

# L'angoisse du manager au moment du passage en open space

**Xavier Baron**

Intervenant chercheur ATEMIS

Professeur Associé UVSQ

Professeur Affilié ESCP

Les managers sont certainement parmi les plus mal à l'aise des salariés, s'agissant de déménager de bureaux classiques vers des open spaces. Consultés officiellement, les managers s'en défendent. Ils protestent de leur modernité supposée. Interrogés en confiance, de notre expérience et de celle de biens des responsables immobiliers rencontrés, les réserves des managers de proximité à l'encontre de l'open space sont bien là, notamment lorsque le choix est fait de leur proposer les mêmes conditions d'hébergement qu'à leurs collaborateurs.

## **Manager est un travail, lui-même en mutation !**

**Il y a peu encore, on demandait aux managers d'obtenir du travail des autres, de lutter contre la flânerie. Ce n'est plus l'enjeu principal.** Ils ont été promus parce qu'ils étaient techniquement légitimes. Qui peut encore prétendre à une autorité technique sur la base d'un métier hérité, évoluant très rapidement et dont des pans entiers sont automatisés jour après jour ? On les a distingués du fait de leur qualité de patience, de discipline et de conformité, et parce qu'ils travaillaient beaucoup. Dans les univers complexes des entreprises aujourd'hui, il y a de plus en plus une déconnexion entre l'effort et les résultats. Leur autorité s'exerçait dans leur capacité à prescrire, à appliquer et faire respecter des règles. La prescription reste, mais elle ne passe plus de la même manière par le canal hiérarchique. C'est largement l'affaire des processus et de normes qui leur demandent surtout des reporting, les transformant en Excel Men. Ils ont à faire face à des injonctions paradoxales ; promouvoir des collectifs en individualisant la gestion, enjoindre des sujets autonomes à coopérer... C'est dans ce contexte de mutation du travail et du management qu'interviennent les projets immobiliers et la généralisation des open space.

## **Traiter des inégalités justes**

**Ce n'est pas sur un argument d'économie ou de pertinence de l'open space pour le travail des managers que ceux-ci se voient souvent imposés de suivre le mouvement.** C'est au nom d'un principe d'égalité ; tous en open space, du balayeur au directeur. Conscientes d'un risque de rejet, les directions sont enclines à renforcer le discours sur les « avantages » de l'open space par un « geste », la généralisation démocratique. Le fait est que l'open space en France a mauvaise presse<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> On se souvient du succès de l'ouvrage « L'open space m'a tuer » de Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, Hachette Littérature, 2008, qui n'aborde en fait que très peu la question de l'espace. Dans le même registre, le roman intitulé en France « Open space », de Joshua Ferris, Editions Denoel, 2007 utilise cette image pour évoquer un monde de travail de bureau terrifiant, mais sans relation directe avec l'espace. Le titre américain de ce roman est d'ailleurs ; « Then we came to the end ».

Même si les open spaces actuels, ou espaces collaboratifs, n'ont plus grand-chose à voir avec ceux qui sont stigmatisés, ils pâttissent d'un double soupçon. C'est d'abord celui d'une rémanence de la version « usine tertiaire » inventée il y a un siècle dans l'apogée du taylorisme (industrialisation des activités intellectuelles). Ce sont ensuite les arguments évidemment présents de la financiarisation sur la réduction des coûts. Ils sont recherchés d'abord par la localisation, rarement en pratique par les m<sup>2</sup>, mais également par l'économie des cloisons (et de leur déplacements ensuite) et la standardisation du mobilier. Les projets ont beau protester sur l'augmentation de la qualité des aménagements, des volumes d'espaces collectifs (de réunions, de restaurations et de détente), ces équipements ne compensent pas la réduction des m<sup>2</sup> dédiés, privés et si possible cloisonnés. Dans le monde hiérarchisé de l'entreprise, il est des égalités injustes et des inégalités justes. L'open space pour tous constitue une forme d'égalité certes, mais pas forcément équitable ni juste. Il paraît alors prudent d'anticiper un retour au galop du naturel. Les exemples ne manquent pas de réapparitions, après coup, de centaines de mètres linéaires de cloisons ou d'annexions privées de box de réunions.

### **L'abandon d'un marqueur de la hiérarchie**

**Le choix de l'open space constitue pour un grand nombre de managers la perte d'un avantage réel et symbolique.** Un bureau à soi est un élément de distinction. Les conditions d'hébergement comme la localisation sont une rétribution annexe importante. Pour peu que l'on admette qu'il n'y a pas de société (a fortiori d'entreprise) sans hiérarchie et sans rite, il convient de rester attentif au besoin de « marqueurs » de la hiérarchie. Qu'importe que les fonctionnalités des espaces ou la congruence entre l'aménagement des bureaux et les fonctions (le travail, le management) soient évolutives ou dépassées. Dans leur responsabilité de contrôle des temps et du travail des autres, les managers n'étaient pas contrôlés sur leur travail, mais sur celui de leurs collaborateurs. Ils devaient voir les autres, mais les autres n'avaient pas à les voir. Ils devaient contrôler les temps, donc arriver avant et repartir après leurs collaborateurs. Bien sûr eux-mêmes en contrepartie n'étaient pas contrôlés, ils avaient une liberté de mouvement. Avec les managers dans l'open space, l'entreprise ne renonce pas à tout contrôle. Parfois c'est même le contraire qui est redouté et vécu par les salariés. Mais ce n'est plus d'abord le manager qui contrôle sur un mode univoque, mais le corps social tout entier. Lui-même n'y échappe pas. Il est banalisé, sur l'espace et sur sa signification relative.

### **L'angoisse d'une mise à nu**

**L'open space, relativement aux bureaux cellules, a également un effet de déprotection.** C'est une crainte partagée par beaucoup de salariés et par certains managers en particulier. Cette déprotection est un mouvement de fond et peut trouver des arguments<sup>2</sup>. Même si c'est minoritaire, nous savons qu'il est des managers qui craignent que dans un open space, les autres, leurs collaborateurs, constatent qu'ils ne travaillent pas plus, qu'ils ne reçoivent pas plus de coup de fils ou de personnes importantes, qu'ils leur arrivent même de piquer du nez après un déjeuner arrosé... Jetés au milieu de l'arène, dans la « transparence » de l'open space, sans les protections des cloisons, ils craignent d'être vus. Il ne s'agit pas ici seulement d'un marqueur, mais d'une composante de l'autorité que les sociologues repèrent avec le concept de « distance hiérarchique ». Managers de proximité ne veut pas dire managers de promiscuité. Ils le vivent comme un risque d'affaiblissement d'une autorité parfois déjà en cause. Leur reprocher, s'en amuser est irresponsable. C'est

---

<sup>2</sup> Le client et le bureaucrate, François Dupuy, Dunod 1998.

l'organisation, c'est le système de promotion, ce sont les héritages de management et de RH qui les mettent en danger, les open space aidant. Le bureau « cloisonné » faisait souvent partie de l'équipement du manager ; une « aménité » de la fonction. Le choix de l'open space réinterroge les équipements que l'entreprise doit à ceux qu'elle met en situation d'exercer une autorité en leur nom.

## **Imposteurs par loyauté**

**Face à un déménagement en open space, les managers sont « obligés » d'être solidaires de la direction.** Il peut y avoir parmi eux des croyants positifs. Ceux-là vont militer en faveur de l'open space, parce qu'ils partagent la croyance selon laquelle, c'est transparent, c'est rationnel, c'est convivial, c'est égalitaire, c'est souple, c'est moderne, c'est vivant..., avec comme seul risque de ne pas convertir tout le monde. Si la cause est belle, il n'y a pas d'échec. Effet de génération ou de culture, les managers sont souvent des croyants normatifs. A tort ou à raison, ils n'y croient pas. C'est une chose de « pratiquer » a minima. C'en est une autre que d'officier à contre cœur. A l'exercice de l'autorité s'ajoute une souffrance éthique ; faire et dire ce qu'on ne croit pas juste ou bon. Parler, dénoncer, c'est déjà agir. Le fait que les managers non convaincus soient en même temps les moins autorisés à l'exprimer font d'eux des victimes de choix pour les RPS. Ce sont eux que les CHSCT devraient soutenir en priorité !

## **Un effet de génération**

**Ni cause ni conséquence, mais symptôme et concomitance, l'open space se généralise au moment où doit s'inventer un nouveau management.** Si les croyants positifs dans les vertus de l'open sont encore rares parmi les managers, c'est d'abord et tout simplement parce que cette organisation de l'espace de travail ne correspond pas à leur expérience. Ce n'est pas un effet d'âge, mais c'est un effet de génération. Sur le fond, la performance « industrialiste » a été recherchée par une individualisation des situations de travail, jusqu'à tenter de neutraliser, pour les besoins de la coordination, l'influence du travailleur dans son propre travail. On a réduit l'homme à une ressource. Le travail a muté. Plus intellectuel et plus autonome, pour être productif il doit être collectif. On est ainsi passé progressivement d'une condition de contrôle et de coordination (dans la stabilité, la durée et sous protection), à une exigence d'autonomie et de coopération (dans la flexibilité et l'incertitude, voire l'isolement). Le travail n'en reste pas moins subordonné. C'est entre les lames de ce ciseau qui s'écartent que les managers sont devenus managers. L'open space ne rend pas le management plus aisé ou plus difficile. Il exprime souvent simplement l'absence d'une pensée adaptée au travail autonome et à la gestion de sujets nécessairement engagés.

## **Le non choix de la flexibilité et de l'incertitude**

**L'open space est une expression de la flexibilité et de l'incertitude qui caractérisent l'environnement des entreprises.** L'open space engage peu. Il évite des choix sur l'espace et l'immobilier. Même les entreprises les plus crédibles dans leur volonté d'aménager de bonnes conditions de travail sont sensibles, compétitivité oblige, aux arguments de réduction du « coût global main d'œuvre ». Les m<sup>2</sup> de bureaux représentent de 15% à 20% du coût salarial. En même temps, la numérisation atteint les activités intellectuelles. Automates et globalisation aidant, même les travailleurs de bureaux très qualifiés sont moins rares. Les positions concurrentielles se font et se défont rapidement. Les entreprises dans l'incertitude valorisent, par défaut, la flexibilité. Elles sont de moins en moins propriétaires, elles externalisent l'exploitation (Full FM). Les immeubles changent

de locataires en moyenne tous les 7ans... L'open space a ainsi une résonance avec la double caractéristique de la période de transition actuelle; flexibilité et incertitude. Bien souvent, l'open space est non choix. Celui qui s'impose quand ce qui est raisonnable, c'est de ne pas choisir. Ce n'est pas tant l'open space en soi qui est angoissant, mais c'est un signal. Sa généralisation suggère une acceptation par l'entreprise de l'incertitude qui pèse sur tout et sur tous, même les managers. Le changement à accompagner d'abord n'est pas le déménagement, mais ce que le déménagement signifie des mutations du travail.

### **Equiper les managers de proximité... « à distance »**

Dans un déménagement, la tension associée à la perspective d'une réadaptation à de nouvelles routines est souvent associée à des contraintes liées à l'éloignement<sup>3</sup>. Au-delà du kit de communication, comment les entreprises équipent-elles les managers ? L'enjeu de l'organisation est de plus en plus dans la qualité des coopérations et des conditions de qualité d'un lien social sans lequel il n'est pas de performance et peut-être même pas de compétence. L'espace du travail (élargi parce que nomade, étendu parce que numérisé) concerne directement le management. Comment « faire coopérer » sur des objectifs communs ? Comment évaluer les contributions (pour les reconnaître, les rétribuer...) et comment promouvoir des collectifs ? Cloisonnés ou non, où et quels doivent être les espaces du management « de proximité », quand à l'évidence et en tendance, il est paradoxalement exercé de plus en plus « à distance » ? Le moment d'un déménagement est une opportunité pour voir ce qui est invisible autrement, pour percevoir ce qui est insensible une fois les routines installées. Il est une occasion pour parler du travail dans sa confrontation à l'espace..., avant que l'espace ne soit plus qu'une contrainte naturalisée par les habitudes !

### **Une relation mais pas de modèle, au-delà des opinions et de la mode**

**L'utile pour les managers, quand le choix de l'open space est arrêté, n'est pas d'en discuter la pertinence. Il est de faire en sorte qu'il soit l'occasion d'une avancée dans l'organisation du travail.**

Nous savons que l'acceptabilité ou la satisfaction exprimée ne disent pas la pertinence d'un aménagement des espaces sur les conditions de travail et surtout, sur la performance. On sait par exemple que la distance ou plus exactement l'éloignement, l'accessibilité et l'environnement, les questions salariales, la comparaison avec les anciens locaux..., priment sur la question de l'aménagement plus ou moins « ouvert ». On sait que cela dépend des métiers et des activités, des représentations et des usages. Cela dépend des cultures d'entreprises, de la conduite du changement (des raisons perçues du réaménagement), de la nature des deals proposés ou imposés (contreparties financières, garantie de l'emploi) et du mode de management. Bref, il y a toujours une relation (fonctionnelle, sociale, symbolique...) entre le travail et l'espace, mais il n'y pas de modèle. Entre l'espace et la satisfaction (si c'est un objectif !), il y a beaucoup de variables intermédiaires.

Rien ne permet de dire la supériorité de l'open space en soi, mais rien ne permet de dire le contraire non plus. Il n'est pas plus facile ou moins facile de manager en open space, mais c'est différent. Si la transition est inévitablement anxiogène, c'est une formidable opportunité d'engager le dialogue sur le travail, et de mener une réflexion sur le travail de management. Contre l'angoisse, rien de tel que de se battre, et, comme le montrent nos traditions, de faire la fête à chaque temps de passage ; naissance, mariage, décès et ... déménagement !

---

<sup>3</sup> En pratique, les économies se traduisent bien plus dans une réduction du prix du m<sup>2</sup> par l'éloignement des centres que par une réduction en volume, in fine rarement constatée, des m<sup>2</sup> mis à disposition en moyenne et par salarié.