



OPEN MANAGEMENT

Thierry Nadisic

UN PRÉALABLE À L'OPEN SPACE

Sans doute n'entendez-vous plus à la machine à café de critiques sur la manière dont les bureaux sont affectés. Les mètres carrés, la présence d'une fenêtre, la moquette ont longtemps dépendu du statut hiérarchique. La généralisation des open space a rendu ces critiques obsolètes. De plus en plus d'entreprises installent leurs salariés autour de vastes tables de travail dans des salles spacieuses à des places qui varient selon les circonstances. **Par Thierry Nadisic professeur et chercheur en comportement organisationnel à l'EM Lyon Business School.**

À l'origine de ces changements, il n'y pas seulement la volonté de casser un fonctionnement trop hiérarchique pour laisser émerger une coopération horizontale. Inspirées par des théories comme celle du nudge, selon lesquelles on peut favoriser des comportements positifs par la conception des environnements physiques, les entreprises ouvrent les espaces. On ferait preuve de plus de sérendipité, qui est l'art de trouver quelque chose d'utile qu'on n'avait pas cherché, entouré de collègues inattendus. On accepterait mieux l'incertitude et le changement quand on ne sait pas le matin où on va s'asseoir. On développerait une plus forte identité collective en se mêlant chaque jour avec des personnes de services différents. Pourtant à la machine à café les critiques sur l'open space ont remplacé celles sur l'allocation des bureaux selon des principes autori-

taires. Les avantages du nudge ne sont-ils pas avérés ? D'autres théories peuvent enrichir notre compréhension : les organisations sont aussi des espaces politiques. Changer la géographie ne remet pas en cause le fonctionnement en clans conflictuels. Ceux-ci se recréent dans le nouvel espace. L'entreprise est aussi faite de sous-cultures. Lorsqu'on se tutoie à l'intérieur d'un groupe et qu'on vouvoie les membres des autres groupes, la distance perdure même si l'on est assis côte à côte. Enfin une entreprise c'est un ensemble de personnes responsables qui demandent à participer aux décisions qui les touchent. S'ils ne sont pas consultés lorsqu'on reconfigure les lieux, ils vont renforcer ce que l'on voulait diminuer : une résistance au changement. L'open space présente un beau potentiel de transformation favorable des comportements, mais il ne peut pas tout. Un véritable open management qui ouvre en amont les sujets politique, culturel et de la participation est un préalable au succès. ■