

Rapport de stage à Original Communication
1, rue Rochambeau à Lorient

Présenté par Marie Ringenbach
Sous la direction de Catherine Radenac
Pour l'obtention de la troisième année de
Licence Sciences de l'Information et Communication

Université Catholique de l'Ouest Bretagne-Sud
Campus du Vincin - Arradon
2014-2015



Sommaire

Sommaire	4
Remerciements	5
Introduction	6
Présentation de l'open space : son invention et ses caractéristiques	8
La vie en open space	15
Quel est l'avenir de l'open space ?	21
Conclusion	30
Table des matières	32
Table des annexes	33
Annexes	34
Bibliographie	43



Remerciements

Je remercie ma maître de stage Catherine Radenac, de même que Marion Baron et Joris Tricoire, pour m'avoir proposé un second stage dans leur entreprise ; j'avais effectué mon stage de deuxième année de licence dans leur agence nouvellement créée. J'ai eu à nouveau l'occasion de m'impliquer dans chacun de leur projet, avec encore plus d'autonomie que la fois précédente. Cette seconde expérience à *Original communication* m'a apporté de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences, précieuses pour ma construction professionnelle.

Je tiens à les remercier tous les trois également pour la prolongation de mon stage et pour mon intégration dans leur équipe en tant que chef de projet jusqu'à la fin du mois d'août 2015.

Enfin, je suis reconnaissante à l'ensemble de l'équipe pour leur accompagnement et leur implication dans mon projet professionnel. Leur franchise et leur spontanéité m'ont grandement aidée dans la réalisation des interviews.



Introduction

L'agence de communication globale dans laquelle j'ai effectué mon stage de troisième année de licence m'était familière : j'y avais déjà réalisé un stage d'un mois l'année précédente. Cette année, il s'est déroulé du 23 mars au 7 mai 2015, et est prolongé jusqu'au 3 juin 2015. Par la suite, ma collaboration avec *Orignal communication* se poursuivra jusqu'à fin août 2015, en qualité de chef de projet.

Orignal communication est né à la fin de l'année 2012 de la collaboration des trois associés : les deux chefs de projet Marion Baron et Catherine Radenac, et du graphiste Joris Tricoire. Récemment, un second graphiste a intégré l'équipe, Quentin Vuilleret.

Depuis sa création, l'agence a connu trois espaces de travail différents : deux domiciles, et depuis juin 2014, un local. Le premier lieu offrait un grand espace où les trois collaborateurs travaillaient en ligne les uns à côté des autres. Dans le deuxième appartement, ils étaient tous dans une seule pièce, mais une autre salle était disponible pour s'isoler. Aujourd'hui, à l'agence, Joris, Catherine, Marion, et depuis quelques semaines Quentin, ont chacun un bureau privatif dans une seule grande pièce.

Quelques jours après mon arrivée, j'ai observé des différences de comportements entre mes collègues. J'ai rapidement fait le lien avec l'aménagement en open space.

Mais alors comment se vit le travail en open space ? Nous connaissons ses désavantages, mais a-t-il des atouts autres que le gain d'espace ?

J'ai eu envie d'approfondir mes connaissances dans ce domaine et d'élucider mes questionnements. Pour cela, je me suis beaucoup documentée sur Internet, mais aussi à travers le livre *L'open space m'a tuer*¹. Je me suis aussi appuyée sur mes quatre collègues ; je les ai mis à contribution en leur

¹ DES ISNARDSET, Alexandre et ZUBER, Thomas. *L'open space m'a tuer*. Édition revue et augmentée. Malesherbes : Pocket, 2015.



demandant leurs avis et ressentis sur le travail en open space, individuellement, pour recueillir leur opinion sans risque d'influence.

Le déroulement de ma réflexion sera exposé en trois parties. Premièrement, nous nous familiariserons avec l'open space par la présentation de sa création et de ses caractéristiques générales. Deuxièmement, nous analyserons le travail au quotidien en open space. Troisièmement, nous nous intéresserons à l'avenir de l'open space.



Présentation de l'open space : son invention et ses caractéristiques

Le concept de l'open space est depuis quelques années décrypté et exploité de toutes les manières possibles dans les médias. Il a été tellement médiatisé que le duo comique du *Palmashow* en a fait une vidéo². On y retrouve les clichés les plus récurrents : plus aucune intimité, des collègues intrusifs... À tel point qu'un salarié installe du barbelé autour de son bureau « pour qu'on arrête de me faire chier quand je bosse ».

Une pièce de théâtre a également vu le jour à ce sujet : *Open space*³ de Mathilda May. L'auteur considère l'open space comme « un lieu où des gens se trouvent condamnés à vivre ensemble ». Dans une mise en scène réaliste, avec uniquement des onomatopées et expressions corporelles pour dialogue, les acteurs représentent la vie professionnelle en open space, où tous se retrouvent contraints de se supporter et cohabiter.

Nous sommes tous formés à l'open space, et ce depuis notre plus jeune âge. Tout au long de notre éducation, dans les salles de classe, à la faculté, nous sommes habitués à travailler ensemble, les uns à côté des autres.

Création de l'open space

Dans les années 1950, la question de la productivité à travers l'aménagement de l'espace de travail intéresse les architectes et designers. Pour la première fois, on se préoccupe de l'intérieur des bâtiments et plus seulement des façades.

Naît alors l'open space, inspiré sur le plan physique par les grands pool de dactylographes⁴. Sa traduction littérale est « espace ouvert ».

² <https://www.youtube.com/watch?v=BoD7jtD3R24>

³ <https://www.youtube.com/watch?v=t9BA8mppJUo>

⁴ Cf. annexe n° 1 p.34 : Photo prise en 1931 d'un pool de dactylographes.



Nous trouvons l'origine de l'open space dans les « bureaux paysagers » ou « Bürolandschaft », créés par les frères allemands Eberhard et Wolfgang Schnelle à la fin des années 1950. Ces bureaux sans cloisons, ouverts sur tout l'espace, ont connu un développement mondial. Créée par ces deux consultants, la société allemande *Quickborner Team* s'est installée aux États-Unis. C'est de cette manière que l'open space s'est exporté en Amérique dans les années 1970, puis a conquis l'Europe dans les années 1980. Les deux frères allemands ont imaginé cet aménagement sur de grands espaces, agrémentés de verdure ; ils avaient en tête des bureaux plus humains, jouant sur le collectif. En concevant l'open space, ils ont voulu impulser un nouveau style managérial dit « égalitaire », menant à une meilleure communication entre collaborateurs.

Suivant ce nouveau concept, l'américain Robert Probst crée en 1968 le « cubical », petit bureau cloisonné largement répandu aux États-Unis, qui deviendra ultérieurement l'élément principal de l'open space.



Un « cubical »

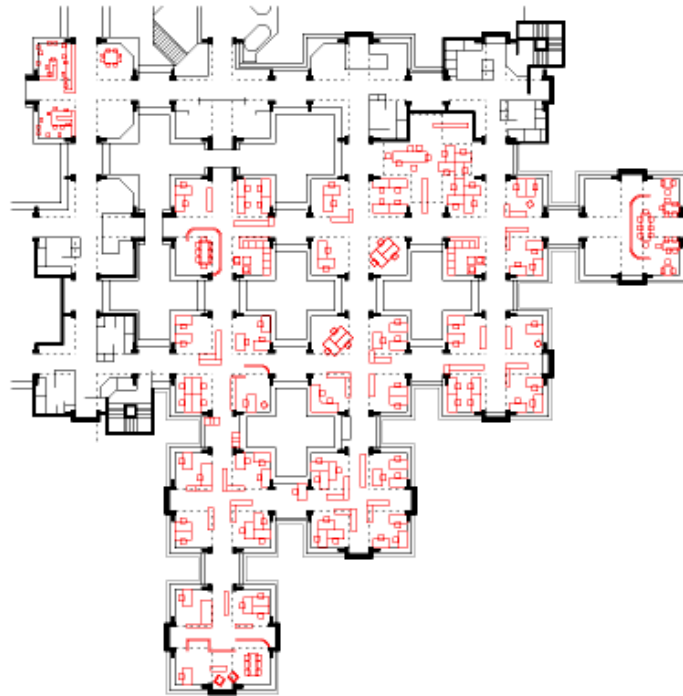
Par la suite, le néerlandais Herman Hertzberger conçoit en 1974 le bâtiment de la compagnie d'assurance *Centraal Beheer*, qualifié de « village de travailleurs » par son créateur. L'optique de Hertzberger est que les employés aient la sensation de faire partie d'une communauté plutôt que de se retrouver seuls et livrés à eux-mêmes.

Dans cette vision, la surface est complètement flexible et modulable : composés d'une multitude d'espaces de superficies égales, les petits groupes



de bureaux forment des îlots reliés les uns aux autres. Ces plateformes accueillent des groupes réunissant une dizaine de personnes, qui sont sollicitées pour personnaliser et décorer leur espace avec leurs propres meubles. Cette initiative s'oppose à l'open space froid que l'on connaît, uniformisé et sans personnalité.

Ce sont les prémices d'une révolution de l'open space.



« Village de travailleurs » selon Herman Hertzberger

À *Original communication*, ils n'ont pas choisi le système de l'open space par souci de rendement, mais pour la convivialité et la communication facilitée.

Des avantages professionnels et personnels...

Les premiers avantages visés lors de l'invention de l'open space étaient d'encourager la collaboration et le travail en projet.

Les trois associés de l'agence où j'ai effectué mon stage ont imaginé leur bureau de manière ouverte et communautaire. Marion Baron, l'une des chefs



de projet, trouve ce système tout à fait adapté à leur structure. Même si la superficie des locaux est plus importante qu'auparavant, ils ont privilégié cette disposition des bureaux⁵ même s'ils pouvaient s'offrir des espaces individuels. Le suivi des projets est facilité, cela prête à la bonne ambiance et à la convivialité.

Selon Joris Tricoire, le graphiste, les deux principaux avantages de l'open space sont indéniablement l'échange et la communication. Lors d'un appel téléphonique, chacun peut suivre en direct toute la conversation et se tenir informé des nouvelles ; les débriefs et échanges sur les dossiers sont simplifiés, et cela fait gagner en temps et en efficacité.

L'open space est donc efficace pour la communication "travail" mais aussi facilite la communication "détente". Dans des bureaux individuels et clos, il y a peu de possibilités d'échange spontané entre collègues, alors que l'open space laisse la place, tout en travaillant, aux discussions sympathiques. En fin de compte, cela facilite les échanges courts en permanence ; l'open space est au tchat ce que les bureaux individuels sont au mail.

Cela s'est vérifié dans beaucoup de mes missions, pour lesquelles la simplicité de communication au sein de l'équipe s'est révélée précieuse.

J'ai eu la chance à nouveau cette année de travailler sur le dossier du Festival Interceltique de Lorient. L'open space a été d'une grande aide pour la gestion de ce projet, pour lequel il faut être réactif, spécialement à l'approche de la deadline. La facilité de communication au sein de l'équipe a permis de gagner du temps et d'éviter, à chaque appel, les débriefs des commentaires du client. À chaque modification à effectuer, je pouvais prévenir directement le graphiste qui s'en chargeait dans la foulée.

De la même manière, pour les autres projets pour lesquels je travaillais sur le logiciel de PAO *inDesign*, mes questions techniques recevaient immédiatement une réponse, Joris pouvant se déplacer à mon bureau en quelques pas.

L'open space a présenté un grand intérêt dans les diverses missions qui m'ont été confiées. En voici quelques exemples.

⁵ Cf. annexe n° 2 p.35 : Plan de l'agence



Nous avons réalisé à quatre un brainstorming pour trouver la signature d'une marque. Catherine Radenac, l'une des deux chefs de projet, n'y participait pas mais a pu donner quelques idées quand même, son bureau étant dans la même pièce.

J'ai eu aussi l'opportunité de répondre au nom de l'agence à un appel d'offre d'une communauté de communes. J'ai eu besoin de conseils pour rédiger selon leurs habitudes, leurs objectifs et dans leur lexique : j'ai pu leur faire part de mes questions directement et ainsi avancer plus vite dans mon travail.

D'autre part, j'ai renouvelé quelques textes de la communication de l'agence *Orignal communication*. J'ai apprécié être parmi eux pour écrire sur leurs personnalités et compétences ; cela a été bénéfique pour mon inspiration.

Dernier exemple, sur un dossier de renouvellement de communication d'une marque de boissons, pour lequel le travail en open space a porté ses fruits. Nous avons fait un brainstorming totalement improvisé, au cours duquel nous avons trouvé le concept de communication, partant d'une plaisanterie. Sur ce même projet j'ai travaillé sur la création des appellations de ces smoothies. J'ai réalisé cette tâche en musique, dans une ambiance quelque peu mouvementée, en laissant mon esprit divaguer. Pour cette mission, l'open space et ses conditions m'ont aidée.

La communication entre collègues n'est pas le seul atout de l'open space. Ce dernier repose également sur un principe innovant du point de vue managérial puisqu'il permet de casser les codes de la hiérarchie : tout le monde est au même niveau, il n'existe plus de « bureau du directeur ». Nous pouvons y voir un genre de déjeuner permanent entre collègues, le professionnel part à la rencontre du personnel, la frontière entre les deux s'amenuise ; le tutoiement est très souvent de rigueur.

Cela a d'ailleurs été le cas dans chacune de mes expériences professionnelles. Le contact était facile, naturel et plus proche avec mes supérieurs au sein de l'équipe, à l'inverse de patrons qui sont enfermés dans un bureau.



... qui ne peuvent effacer les travers et les dérives

Malheureusement, la réalité peut être toute autre, la hiérarchie ne s'efface pas partout aussi facilement. L'ouvrage *L'open space m'a tuer* l'illustre habilement. Nous y apprenons qu'en fonction de la hiérarchie, les salariés ont une meilleure ou une moins bonne place dans l'espace de travail. Par exemple, quelqu'un qui a de l'ancienneté dans une entreprise sera placé dos au mur, personne ne pourra regarder son écran, alors que le dernier arrivé sera vulnérable, au milieu du passage, où tout le monde pourra l'épier et vérifier qu'il travaille sérieusement.

À *Orignal communication*, ce n'est pas le cas. Mais il est vrai qu'il y a une différence entre les postes de chefs de projet et ceux de graphistes⁶. Ces derniers sont face au mur, de sorte que l'on puisse tous se rassembler autour de l'ordinateur lors des présentations internes des créations. Les trois associés ont tenté de nombreuses dispositions de bureaux pour ne pas voir les écrans de leurs collègues, pour ne pas se gêner... L'équipe apprécie aussi l'open space car leurs bureaux sont individuels et espacés : ils ne travaillent pas collés les uns aux autres, sont « libres de leurs mouvements ».

Pendant ma recherche de documents, je me suis posée une question : n'aurait-on pas franchi une limite dans le décroisement des bureaux ?

À force de vouloir toujours renforcer la créativité, resserrer les liens entre collègues, créer une espèce de melting-pot au sein d'une entreprise, on finit par mettre de côté l'un des besoins fondamentaux de l'homme, le besoin de sécurité, ici représenté par l'intimité et la solitude. Sans cela, nous ne pouvons jamais baisser la garde et entrons alors dans un état d'anxiété. Catherine Gall, chercheuse pour le fabricant d'équipements de bureaux *Steelcase* explique que « si travailler est une activité sociale, c'est aussi une activité qui requiert de l'intimité »⁷. De nombreuses études ont démontré le lien entre respect de l'intimité et performance au travail. Lorsque l'intimité du salarié est prise en compte et respectée, il s'engage plus dans son travail et augmente sa performance. Partant de ce point de vue, l'open space peut être contre-productif.

⁶ Cf. annexe n° 2 p.35 : Plan de l'agence

⁷ <http://www.usinenouvelle.com/article/open-space-la-baisse-de-la-productivite-est-due-a-l-exposition-au-bruit-selon-catherine-gall.N294525>



À présent, parlons de ce phénomène récent appelé “surprésentéisme”. Ce néologisme définit un surinvestissement au travail menant à une situation d'épuisement émotionnel, et par conséquent à la réduction de la productivité. Cette notion fait appel à une autre plus connue et souvent mise en lien avec l'open space : le burnout. Le chercheur Herbert Freudenberger définit ce dernier terme par « incendie intérieur »⁸. D'apparence, les gens semblent heureux et accomplis, mais la réalité est toute autre : ils sont dépouillés de toute énergie et envie. Ce phénomène n'est pas soudain, bien au contraire : il découle d'une accumulation de stress, devenant progressivement éreintante, pour finir invivable. Petit à petit, la victime du burnout voit sa vie personnelle être affectée par la pénibilité de sa vie professionnelle ; cela peut aller jusqu'à mettre en danger sa santé physique et mentale. D'après Christina Maslach et Susan Jackson⁹, chercheuses en psychologie, le burnout peut être déterminé par un épuisement émotionnel, une dépersonnalisation et une réduction de l'accomplissement personnel, de l'estime de soi.

L'application de l'aménagement en open space a fait développer un autre inconvénient majeur : il génère de l'absentéisme. Certains collaborateurs fuient cet espace décloisonné qui rend leur travail et l'ambiance insupportables.

Nous pouvons même voir apparaître un nouveau phénomène propre à l'open space : le présentéisme. Ce terme fait référence aux salariés qui font seulement acte de présence, incapables d'être productifs à cause du mal-être et de la démotivation qui les animent. Les chiffres sont unanimes : le présentéisme reviendrait deux fois plus cher aux entreprises françaises que l'absentéisme, c'est-à-dire environ 14 milliards d'euros par an.

D'un point de vue économique, bien que l'open space présente des inconvénients reconnus, ce sont ses avantages qui sont mis en valeur par les chefs d'entreprise. De plus en plus de sociétés optent pour ce mode d'aménagement de l'espace de travail.

⁸ FREUDENBERGER, Herbert J. et RICHELSON, Geraldine. *Burnout : The High Cost of High Achievement*. Bantam Books, 1981. 216 p.

⁹ JACKSON, Susan, LEITER, Michael et MASLACH, Christina. *Burnout Inventory Manual*. Consulting Psychologists Pr. 1996.



La vie en open space

Actuellement, 60% des entreprises françaises ont adopté ce système, très controversé. « L'open space est à la fois l'aménagement le plus prisé des managers et le plus contesté par les employés »¹⁰, tranche la sociologue Thérèse Evette, cofondatrice du Laboratoire Espaces travail de l'ENSAPLV (École nationale supérieure d'architecture de Paris-La Villette).

La bête noire des « open spacers » : le bruit

Les chiffres sont parlants : d'après Actineo¹¹, 56% des « open spacers » seraient mécontents de l'aménagement de leur espace. De plus, 52% d'entre eux seraient notamment insatisfaits de la qualité de l'ambiance au travail, dégradée par les nuisances sonores. Catherine Gall affirme que « la baisse de la productivité est due à l'exposition au bruit »¹². Nous pouvons noter ce chiffre hallucinant : le bruit entraînerait une baisse de la productivité de l'ordre de 66% !

De nombreux sondages et études ont paru sur le sujet. Prenons en exemple l'étude réalisée par l'Université de Cornell en 2000¹³. Le résultat est tranchant : déjà à cette époque, les résultats montraient que les salariés soumis à des nuisances sonores permanentes étaient plus stressés, moins motivés et moins créatifs que les autres. Leur santé en a pâti, ainsi que leur performance, et donc en finalité leur productivité. Du terme open space émerge rapidement la notion d'open stress.

¹⁰ http://www.lemonde.fr/culture/article/2012/10/18/dans-la-cage-de-l-open-space_1777656_3246.html

¹¹ Actineo. http://www.actineo.fr/sites/default/files/presse/cpbarometreactineoeurope_undef.pdf. 4 novembre 2014. p.3

¹² <http://www.usinenouvelle.com/article/open-space-la-baisse-de-la-productivite-est-due-a-l-exposition-au-bruit-selon-catherine-gall.N294525>

¹³ Université de Cornell. http://www.human.cornell.edu/dea/outreach/upload/FPM-Notes_Vol1_Number11.pdf. 2000. p.2



Effectivement, le bruit est l'un des inconvénients majeurs de l'open space. Les gens qui parlent, les téléphones personnels et professionnels qui sonnent, les notifications de mails... Le brouhaha est général et permanent.

L'écrivain de *Votre cerveau au bureau*, David Rock, décrit avec clarté l'impact de la nuisance sonore sur la productivité. Il a calculé qu'en moyenne, un salarié est dérangé toutes les onze minutes. Une fois interrompu, pas moins de vingt-trois minutes sont nécessaires pour revenir au niveau de concentration optimal¹⁴.

Au cours de mon stage, j'ai moi-même parfois éprouvé des difficultés de concentration liées à une ambiance un peu agitée.

Par exemple, lorsqu'une réunion était en cours dans la pièce voisine. Je me suis réellement rendue compte du bénéfice du silence lorsqu'une tâche demande une grande concentration.

Je me suis également fait cette réflexion en travaillant un rapport d'activité. Je devais effectuer une relecture corrective ; avec un fond musical cela a été possible, mais plus difficile avec une conversation téléphonique dans la même pièce.

Une autre fois, les trois associés ont eu une longue discussion professionnelle animée pendant laquelle le nouveau graphiste Quentin Vuilleret et moi-même avons eu beaucoup de mal à nous concentrer sur notre propre travail, sur des projets différents.

À une autre reprise, lors d'un brief de départ pour la rédaction de contenu textuel à visée web, nous avons dû avec Marion nous isoler du groupe dans la salle de réunion. Le calme qui y régnait était propice à la réflexion et à la préparation du travail, étape essentielle dans un projet.

Personnellement, le bruit n'est pas toujours une nuisance. Par exemple, j'ai réalisé un dossier de références d'*Original communication* pour un prospect avec des demandes particulières. Ce travail s'est effectué sur *inDesign* ; ici la musique était la bienvenue, accompagnant l'esprit créatif de la tâche.

¹⁴ <http://www.usinenouvelle.com/article/open-space-la-baisse-de-la-productivite-est-due-a-l-exposition-au-bruit-selon-catherine-gall.N294525>



Pour les brainstorming, je fonctionne mieux avec un fond musical. Dès qu'il n'y a plus de musique, je ne peux laisser libre cours à mon imagination et je reste focalisée sur une seule chose.

Pour ma maîtresse de stage Catherine, le travail en open space est un souhait, elle avoue ne pas supporter travailler dans le silence. C'est son mode de fonctionnement depuis toujours. Elle aime le travail en équipe, le bouillonnement, la musique, les gens qui parlent ; l'open space lui convient donc parfaitement. Quentin partage la vision de Catherine. Même en phase de réflexion, il ne s'isole pas et reste dans l'espace commun.

Le point commun à l'équipe, c'est que cela leur permet d'avoir « une oreille qui traîne » pour suivre les différents dossiers qu'ils ne gèrent pas forcément. Ils se tiennent ainsi au courant de la vie de l'agence, pour être opérationnels face aux clients en l'absence des collègues.

Si le besoin d'être vraiment au calme se fait sentir, au sens de ne pas être interrompue dans sa réflexion ou rédaction, Catherine travaille de son domicile.

En revanche, elle est consciente que son mode de fonctionnement n'est pas identique à chacun de ses collègues.

Joris a quant à lui testé au cours de sa vie professionnelle plusieurs aménagements de travail. En tant que graphiste, l'open space est pour lui libérateur car il lui permet de participer pleinement à la vie de l'agence, ne serait-ce que pour voir et entendre chaque personne qui vient à leur rencontre.

Quand l'open space devient l'enfer

Ajoutons au problème du bruit la pression de groupe que peuvent subir les salariés. Ils s'autocensurent et se contrôlent en permanence, se régulant et se positionnant en fonction de leur entourage professionnel. Pour reprendre une citation du philosophe Jean-Paul Sartre : « l'enfer, c'est les autres ».

Durant les brainstorming, les introvertis et réservés n'osent pas toujours exposer leurs idées, de peur d'être jugés, ridiculisés. Cette auto-censure fait perdre un fort potentiel créatif. C'est dans ce sens que Susan Cain affirme



que « la solitude peut être un catalyseur de l'innovation »¹⁵, un puissant tremplin de créativité, du moins pour certaines personnalités.

En open space, les personnes réservées n'ont pas le droit de le montrer : il faut être ouvert, communicatif... Les auteurs de *L'open space m'a tuer* s'en plaignent : « Les boîtes misent toujours sur les mêmes profils. Dans le conseil, le genre à l'aise mais pas grande gueule. Dans la pub, le décalé alternant vannes et coups de gueule. Dans la com, le « pro » toujours « charrette ». Dans le marketing, l'enjoué malgré le stress. Affirmez-vous... pour mieux rentrer dans le moule »¹⁶. Il est vrai que l'open space force les gens à modifier leur personnalité pour s'aligner aux autres.

À une plus petite échelle, à l'agence, Marion a conscience de l'impact de ses collègues sur son comportement. Jusqu'ici, l'open space lui convenait aussi parce qu'elle connaît bien ses associés et est à l'aise pour leur dire ce qui ne va pas, quand elle a besoin de calme, etc. Cependant l'agence tend à être renforcée par de nouveaux salariés. Selon Marion, elle appréhendera sûrement l'open space d'une autre manière, sera probablement moins naturelle et spontanée, du moins au début. Elle parle, pour son cas, d'une « forme d'auto-censure ». C'est dans cette vision que Thomas Zuber écrit que « dans l'open space, les gens s'auto-contrôlent ».

De plus, Marion a relevé à ce sujet un point important : les émotions se répercutent les uns sur les autres, le stress, l'énervement... Mais aussi la bonne humeur. Le stress d'une personne peut être parfois contrasté par l'engouement d'une autre, et à ce moment-là l'open rend service.

L'open space a un autre côté malsain qui touche particulièrement les grandes entreprises. L'effet de groupe entraîne une concurrence rude car chacun sait comment fonctionne ses collègues, leur avancement dans les projets, etc.

¹⁵ CAIN, Susan. *La force des discrets*. JC Lattès, 2013.

¹⁶ DES ISNARDSET, Alexandre et ZUBER, Thomas. *L'open space m'a tuer*. Édition revue et augmentée. Malesherbes : Pocket, 2015. Page 58



Je n'ai pas du tout ressenti cette concurrence au sein d'*Original communication*. Ils travaillent tous ensemble dans la même direction, c'est une vraie équipe soudée où chacun apporte sa pierre à l'édifice.

Les jeunes salariés satisfaits, mais qui n'échappent pas au fléau de la déconcentration

Pointe d'optimisme tout de même, les jeunes salariés arrivant sur le marché du travail, fréquemment surnommés « génération Y », paraissent ouverts à ce mode d'organisation, voire même l'apprécient. Un article paru dans un journal américain traduit cet engouement : « Les travailleurs de la Génération Y sont très compétents avec les technologies, collaboratifs et très connectés socialement [...]. Ce qui est important pour eux, c'est un espace de travail ouvert, flexible, qui encourage le travail d'équipe. À vrai dire, beaucoup d'entre eux ne veulent même pas de bureau assigné ».¹⁷

Les jeunes salariés sont plus habitués que leurs aînés à travailler de cette manière qui s'est répandue dans le monde entier et qui est aujourd'hui le mode de travail par excellence.

Mais malgré leur enthousiasme et leur fougue, ces jeunes n'échappent pas à la surcharge d'informations qui est l'une des caractéristiques de l'open space. D'autant plus qu'ils sont adeptes du « multitasking¹⁸ », entraînant un niveau de déconcentration supplémentaire.

Seulement, tous ces jeunes peuvent aussi se laisser envahir et se trouver en difficulté pour revenir à une concentration efficiente, et comme certaines personnes, ressentir le besoin de s'isoler pour ces exercices qui requièrent une focalisation totale. Chacun a ses besoins, en fonction de son humeur ou des missions à accomplir : parfois du calme, à d'autres moments de la musique pour se stimuler... L'open space est pratique pour certains métiers plus que pour d'autres. Les professionnels dits exécutifs auront

¹⁷ <http://finance-commerce.com/2013/05/knocking-down-walls-how-gen-y-is-transforming-office-space/>

¹⁸ Signifie accomplir plusieurs tâches à la fois.



généralement moins besoin de silence pour travailler, à l'inverse des professionnels dits stratégiques.

Le travail en espace ouvert pousse parfois à la déconcentration commune, à la discussion non professionnelle, mais c'est ce qui crée aussi la bonne ambiance. C'est d'ailleurs agréable. La communication se fait instantanément, il n'y a aucune barrière pour dialoguer rapidement et efficacement. Il suffit de quelques pas pour venir montrer à l'écran ce dont on parle ou apporter un dossier. Le fait de travailler ensemble dans une seule et même pièce permet la convivialité et réduit à néant le sentiment de solitude. L'open space permet aussi une forte réactivité : quand on a quelque chose à dire on le dit tout de suite, on ne l'oublie pas et l'exécution se fait aussitôt.

La facilité de communication est l'avantage indéniable de l'open space. Face aux inconvénients, particulièrement les nuisances sonores, est-il possible d'optimiser cet aménagement pour le rendre plus agréable à vivre, et par conséquent plus efficient ?



Quel est l'avenir de l'open space ?

Il faut savoir faire la part des choses : le système de l'open space n'est pas tout bon ou tout mauvais. Tout dépend comment il est pensé et vécu. Depuis sa création, l'open space n'a cessé d'évoluer et de prendre de nouvelles formes. Nous ne parlons plus d'un seul open space, mais de plusieurs open spaces.

Pendant longtemps, l'open space était un plateau, complètement dépersonnalisé, éclairé par des néons, agrémenté de fleurs en plastique, sans chaleur dans la décoration... Sa vocation était d'optimiser l'espace pour accueillir le maximum de collaborateurs ; malheureusement, cet agencement n'est pas idéal du point de vue de l'efficacité, ni du bien-être au travail.

Bien vivre en open-space, c'est possible

« La bonne mesure, c'est une équipe de foot ou de rugby, explique Jérôme Malet. On réunit dix ou quinze personnes en séparant les services et les métiers »¹⁹.

Il est vrai qu'un petit groupe est plus efficace qu'une grande assemblée pour discuter et avancer. À titre personnel, je pense que quinze personnes pour un groupe, c'est déjà beaucoup. La productivité se trouve amoindrie lorsqu'il y a trop d'idées et qu'il faut faire des choix pour avancer. Il est difficile d'écouter chaque intervenant équitablement.

Par contre, séparer les services est indispensable. « Il n'est pas raisonnable de mettre 300 personnes dans un même espace pour tout faire à la fois »²⁰, considère Beatriz Arantes, psychologue et chercheur pour *Steelcase*. Chaque corps de métier étant spécifique, il est préférable de diviser les acteurs qui n'ont pas le même métier, afin de renforcer la compatibilité professionnelle

¹⁹ http://www.lemonde.fr/culture/article/2012/10/18/dans-la-cage-de-l-open-space_1777656_3246.html

²⁰ <http://www.usinenouvelle.com/article/beatriz-arantes-sans-prise-en-compte-de-la-dimension-affective-il-ne-peut-pas-y-avoir-d-organisation-efficace-du-travail.N255152>



et simplifier la communication, notamment parce que le vocabulaire est différent selon les secteurs.

« L'open space, s'il est bien aménagé, peut convenir à une équipe qui travaille de manière réellement collective autour d'un projet »²¹, explique Thérèse Evette. Je partage tout à fait cette affirmation. Par exemple, à *Orignal communication*, nous travaillons tous dans la même pièce. Seulement, les deux graphistes sont d'un côté de la pièce et les trois chefs de projet de l'autre. Nous communiquons tous ensemble, mais les deux professions sont réparties dans le but de favoriser les discussions inter-métier²².

Le travail en open space et sa facilité de communication n'empêchent pas l'équipe d'*Orignal communication* de se réunir chaque lundi matin pour faire le point sur le travail à effectuer, le partage des tâches entre les deux graphistes, l'avancée des dossiers... Il est essentiel de conserver ces moments de rencontre organisés pour faire le point sur l'activité de l'agence.

Il ne faut pas oublier les paramètres liés au confort des salariés. Pour être apprécié, l'open space doit être lumineux (j'entends par là lumière naturelle), personnalisable, chaleureux, avec des espaces d'intimité et de calme. À grande échelle, l'open space doit être un minimum cloisonné pour rester vivable.

Faites place au multi space

Le travail en espace ouvert est en pleine mutation. L'open space est très fréquemment associé à une forte densité. C'est malheureusement le cas dans de nombreuses entreprises ; cependant, certains consultants en environnements de travail affirment que « de bons espaces ouverts prennent plus de place que des bureaux cellulaires »²³. Cette idée est mise en application par le multi space.

²¹ http://www.lemonde.fr/culture/article/2012/10/18/dans-la-cage-de-l-open-space_1777656_3246.html

²² Cf. annexe n° 2 p.35 : Plan de l'agence

²³ <http://aventure.fr/blog/open-space-diabolise/>



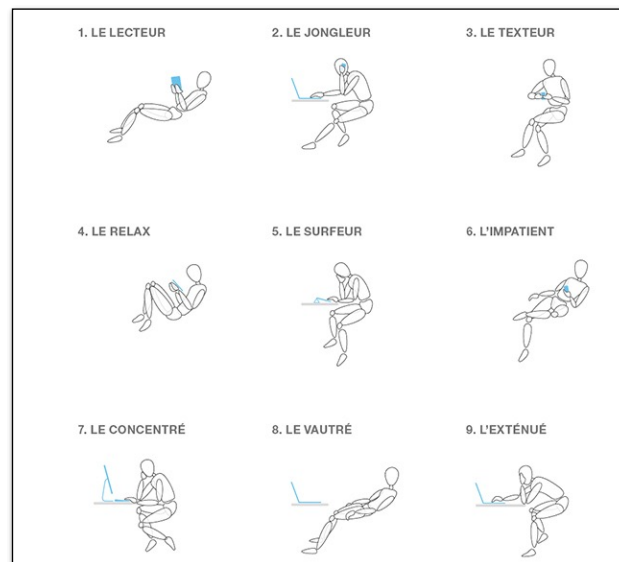
Ce dernier est l'avenir de l'open space. C'est « LE » nouvel espace de travail de notre siècle, plus humain et convivial. Un grand nombre de chercheurs s'accordent à dire que la combinaison idéale serait open space et espaces clos vraiment insonorisés. L'aménagement en multi space renforce la fonctionnalité, privilégie la concentration et l'intimité en ajoutant des bulles de travail, des espaces clos et isolés, tout en conservant la convivialité des espaces communs et de partage qui occupent une place importante. Le tout est aménagé dans une logique de fonctionnalité, tenant compte des différentes manières de travailler. Modulable selon les envies et les besoins, le multi space représente physiquement la créativité et le dynamisme de l'entreprise.

Pas encore intégré dans toutes les sociétés, il semble être la solution idéale aux besoins présents.

Pendant mon stage, j'ai eu la mission de compléter et renforcer deux plans de communication, l'un pour une agglomération, l'autre pour une entreprise privée. Ce travail de longue haleine a nécessité beaucoup de concentration ; j'aurais apprécié à ce moment-là une isolation totale, dans une bulle par exemple.

Actuellement divisé en deux pièces de travail, *Orignal communication* vise à modifier ses locaux et créer une agence multi space. Idéalement, les trois dirigeants voudraient, en plus de la structure existante (leurs bureaux respectifs dans une seule pièce, la salle de réunion isolée et l'espace détente), intégrer également une ou plusieurs bulles de travail, imperméables au niveau phonique pour se retrouver seul(e) et se concentrer à sa manière. Cette salle complètement isolée manque à Marion, qui semble être la plus sujette à la difficulté de concentration dans une atmosphère bruyante. Elle s'en servirait beaucoup pour passer des appels téléphoniques par exemple. C'est en partie pour cela que les deux chefs de projet possèdent déjà des ordinateurs portables et des téléphones sans fil.

Dans un espace comme le multi space, où l'on peut travailler dans différentes salles, différentes ambiances, le bien-être est renforcé. Le fait de pouvoir changer de position améliore également ce point, donc la créativité, et par conséquent la productivité.



Travailler dans différentes positions améliore le bien-être.

Des nouvelles manières de travailler

La façon de travailler évolue petit à petit vers plus d'humanité et de confort. Les zones de travail sont séparées des zones de circulation et plus aérées, on laisse plus d'espace au mouvement et à la détente. Le confort des salariés revient au coeur des préoccupations, plus que le gain de mètres carrés. On considère la singularité de chaque métier et de leurs activités.

Deux mouvements émanent de cette réflexion. Premièrement le bureau partagé : les collaborateurs sont entre deux et quatre dans un bureau. Les échanges sont favorisés, mais l'ambiance est calme et intimiste. Ce type d'agencement est privilégié pour les services à caractère confidentiel, comme la comptabilité. Les dirigeants aiment également y rassembler des collègues qui ne se connaissent pas et qui doivent apprendre à travailler ensemble. La seconde option réunit des bureaux semi-ouverts, une déclinaison du bureau partagé. Ceux-ci sont temporaires : ils accueillent des petites équipes dédiées à un projet précis qui bénéficient de plus d'intimité pour avancer.

Les différents espaces de travail tendent à être instantanément évolutifs, modulables et personnalisables en fonction des besoins des salariés, tout au long de la journée. « Ces espaces doivent être adaptables au cours de la journée car le travail des employés change à chaque heure de chaque



jour »²⁴ explique Mark Konchar, chef d'entreprise et co-auteur de l'oeuvre *Change Your Space, Change Your Culture*. L'idée est de pouvoir passer d'un meeting de dix personnes dans une grande salle de réunion à un bureau semi-ouvert où l'on travaille à quatre, puis déjeuner entre collègues dans le jardin, pour reprendre par un brainstorming dans la cafétéria et finir la journée dans une bulle isolée pour se concentrer pleinement sur un travail individuel.

« Le coin café par exemple, souvent triste et délaissé, doit se transformer en espace positif, où prendre des cafés ou travailler doit être possible »²⁵, espère l'agence *Design Project*. Bousculer ses habitudes, travailler dans des endroits inhabituels ouvre de nouvelles perspectives, développe une nouvelle façon de penser, de procéder.

Mes collègues d'*Original communication* essaient d'aller dans ce sens et changent de temps en temps de lieu de travail, notamment dans les phases créatives.

Au cours de mon stage, nous avons participé au salon des éco-territoriales à Vannes. Pendant ces deux jours d'exposition, nous y avons également travaillé. J'ai découvert une autre façon de gérer les dossiers hors de l'agence par le télétravail. C'est une toute autre manière de se concentrer qui favorise la créativité par certains côtés.

Toujours dans une optique de stimuler la créativité et la coopération, les nouveaux espaces de travail sont conçus sous un angle design, à la fois agréables et informels, quitte à n'avoir qu'un bureau tout simple où l'on dépose son ordinateur portable. Côté détente, on retrouve aujourd'hui facilement des salons avec canapés, fauteuils confortables, plantes vertes... Les espaces de co-working sont l'exemple le plus parlant : on comprend aisément que les lieux de travail s'humanisent.

²⁴ Citation en langue originale : "The room has to be adaptable. The group can start with 10 or 15 people and an hour later, they want to break into two smaller groups. It just makes is easier for teams to be productive."
<http://www.fastcompany.com/3042381/the-future-of-work/6-ways-your-office-design-is-bumming-everyone-out>

²⁵ <http://www.20minutes.fr/economie/1380429-20140520-quoi-ressemblera-open-space-demain>



Un bureau « comme à la maison »

Le travail en open space a une réputation « cool », adoptant les codes du style américain. Ce style colle aux start-up et au milieu de la communication. Il est vrai que les agences de communication renvoient des images d'ambiance détendue et chaleureuse, d'échanges directs avec les collègues, de musique tournant en boucle... très séductrices. Les patrons sont persuadés que si le lieu de travail plaît aux salariés, ils seront plus productifs car y passeront plus de temps.

Quelques entreprises novatrices ont pris les devants en termes de stratégie pour faire rester leurs salariés plus que leurs contrats ne l'exigent. Nous pouvons citer *Mark&Spencer* qui a investi dans l'installation de crèches, cabinets médicaux, coiffeurs et dentistes. L'entreprise *Google*²⁶, plus ciblée sur la distraction, met à disposition des espaces ludiques, par exemple une piscine, un baby-foot ou des salons de repos.

Les concepteurs d'espaces de travail ont l'ambition de copier l'ambiance d'un foyer, chaleureux et agréable à vivre. Certaines caractéristiques de l'habitat comme le jardin ou le garage à vélo s'immiscent dans les bureaux. La frontière entre vie professionnelle et vie personnelle s'amincit.

Effectivement, aujourd'hui, les travailleurs ressentent le besoin de se sentir « comme à la maison » sur leur lieu de travail : on l'appelle le « home feeling ». Cette volonté de retrouver ses valeurs se traduit par une présence de matériaux plus doux et naturels comme le bois, à l'opposé du gris métallique traditionnel²⁷. Beatriz Arantes explique que « ce cadre décontracte les employés et aide à la création »²⁸.

²⁶ Cf. annexes n° 3 p.36 : Bureau de Google à Tokyo, n° 4 p.37 : Bureau de Google à Londres, n°5 p.38 : Bureau de Google à Londres et n°6 p.39 : Bureau de Google à Londres.

²⁷ Cf. annexe n° 7 p.40 : Bureau d'Etsy

²⁸ <http://www.20minutes.fr/economie/1380429-20140520-quoi-ressemblera-open-space-demain>

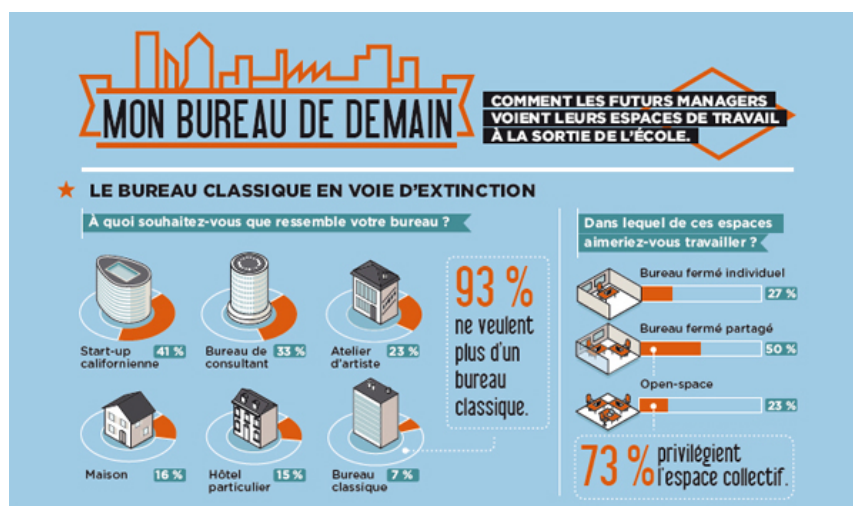


C'est tout à fait le cas dans l'agence d'*Orignal communication*. On s'y sent un peu comme chez soi : il y a une cuisine, un salon avec canapé et table basse, un petit jardin, une décoration chaleureuse...²⁹ Cela donne envie d'y rester ! Alexandre Des Isnardset et Thomas Zuber traduisent dans *L'open space m'a tuer* cette évolution de l'espace professionnel : « C'est sympa de se retrouver chez soi... enfin pardon, au bureau ! Une agence de pub a poussé le concept « fais comme chez toi » jusqu'au bout. Leurs bureaux ressemblent à une maison et s'ouvrent sur un séjour où trône un grand bar chromé à l'ancienne »³⁰.

Les bureaux du futur

Lorsque l'on se penche sur l'évolution du lieu de travail, nous nous rendons compte du chemin parcouru. Nous pouvons alors nous demander à quoi ressembleront nos bureaux dans quelques années ?

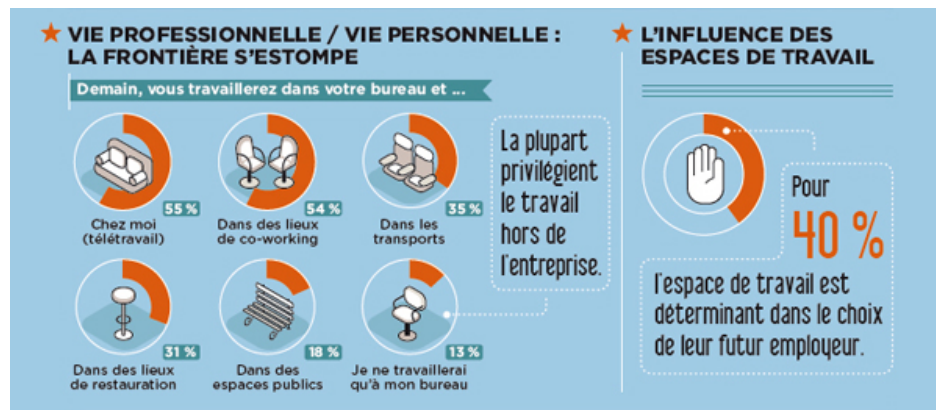
Les étudiants de l'ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales) ont été mis à contribution sur la question du lieu de travail idéal. Ils ont réalisé plusieurs infographies exposant leurs visions du bureau parfait.



Infographies réalisées par les étudiants de l'ESSEC

²⁹ Cf. annexe n° 2 p.35 : Plan de l'agence

³⁰ DES ISNARDSET, Alexandre et ZUBER, Thomas. *L'open space m'a tuer*. Édition revue et augmentée. Malesherbes : Pocket, 2015. Page 78



La majorité des étudiants, représentée par les 41%, rêvent de travailler au sein de bureaux semblables à ceux des start-up californiennes, comme *Google*, *Facebook*³¹ ou *Skype*³² pour ne citer qu'eux. À l'inverse, 7% aimerait travailler dans un bureau dit « classique ».

Seuls 23% des étudiants sont enclins à travailler en open space, tandis que 50% privilégient un bureau fermé mais partagé. Globalement, ils optent pour un espace collectif, mais pas dans sa totalité.

L'aménagement de l'espace de travail est un facteur prépondérant dans la sélection de l'entreprise pour 40% d'entre eux. Cependant, nous pouvons compter 55% des étudiants qui avantageraient le télétravail, autrement dit le travail en dehors des murs de l'entreprise.

Personnellement, je privilégierai un bureau de style start-up, avec plusieurs espaces de travail, des pièces plus ludiques et d'autres plus conventionnelles. Je n'aimerais pas travailler depuis chez moi au quotidien. J'apprécie le fait de se rendre sur un lieu différent de son domicile pour travailler, de côtoyer ses collègues, de rencontrer de nouvelles personnes, etc.

Pourtant, de plus en plus de travailleurs sont enclins à travailler de chez eux ou dans des endroits hors du lieu du travail. La mobilité des nouvelles technologies est un atout pour l'intimité des travailleurs. Lorsque le besoin de se ressourcer et de s'isoler se fait ressentir, il est possible de travailler d'un autre endroit que le bureau, comme d'un café, d'un parc public, ou même de chez soi.

³¹ Cf. annexe n° 8 p.41 : Salle d'attente de Facebook à Palo Alto.

³² Cf. annexe n° 9 p.42 : Bureau de Skype.



Est-il possible d'aller plus loin dans l'esprit de l'open space ? La réponse est oui. On peut partager plus que des bureaux ; c'est ce que j'ai pu observer au cours de mon stage.

L'un des clients d'*Original communication* est une association basée à Lorient. Les quatre interlocutrices y travaillant n'ont pas d'adresse mail personnelle, mais une seule adresse professionnelle commune. Les messages ne peuvent être personnalisés et rester privés, toute l'association est au courant des échanges avec leurs partenaires.

Dans un autre genre, une nouvelle façon de gérer l'open space fait son apparition. Conscients du coût important de l'immobilier, et alertés par des postes inoccupés de salariés en déplacement, les gérants d'entreprises réduisent petit à petit leur capacité d'accueil, quitte à avoir plus d'employés que d'espace disponible. Cette considération a poussé à mettre en place des bureaux non dédiés ; cela convient particulièrement aux jeunes entreprises spécialistes du web dont les salariés sont des « digital nomads » et dont le travail est virtuel et dématérialisé. Ils peuvent travailler de partout, mais ont quelques fois besoin de se rendre sur le lieu de l'entreprise pour une réunion, une formation...

Pour illustrer ce phénomène, prenons l'exemple des pays scandinaves qui sont généralement avant-gardistes dans leur mode de fonctionnement. En Suède et aux Pays-Bas, les aménagements vont plus loin que l'open space : les bureaux ne sont plus attitrés. Ils sont environ 20% à faire du « desk sharing », c'est-à-dire à partager leur bureau. Cette organisation s'installe peu à peu dans les pays voisins et commence à s'implanter en France.

D'autres façons de travailler ont vu le jour ces dernières années, comme le « free seating » : les salariés sont installés sur une longue table sans séparation où la place n'est plus attitrée. Cela induit la « clean desk policy ». Lorsqu'un collaborateur quitte son lieu de travail, il emporte toutes ses affaires et ne laisse rien sur son lieu de travail.

Dans l'agence qui m'a accueillie, ils ne fonctionnent vraiment pas de cette manière. Chacun a son bureau attitré et gère son espace de façon plus ou moins ordonnée, selon les personnalités. Je préfère vivement cette dernière vision, que je qualifierais de plus personnalisée et chaleureuse.



Conclusion

L'open space souffre d'a priori. Ma première intention est de rester objective sur tous les documents que j'ai pu consulter, sur les interviews, et enfin sur mon expérience personnelle.

Ma vision de l'open space est idéalisée par mon vécu : *Original communication* est une toute petite structure avec un environnement à faible densité, et les relations avec mes collègues sont très enrichissantes. Aussi, le système de l'open space est favorable aux stagiaires : nous sommes entourés et soutenus dans nos nouvelles missions.

Aurais-je le même discours si j'avais travaillé dans une agence avec beaucoup de salariés ?

Grâce à mon stage et mes recherches, j'ai pu me rendre compte que l'avantage majeur de l'open space est incontestablement la communication. Que ce soit entre collègues ou avec la hiérarchie, les barrières tombent, tout le monde est logé à la même enseigne. Le gain évident de place est également non négligeable.

Seulement, l'open space compte aussi des inconvénients, qui feraient presque oublier les bons côtés... Le gros point noir est le bruit. Quand certains sont à l'aise dans une ambiance mouvementée où l'échange est libre, d'autres n'arrivent pas à se concentrer correctement et vivent mal cette collectivité permanente. Chacun a sa manière de travailler, qu'il convient de respecter. Mais l'open space dans sa forme la plus basique et la plus connue ne répond pas à toutes les demandes. En plus du bruit, le manque d'espace privé et la surveillance, qui peut être permanente, sont des freins à la bonne marche de cet aménagement en engendrant du stress.

De nombreuses entreprises créent des bureaux en open space en visant l'interaction des équipes. Est-ce au détriment de la concentration, de l'intimité et de la confidentialité ?

L'open space peut se mesurer selon plusieurs critères : la densité d'occupation, le niveau de séparation des postes de travail, la hauteur des écrans, la taille des bureaux, la hauteur du sol au plafond, l'aménagement



de l'espace, la surface au sol, le regroupement des postes de travail, la disposition des voies de circulation, l'éclairage, le système de ventilation, la colorimétrie, l'architecture intérieure, etc...

On peut également l'analyser selon des facteurs organisationnels comme le rôle et la fonction de l'emploi, la taille de l'équipe, le style de gestion, le secteur d'activité, l'autonomie et la responsabilité, les horaires de travail, le salaire et ainsi de suite.

Il est important de prendre du recul et ne pas généraliser. L'open space ne doit pas être un terme péjoratif. Il ne déplaît pas sur l'ensemble des critères, tous les bureaux qui ont opté pour cet aménagement ne sont pas à bannir. Ce sont seulement certains aspects qui peuvent poser problème, et non le concept en lui-même.

Il faut s'émanciper de toutes les critiques parues depuis ces dernières années et les repenser objectivement ; ses valeurs d'origine, ses intentions primaires sont bien différentes de celles que l'on veut bien nous montrer aujourd'hui. Ses travers viennent de la mauvaise gestion, de la mise en application abusive du concept. Il ne faut ni oublier, ni rejeter ses meilleurs aspects.

C'est dans cette optique que se met en place la mutation de l'open space. En bref, nous passons de l'open space décroisé aux espaces conviviaux, privilégiant les échanges humains et le bien-être au travail.

De mon point de vue, le travail en open space s'apprend. L'adaptation à l'open space est tout à fait différente selon l'âge, la personnalité et le métier exercé. Chacun peut trouver ses repères dans ce système.

Enfin, si je devais quantifier mon appréciation de l'open space, je reprendrais l'expression de Marion : « à 90%, c'est que du positif ».



Table des matières

Sommaire	4
Remerciements	5
Introduction	6
Présentation de l'open space : son invention et ses caractéristiques	8
Création de l'open space	8
Des avantages professionnels et personnels...	10
... qui ne peuvent effacer les travers et les dérives	13
La vie en open space	15
La bête noire des « open spacers » : le bruit	15
Quand l'open space devient l'enfer	17
Les jeunes salariés satisfaits, mais qui n'échappent pas au fléau de la déconcentration	19
Quel est l'avenir de l'open space ?	21
Bien vivre en open-space, c'est possible	21
Faites place au multi space	22
Travailler dans différentes positions améliore le bien-être.	24
Des nouvelles manières de travailler	24
Un bureau « comme à la maison »	26
Les bureaux du futur	27
Conclusion	30
Table des matières	32
Table des annexes	33
Annexes	34
Annexe n° 1 : Photo prise en 1931 d'un pool de dactylographes.	34
Annexe n° 2 : Plan de l'agence.	35
Annexe n° 3 : Bureau de Google à Tokyo.	36
Annexe n° 4 : Bureau de Google à Londres.	37
Annexe n° 5 : Bureau de Google à Londres.	38
Annexe n° 6 : Bureau de Google à Londres.	39
Annexe n° 7 : Bureau d'Etsy.	40
Annexe n° 8 : Salle d'attente de Facebook à Palo Alto.	41
Annexe n° 9 : Bureau de Skype.	42
Bibliographie	43

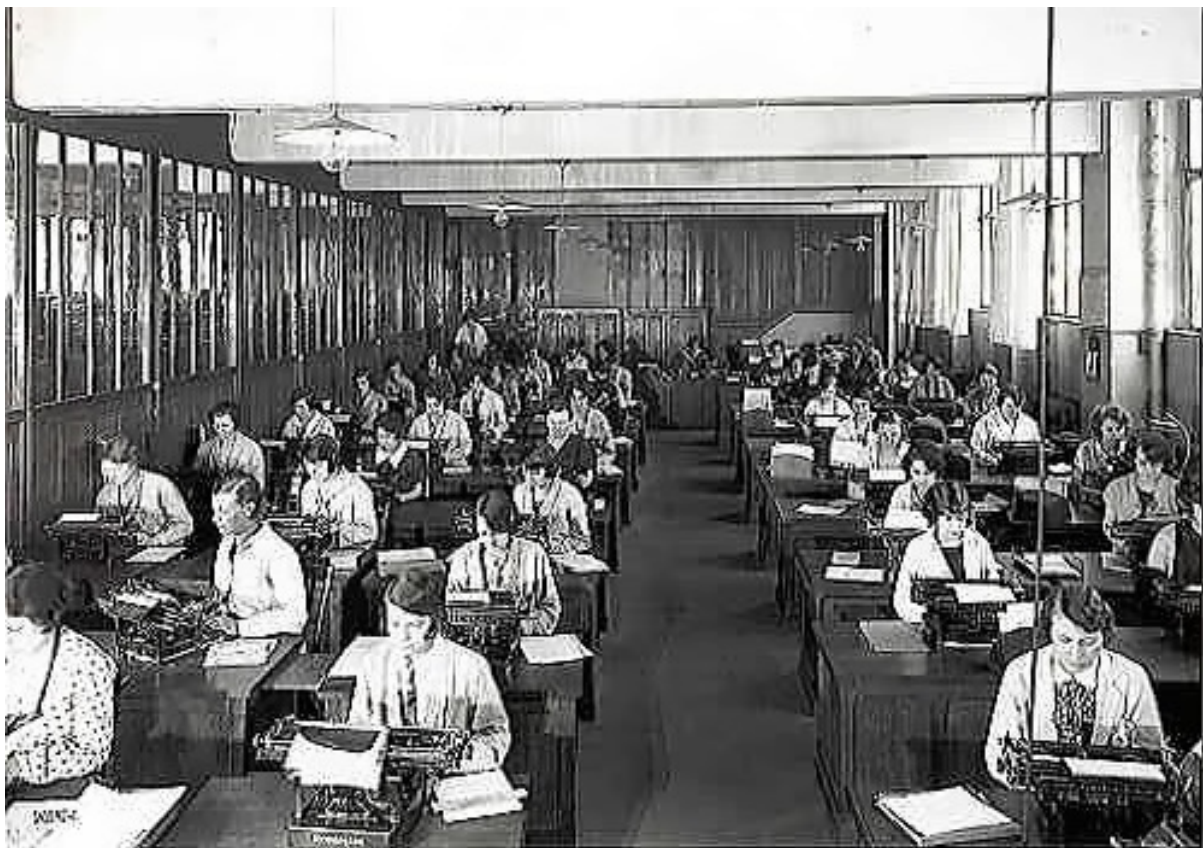


Table des annexes

Annexe n° 1 : Photo prise en 1931 d'un pool de dactylographes.	34
Annexe n° 2 : Plan de l'agence.	35
Annexe n° 3 : Bureau de Google à Tokyo.	36
Annexe n° 4 : Bureau de Google à Londres.	37
Annexe n° 5 : Bureau de Google à Londres.	38
Annexe n° 6 : Bureau de Google à Londres.	39
Annexe n° 7 : Bureau d'Etsy.	40
Annexe n° 8 : Salle d'attente de Facebook à Palo Alto.	41
Annexe n° 9 : Bureau de Skype.	42

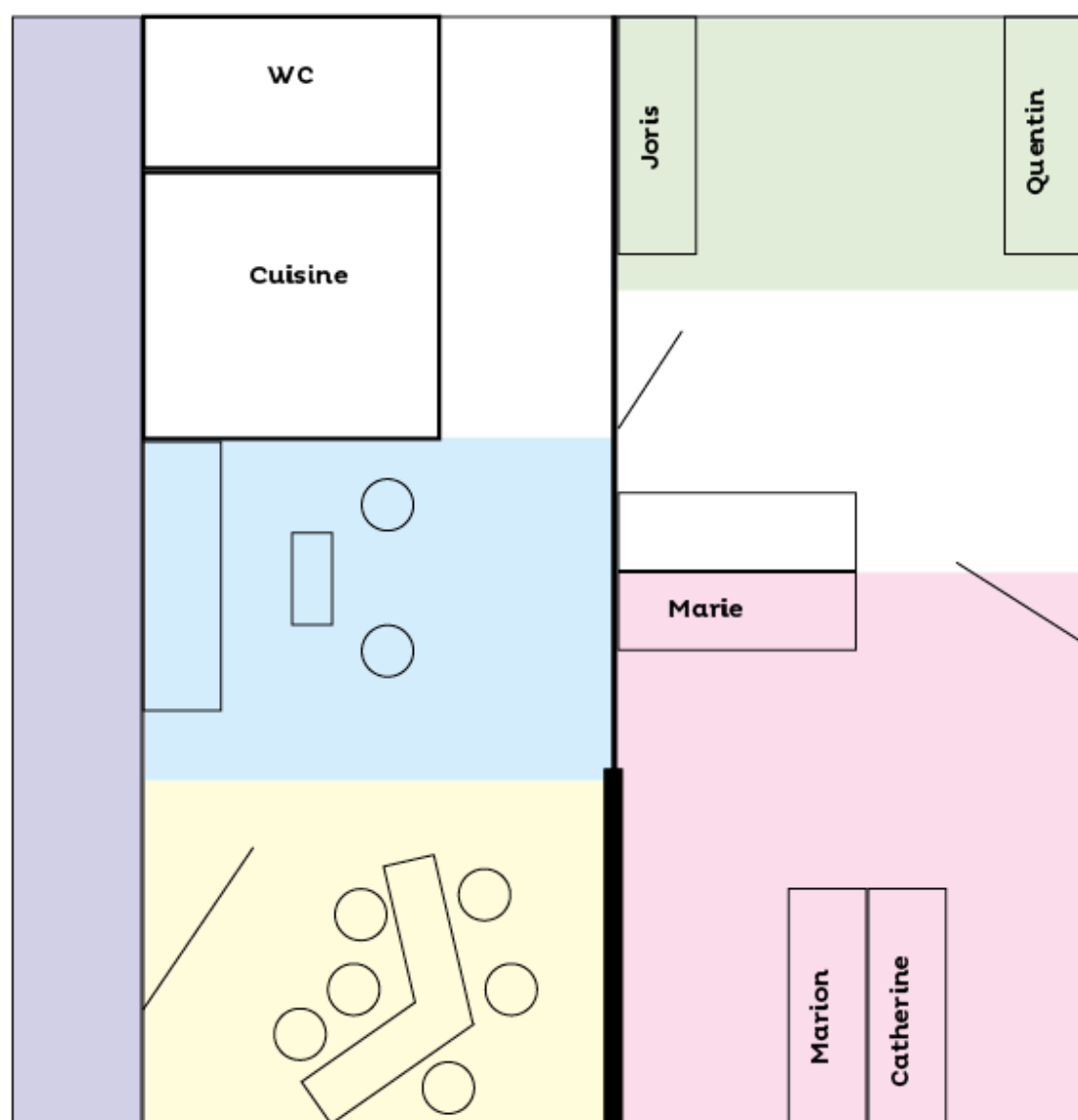
Annexes

Annexe n° 1 : Photo prise en 1931 d'un pool de dactylographes.





Annexe n° 2 : Plan de l'agence.





Annexe n° 3 : Bureau de Google à Tokyo.





Annexe n° 4 : Bureau de Google à Londres.





Annexe n° 5 : Bureau de Google à Londres.





Annexe n° 6 : Bureau de Google à Londres.





Annexe n° 7 : Bureau d'Etsy.





Annexe n° 8 : Salle d'attente de Facebook à Palo Alto.





Annexe n° 9 : Bureau de Skype.





Bibliographie

Livre

- DES ISNARDSET, Alexandre et ZUBER, Thomas. *L'open space m'a tuer*. Édition revue et augmentée. Malesherbes : Pocket, 2015. 224 p.

Sites

- Aménagement en open space. In : WIKIPÉDIA. *Wikipédia* [en ligne]. [consulté le 25.04.2015]. Disponible à l'adresse : http://fr.wikipedia.org/wiki/Aménagement_en_open_space
- Justine. Le burnout : quelques explications psychologiques. In : MADMOIZELLE. *Madmoizelle* [en ligne]. Paris : [consulté le 18.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.madmoizelle.com/burnout-travail-166044>
- Noé. L'Open Space : Enfer ou Paradis ? In : L'RH DE NOÉ. *Rh de Noé* [en ligne]. [consulté le 23.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://rhdenoe.com/lopen-space-enfer-ou-paradis/>
- BYS, Christophe. Open space : "la baisse de la productivité est due à l'exposition au bruit", selon Catherine Gall. In : L'USINE NOUVELLE. *Usine Nouvelle* [en ligne]. Antony : [consulté le 25.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.usinenouvelle.com/article/open-space-la-baisse-de-la-productivite-est-due-a-l-exposition-au-bruit-selon-catherine-gall.N294525>
- CAGNOL, Rémy. Petite histoire de l'espace de travail. In : DESKMAG. *Deskmag* [en ligne]. Berlin : [consulté le 20.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.deskmag.com/fr/-architecture-bureau-petite-histoire-de-lespace-de-travail/3>



- CASSELY, Jean-Laurent. L'open space rend les salariés moins performants, même les plus jeunes. In : SLATE. *Slate* [en ligne]. [consulté le 25.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.slate.fr/life/82067/organisation-travail-open-space-critique>

- CLAMART, Martin. L'open space. In : WECOWORK. *Wecowork* [en ligne]. Paris : [consulté le 25.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.wecowork.fr/work/lopen-space/>

- DE VOLONTAT, Bertrand. À quoi ressemblera votre open space de demain ? In : 20 MINUTES. *20 Minutes* [en ligne]. Paris : [consulté le 20.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.20minutes.fr/economie/1380429-20140520-quoi-ressemblera-open-space-demain>

- FOURNIER, Fabien. Voici votre bureau en 2030. In : LE FIGARO. *Le Figaro* [en ligne]. Paris : [consulté le 19.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/entreprise/2008/12/02/05011-20081202ARTFIG00429-voici-votre-bureau-en-.php>

- FRITSCH, Laëtitia. Chapitre 3 - Les espaces de travail des open space intelligents. In : L'OBSERVATOIRE ACTINEO. *Actineo* [en ligne]. Paris : [consulté le 23.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.actineo.fr/article/chapitre-3-les-espaces-de-travail-des-open-space-intelligents>

- GATINOIS, Claire. Les Français n'aiment pas les « open space ». In : LE MONDE. *Le Monde* [en ligne]. Paris : [consulté le 25.04.2015]. Disponible à l'adresse : http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/11/04/les-francais-n-aiment-pas-les-open-space_4517634_3234.html

- GHÉRISSI, Stéphanie. Vers la fin de l'open space ? In : SG DESIGN. *SG Design architecture* [en ligne]. Saint-Pierre des Corps : [consulté le 23.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.sg-design-architecture.fr/vers-la-fin-de-lopen-space/>



- GIANG, Vivian. 6 ways your office design is bumming everyone out. In : FAST COMPANY. *Fast Company* [en ligne]. New-York : [consulté le 20.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.fastcompany.com/3042381/the-future-of-work/6-ways-your-office-design-is-bumming-everyone-out>

- LE GALL, Grégoire. L'open-space, trop vite diabolisé. In : AVENTIVE. *Aventive* [en ligne]. Paris : [consulté le 21.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://aventive.fr/blog/open-space-diabolise/>

- MALET, Jérôme. L'open-space est mort, vive le multi-space ! In : LE JOURNAL DU NET. *JDN* [en ligne]. Boulogne-Billancourt : [consulté le 21.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.journaldunet.com/economie/expert/60241/l-open-space-est-mort--vive-le-multi-space.shtml>

- RAMBERT, Margaux. SOS Open space. In : PSYCHOLOGIES. *Psychologies* [en ligne]. Paris : [consulté le 25.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.psychologies.com/Travail/Souffrance-au-travail/Stress-au-travail/Articles-et-Dossiers/SOS-open-space/4Bruit-et-Big-brother>

- RICHE, Sophie. Le travail en open space, ses avantages et ses inconvénients. In : MADMOIZELLE. *Madmoizelle* [en ligne]. Paris : [consulté le 25.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://www.madmoizelle.com/open-space-job-caracteristiques-282384>

- WOLF, Liz. Knocking down walls : how Gen Y is transforming office space. In : FINANCE & COMMERCE. *Finance & commerce* [en ligne]. Minneapolis : [consulté le 23.04.2015]. Disponible à l'adresse : <http://finance-commerce.com/2013/05/knocking-down-walls-how-gen-y-is-transforming-office-space/>

