

Openspace

Une gestion de l'espace «ambivalente»

Entre proximité et contrôle, valorisation et dégradation, les avis divergent. L'open space est une stratégie à multiples facettes pour l'optimisation et la réduction des charges.

La cohabitation des managers et des collaborateurs dans le même espace est une nouvelle pratique, qui s'introduit doucement mais sûrement dans les grandes entreprises marocaines. Entre proximité et contrôle, le débat reste ouvert... KENZA, 36 ans, manager dans une société de nouvelles technologies, témoigne: *«depuis qu'on a déménagé dans cet open space, je n'ai plus d'intimité, je suis assise autour de la même table que mes collaborateurs. Franchement, je trouve que c'est une vraie dégradation»*. La direction est convaincue que cette pratique est un bon moyen pour assurer proximité et accessibilité. Les cadres l'estiment dégradante, alors que les collaborateurs la considèrent comme étant un moyen de contrôle.

Openattitude!

Le concept d'aménagement de bureau en open space n'est pas le fait d'une quelconque pénurie de cloisons. De même, il n'a pas été uniquement initié pour rentabiliser l'espace et optimiser les coûts. En effet, nombreuses sont les raisons de la mise en place de ce concept, importé des Etats-Unis à la fin des années 90. Pour les entreprises, la stratégie «loger tout le monde à la même enseigne» est un moyen d'assurer proximité et accessibilité. De plus, elle permet l'accélération du rythme de travail et l'amélioration du rendement. Ali Naguib, directeur des ressources humaines du groupe Finatech, spécialisé dans les Nouvelles Technologies de l'Information,



L'Open space facilite la communication et le travail en équipe.

ESSOR

explique: «la maximisation des moyens de communication et du management est un choix de départ. L'objectif du groupement physique est l'intégration de toutes les entités et les valeurs de l'entreprise. La finalité de cette démarche est la facilité de la communication, la proximité managérielle et la collaboration. Elle favorise la disponibilité et l'accessibilité». Et de renchéir: «ce concept nous a apporté une nouvelle dimension de travail en optimisant la rapidité. A titre d'exemple, on a la possibilité d'avancer sur un dossier sans avoir besoin de se réunir dans un bureau». Cette approche est soutenue par Germano Mazzarello, project leader Moyen Orient-Afrique de la société Navteq, spécialisée dans la géo-analyse des données cartographiques. «C'est une pratique qui fait partie de la politique de notre société. Elle permet d'améliorer la communication au quotidien, la proximité des collaborateurs et une meilleure interaction. Son premier avantage pour Navteq est l'opérationnalité». Certes, l'entreprise tire d'importants profits avec la mise en place de l'agencement en open space. Mais, le plus grand obstacle reste la résistance des concernés.

Contrôle pour tous !

Traditionnellement, le bureau est un symbole extrêmement fort. Avoir son propre bureau dans un espace clos, c'est le signe d'une bonne position hiérarchique. C'est également un gage de tranquillité et d'intimité. En outre, il offre la possibilité de personnaliser et donc de s'approprier son espace de travail. Aussi, le fait de priver un manager de son espace, pour le «tasser» autour d'une table à proximité de ses collaborateurs est difficilement acceptable par les cadres. Selon Ali Naguib, «L'installation de l'open space est, en premier lieu, un choix de l'équipe du management. C'est humain: pour tout changement, il y a un phénomène de résistance avant une adhésion. Pour anticiper ce type de résistance, on a passé un an à nourrir le projet. On a parié sur l'enjeu d'intégration des cadres dans la prise de décision». Pour

AVEC L'OPEN SPACE, TOUT LE MONDE EST «LOGÉ À LA MÊME ENSEIGNE» ET LA PROXIMITÉ ET L'ACCESSIBILITÉ SONT FACILITÉES.

avis d'expert



Ali Naguib
Directeur des ressources humaines du groupe Finattech

Aujourd'hui, l'open space, en tant qu'environnement de travail, permet de créer une ergonomie qui facilite l'échange et la communication. La réussite de cette stratégie est conditionnée par la fédération et l'implication des managers. Il faut rassurer, communiquer et faire participer les gens. Si ce projet est précédé d'exercices, il suscitera l'adhésion des équipes, afin qu'ils se mobilisent. En revanche, si l'on impose l'idée, le projet se transformera d'un élément de fédération à une source de blocage.

Germano Mazzarello, «bien que les managers cohabitent avec leurs collaborateurs dans le même espace, ça ne touche en rien le niveau de leurs responsabilités et leur hiérarchie. Donc, ça permet la maîtrise de la gestion des

équipes qui mène à un travail efficace». L'open space est ainsi un moyen de contrôle mutuel. Les rumeurs et les cancans, déjà très présents dans l'entreprise, sont forcément accentués par l'open space. Chacun se surveille, veille à contrôler ses comportements, ses conversations, ses paroles mais écoute,

dans le même temps, les conversations des autres. En fait, les chefs d'entreprise se servent de cette organisation en tant que mécanique de contrôle inter-hiérarchique. Ali Naguib déclare que «la dimen-

sion de contrôle existe dans tous les environnements de l'entreprise. Pour notre cas, le contrôle n'a rien avoir avec l'aménagement. Nous pratiquons le management par objectif. L'open space n'a donc jamais visé le contrôle». Et d'ajouter: «l'open space n'a pas présenté un changement radical pour la majorité de nos collaborateurs. Ils ont trouvé que c'est un moyen d'équité sociale. Du fait que toutes les catégories d'employés soient logées à la même enseigne. C'est une ergonomie du travail qui ne privilégie personne».

Nécessaire implication de tous

Pour réussir la mise en place de la stratégie de l'agencement en open space, l'entreprise doit prendre des mesures pour ne pas démotiver ses collaborateurs. Aussi, avant de prendre une telle décision, elle doit consulter les employés et les impliquer dans la conception, en prenant en compte leurs attentes, leurs besoins et leurs craintes. Toute la hiérarchie doit être concernée. Cadres et top-management ne doivent pas y échapper. «Pour réussir ce projet on a suivi la stratégie de fédération et d'implication, on a passé toute une année dans la phase préparative pour prendre en considération les attentes et les besoins de nos collaborateurs», dit Ali Naguib. Ainsi, l'entreprise doit mettre en place des dispositifs pour atténuer le bruit ambiant qui règne dans les espaces agencés en open space. «En phase d'adaptation au nouvel environnement, le bruit est une limitation considérable. Une fois cette étape dépassée, les collaborateurs eux-mêmes commencent à adopter des comportements dans le but d'alléger le bruit, comme par exemple, mettre son GSM en mode silencieux», souligne Ali Naguib. Enfin, l'entreprise doit aménager des espaces permettant aux employés de s'isoler et de retrouver, au besoin, un semblant d'intimité. Pour faciliter la communication et améliorer le management, la meilleure solution est de chercher à connaître les attentes et les besoins des collaborateurs pour les motiver davantage. D'ailleurs, ce ne sont pas les murs qui brisent la communication, mais plutôt les mentalités... ■

Par Imane T'arri