



**HAL**  
open science

# Les conditions de travail dans un open space : le cas de la SNCF

Emélie Boron

► **To cite this version:**

Emélie Boron. Les conditions de travail dans un open space : le cas de la SNCF. Gestion et management. 2013. dumas-00931223

**HAL Id: dumas-00931223**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00931223>**

Submitted on 22 Jan 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



# **Les conditions de travail dans un open space :**

## **Le cas de la SNCF**

Mémoire de 1ère année de Master Management –  
Parcours Ressources Humaines.

Présenté par Emélie Boron

Directrice de mémoire : Monique COMBES-JORET, enseignante  
chercheuse à l'Université de Reims Champagne Ardenne

Année universitaire 2012-2013

L'université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

## **REMERCIEMENTS**

Tout d'abord, je tiens à remercier l'ensemble du personnel de la SNCF, qui a eu la gentillesse de participer à mon sujet de recherche, en partageant leur opinion et leur ressenti sur cette étude.

Je tiens particulièrement à remercier le responsable du centre du CMGA qui m'a facilité ce travail en m'autorisant à interroger le personnel de la SNCF.

Enfin, je souhaite également remercier ma tutrice universitaire, madame Combes-Joret, pour sa disponibilité et ses conseils avisés tout au long de la réalisation de ce mémoire.

## RÉSUMÉ

Depuis plusieurs années, les entreprises préfèrent les bureaux ouverts aux bureaux individuels. Pourtant, l'open space a souvent été critiqué par les salariés et notamment par deux salariés dans le livre « l'open space m'a tuer ».

Malgré ces critiques, les entreprises privées snobent encore les bureaux individuels. De plus, même les entreprises publiques ont adopté ce type d'espace de travail.

Afin d'étudier l'open space, j'ai décidé de réaliser mon enquête à la SNCF, car j'y ai effectué mon stage cette année, et aussi parce que l'espace de travail était tout à fait adapté à cette étude.

Ainsi, ce mémoire vise à connaître les raisons de l'apparition des open space à la SNCF, à connaître le ressenti des salariés, et pour finir à déterminer si l'open space est adapté aux salariés de cette entreprise publique.

## SUMMARY

Since many years, companies prefer open space to private offices.

Nevertheless, open space were often criticized by employees, in particular by two employees in the book « l'open m'a tuer ».

In spite of these critics, private companies still snub individual offices.

Furthermore, even public companies adopted this type of workspace.

To study the open space, I decided to realize my investigation at SNCF, a French national railway company, because I made my internship at this company this year and also because the workspace was completely adapted to this research/study.

So, this research aims to knowing the reasons of the implementation of open space at SNCF, and knowing employee's felts, and to finish determining if this type of workplace is adapted at this public company.

# Sommaire

Introduction.....	6
I Partie théorique .....	8
A. L'apparition des open space .....	8
B. Les avantages des open space.....	11
C. Les inconvénients des open space .....	13
D. L'évolution des open space .....	16
II Méthodologie .....	18
A. Contexte de la recherche et choix du sujet .....	18
B. La réalisation des entretiens.....	24
III Analyse des résultats .....	32
A. Résultats et analyse de l'observation participante .....	32
B. Résultats et analyse des entretiens.....	34
Conclusion .....	54
Bibliographie .....	56
Glossaire .....	60

## Introduction

Aujourd'hui, l'open space semble être devenu la norme. En effet, en 2011, 40 % des personnes déclaraient travailler dans des bureaux individuels (enquête réalisée en mai 2011 par l'institut TNS/Sofres pour Actinéo).

L'open space est une notion assez floue, car il n'y a pas un seul type d'open space, mais il y en a plusieurs.

Selon Alain d'Iribarne (2012), l'open space est un terme générique, qui recouvre plusieurs réalités, car il peut être aménagé de plusieurs façons.

Dans la définition proposée dans l'ouvrage *les dictionnaires des termes du management* (François CABY, 2006), l'open space est décrit comme « *un aménagement de bureaux ouverts dans lequel coexistent de grandes surfaces sans cloison et des pièces de taille variée, où il est possible de s'isoler ou de se réunir à quelques-uns* ».

Cependant, nous allons préférer la définition d'Alain d'Iribarne, plus globale, qui est la suivante « l'open space est un vaste espace de travail ouvert, la plupart du temps fractionné par des meubles de rangement ou des panneaux plus ou moins hauts. »<sup>1</sup>

Ce type d'espace de travail arrivé en France dans les années 1970, a beaucoup évolué depuis (Caroline VERSTAEN, 2012). Néanmoins certains critiquent encore ce type d'espace de travail, et considèrent qu'il a contribué à dégrader leurs conditions de travail. (Santiago FUNKE, 2009).

Selon la définition de l'ARACT, « *les conditions de travail désignent un **ensemble de faits dont dépend le travail**. Sans ces **faits**, le travail n'est pas possible* ».

Ce sujet me paraît donc pertinent de par son actualité. Encore, aujourd'hui beaucoup de journalistes s'interrogent sur la raison d'être des open space. Par exemple, dans un article paru dans le magazine Alternatives Economiques (Camille Dorival, 2012), l'auteur met en avant une contre-productivité des open space. Cet article m'a ainsi amené à m'interroger sur la pertinence des open space.

---

1 Alain d'Iribarne, Performance au travail, 2012

De plus, j'ai choisi ce sujet en raison d'un constat lors de l'un de mes précédents stages qui s'est déroulé dans un centre des finances publiques des Ardennes. En effet, je me suis rendu compte que ce type d'espace de travail était très bruyant.

J'ai voulu approfondir ce constat dans une autre entreprise publique disposant également d'un espace de travail en open space.

Cette étude vise donc à connaître les raisons de l'engouement de l'open space dans une entreprise publique, et à connaître la perception de ses utilisateurs.

Ma problématique est donc : Pour quelles raisons l'open space est-il mis en place à la SNCF, et quelle en est la perception des salariés ?

Dans une première partie, nous nous intéresserons aux ouvrages et aux articles traitant du sujet des open space. Cette revue de littérature est essentielle pour définir l'open space, et comprendre ses atouts et ses inconvénients.

Puis dans une seconde partie, nous aborderons la méthodologie, c'est-à-dire le contexte de la recherche, son intérêt et sa mise en œuvre.

Pour finir, dans une troisième partie, nous analyserons les résultats de cette recherche.



## I Partie théorique

Dans cette première partie, nous établirons une revue de littérature qui servira de base de recherche à notre étude.

Ainsi, nous nous intéresserons à l'apparition des open space en France, puis nous déterminerons leurs avantages et leurs inconvénients. Pour finir, nous verrons comment les open space ont évolué aujourd'hui.

### A. L'apparition des open space

L'apparition des espaces de travail collectif au bureau est liée à l'émergence des grandes entreprises capitalistes à partir de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle.

Deux facteurs ont donc influencé l'apparition des open space : le taylorisme ainsi que la hausse du nombre de salariés due à une augmentation de la taille des entreprises.

En effet, l'émergence des espaces de bureau ouverts en Europe coïncidait avec le taylorisme. C'est ainsi que les premiers grands espaces de travail collectifs ont été créés, tels que les services administratifs (comptabilité, courrier, etc.) et les grands pools de dactylos. (LABARDIN Pierre, 2011).



Washington, 1923. Division des timbres, Post Office (La Poste).

Source : shorpy.com

Alain d'Iribarne (2009) distingue deux types d'open space :

- les espaces ouverts, de type hall de gare.
- les petits open space dans lesquels plusieurs personnes travaillent.

Pour sa part, Pierre Labardin différencie trois principales formes d'open space :

1. Les bureaux ouverts : formes d'open space les plus anciennes, et de conception taylorienne. L'espace est aménagé afin de permettre la surveillance. Ce modèle de bureau s'apparente à l'usine, et est souvent composé de plusieurs dizaines de postes de travail. Ce mode d'organisation est adopté par les services administratifs, ainsi que les banques. Il est clairement établi que l'origine des open space est liée à une volonté de surveiller les salariés, dans une logique taylorienne. Pour Iribarne, cette forme d'open space constitue une des formes les plus extrêmes de l'open space.

2. Les bureaux paysagers : contrairement aux bureaux ouverts les salariés peuvent personnaliser leur espace de travail, ici les déplacements sont autorisés. L'espace est aménagé afin de faciliter la communication. Ce concept a été établi dans les années 1950 par deux consultants allemands, les frères Eberhard et Wolfgang Schnelle. Ce concept a connu un grand succès aux Etats-Unis avant de s'imposer en Europe dans les années 1980.

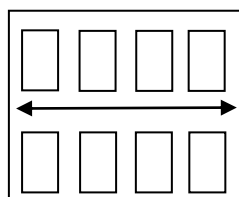
3. Les bureaux semi-cloisonnés : formes d'open space les plus récentes visant à faciliter la communication entre un nombre restreint de personnes.

Ci-dessous, un exemple de représentations schématiques des bureaux réalisé par Pierre Larbardin dans le livre « L'état des entreprises, 2012 ».

Bureau ouvert :

L'espace standardisé

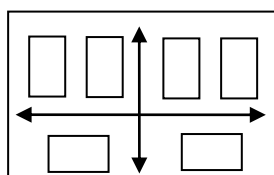
doit faciliter la surveillance



Bureau paysager :

L'espace adapté à chacun

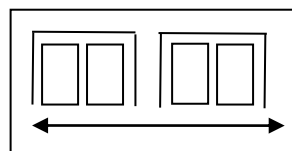
doit faciliter la communication



Bureau semi-cloisonné :

L'espace doit faciliter la communication

entre un nombre réduit de personnes



On remarque que les deux auteurs, ne précisent pas le nombre de personnes travaillant dans chaque type d'open space.

En effet, comme l'explique Alain d'Iribarne (2009), il est difficile de déterminer à partir de « *combien de personnes l'on considère qu'on est dans un bureau collectif ou dans un open space* ». <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Interview d'Alain d'Iribarne dans le magazine Travail & Sécurité, juillet-août 2009, p.21.

## **B. Les avantages des open space**

### **1. Avantages pour les concepteurs (architectes / employeurs)**

Selon Alain d'Iribarne, l'open space a été créé afin de réduire les coûts liés à l'espace de travail, en diminuant le nombre de mètres carrés, ainsi que pour des raisons d'organisations du travail.

Alain d'Iribarne distingue ainsi deux principaux avantages pour les concepteurs justifiant la mise en place de l'open space.

Le premier avantage est donc essentiellement économique. En effet, l'open space permet une économie de mètres carrés de l'ordre de 10 à 40 % par rapport à une surface composée de pièces cloisonnées (Camille Dorival, 2012).

Le deuxième avantage de l'open space est qu'il permet de s'adapter à l'évolution des modes d'organisation du travail car ce type d'espace est souple et flexible.

## **2. Avantages pour les utilisateurs (salariés)**

La communication est naturelle dans l'open space (Des ISNARDS Alexandre, ZUBER Thomas, 2008). En effet, le décroisement des bureaux favorise la communication.

Ainsi, il permet une meilleure circulation de l'information, il gomme les liens hiérarchiques et il favorise aussi la transparence et le travail en équipe (Camille Dorival, 2012).

L'open space est donc conçu de manière à favoriser le travail collectif

De plus, l'espace de travail est aménagé comme une maison, afin que les salariés s'y sentent à l'aise. Par exemple, certaines entreprises ont aménagé une salle de sport dans les locaux, d'autres ont aménagé une salle de détente avec un téléviseur et un baby-foot. (Des ISNARDS, Alexandre, ZUBER Thomas, 2008).

Cet aménagement vise à améliorer le bien-être des salariés mais pas seulement car les employeurs font aussi afin d'améliorer la productivité des salariés.

L'open space permet aussi de réduire les barrières hiérarchiques entre les employés et les cadres. Il permet une certaine forme d'égalitarisme où tout le monde est logé à la même enseigne (JAOUEN, Muriel, 2012).

En effet, même les cadres travaillent dans l'open space. Les salariés peuvent donc les aborder plus facilement.

Il semble donc que l'open possède autant d'avantages pour les utilisateurs que leurs concepteurs.

## C. Les inconvénients des open space

### 1. Inconvénients pour les concepteurs

La principale limite de ce type d'espace de travail, est qu'il est mal vécu par le management. Le manager se trouvant, avec les autres salariés, dans l'open space est forcément exposé. Il perd de son mystère et est obligé de se montrer exemplaire. Néanmoins, cet inconvénient peut être un avantage car en se montrant exemplaire le manager gagnera en légitimité (Management, 2012).

Ainsi, il semble qu'il n'y ait pas de véritable inconvénient pour les concepteurs.

Cependant, nous allons voir qu'au contraire pour les salariés ce type d'espace de travail comporte beaucoup d'inconvénients.

## 2. Inconvénients pour les utilisateurs

Tout d'abord, les salariés le perçoivent comme une source de perturbation et de fatigue (étude Actinéo/TNS Sofres, mai 2011).

En effet « *la trop grande proximité qu'implique la réduction de la surface par salarié entraîne des phénomènes de stress qui affectent là aussi la performance des salariés* ». <sup>3</sup>

De plus, ce type d'espace de travail va de pair avec un nouveau style de management qui est le « néomanagement ». En effet, il y a une mise en concurrence des salariés. Si cette concurrence n'existe pas, les salariés sont changés de place. Il y a aussi un fort sentiment de surveillance. Cela est illustré dans le livre *l'Open Space m'a tuer*, où les auteurs expliquent que chaque salarié va surveiller ses collègues. « *En open space, les consultants doivent vivre à visage et écran ouverts. Tout le monde peut passer vérifier si vous êtes heureux, si vous dormez, soupirez, riez...* ». <sup>4</sup>

De ce fait les salariés se sentent épiés constamment. Ainsi, par exemple, certains n'oseront pas quitter le bureau les premiers, ils vont donc tous rester tard le soir.

Les salariés vont intérioriser leurs souffrances, et risquent par la suite de souffrir de stress, de surmenage, de burn-out (DES ISNARDS, ZUBER, 2008).

Les autres inconvénients de l'open space énoncés notamment par Alain d'Iribarne sont :

- Des nuisances quotidiennes liées au bruit ambiant
- Des problèmes de température (chauffage/climatisation)
- Une absence de confidentialité
- Un manque de place
- Un mauvais éclairage

En effet, en 2011, un quart des salariés se déclarait gêné par des nuisances quotidiennes, et 55 % des salariés en bureaux paysagers disaient être gênés par leurs collègues (enquête TNS/Sofres pour Actineo réalisée en mai 2011).

---

<sup>3</sup> Pierre Labardin (*Les open spaces*, L'Etat des entreprises 2012, 2011).

<sup>4</sup> Alexandre Des Isnards, Thomas Zuber (*L'open space m'a tuer*, 2008).

De plus, selon Alain d'Iribarne, l'open space ne permet pas forcément de favoriser le travail collectif. Il justifie cela par le fait que l'open space peut engendrer des rumeurs. Cela peut s'expliquer par la surveillance omniprésente et mutuelle des salariés (Alain d'IRIBARNE, 2009).

Ainsi, les avantages cités précédemment, tels que l'égalitarisme et le travail collectif sont à relativiser. On constate qu'il y a alors plus d'inconvénients pour les salariés que d'avantages.

L'open space semble donc engendrer une dégradation des conditions de travail.



## D. L'évolution des open space

Malgré les inconvénients qui sont reconnus à ce type d'espace de travail, celui-ci n'a pourtant pas disparu.

Aujourd'hui, on constate que de nombreuses entreprises sont en open space, notamment les grands groupes tels que Microsoft, Veolia, Coca-Cola et Renault. Néanmoins ces espaces de travail ne se ressemblent pas. Certains bâtiments sont divisés en groupe de 15 tandis que d'autres sont plus restreints (Alain d'IRIBARNE, 2012).

Cependant les nombreux inconvénients décrits ont conduit les concepteurs à modifier la conception des open space. Dorénavant, les entreprises cherchent à réduire le nombre de personnes, à limiter le bruit et le manque d'intimité au sein des open space.

Le nombre de salariés travaillant dans un même espace décroissant diminue peu à peu. En effet, dans une interview donnée au journal Le Figaro, la présidente d'Actinéo, Odile Duchenne, révèle qu'actuellement les plateaux se réduisent et accueillent environ moins de 10 salariés.

Les concepteurs ont créé de nouveaux espaces de travail, de type bureaux semi-cloisonnés afin de garder les avantages des open space tout en ayant aussi les avantages des bureaux cloisonnés. Ces bureaux sont ainsi séparés par 3 cloisons, et l'espace est aménagé afin de faciliter la communication entre un nombre restreint de personnes (LABARDIN Pierre, 2012).

Malgré tout, lorsque le nombre de personnes n'est pas réduit, les cloisons ne permettent pas de réduire le bruit, elles vont juste permettre aux salariés d'avoir un plus d'intimité.

En outre, désormais certaines grandes entreprises telles que Total ou l'Oréal cherchent à fidéliser leurs salariés, en aménageant des espaces de travail conviviaux.

L'année dernière, une soixantaine de bureaux de type collaboratif ou coworking ont été recensés en France. Ce modèle d'open space vise à être égalitaire et à favoriser le travail collaboratif en donnant l'impression aux salariés qu'ils ne sont pas au travail, mais avec des amis (BARIET Anne, 2012).

Ci-dessous une photo de Mutinerie, un nouvel espace de travail collaboratif qui a ouvert l'année dernière, à Paris.



Source : L'Entreprise.com

## **II Méthodologie**

Dans cette partie, nous présenterons dans un premier temps le contexte dans lequel s'est réalisée cette étude, et nous définirons les hypothèses de recherche sur laquelle elle s'appuie. Puis nous présenterons la démarche qualitative de cette étude.

### **A. Contexte de la recherche et choix du sujet**

#### **1. Explication du choix du sujet**

Le choix de ce sujet est dû à une volonté de savoir si l'open est adapté aux salariés d'une entreprise publique. De plus, le stage de première année de master s'est déroulé dans un open space d'une entreprise publique : la SNCF, et plus précisément dans un centre mutualisé de gestion administrative. Ce stage a donc servi de terrain d'observation.

## 2. Présentation du terrain de l'enquête

Tout d'abord, il faut tout savoir qu'entre 2006 et 2009, la SNCF a confié à 26 CMGA (centres mutualisés de gestion administrative), la majorité des missions de gestion des pôles administratifs de ses 350 établissements.

Le CMGA assure la gestion administrative de tous les agents d'une même région.

Les gestionnaires du CMGA gèrent le dossier administratif des agents, de l'embauchage à la cessation de fonctions, en partenariat avec les établissements. De plus, ils ont un lien privilégié avec les agents (qu'ils renseignent le plus souvent par téléphone) ainsi que des Etablissements, la CPAM et la CPR (caisse de prévoyance et retraite).

Concernant l'organisation du travail, il y a deux équipes de travail, chacune est composée de plusieurs GEP (gestionnaires de personnel), d'un RAP (responsable administratif du personnel) et d'un RAE (réfèrent administratif du personnel).

Les locaux du CMGA sont en open space de type bureau paysager. Tous les salariés travaillent dans cet open space, excepté le responsable du CMGA qui dispose d'un bureau cloisonné. Chaque agent possède un ordinateur et un téléphone pour communiquer avec les clients (personnel SNCF, Etablissements, organismes prestataires ...).

De plus les locaux sont aussi composés d'un coin cuisine ainsi que d'une salle de réunion partagée avec d'autres services.

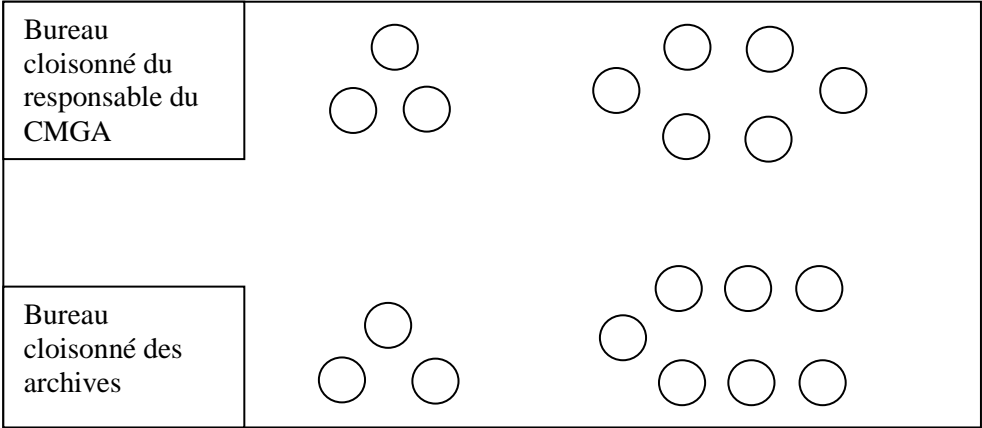
Surface de l'espace de travail : 300 m<sup>2</sup>

Surface du plateau : 150m<sup>2</sup> + 2 bureaux privés

Nombres de personnes travaillant sur le plateau : 18

L'open space est organisé en 4 grands bureaux dont 2 composés de 7 postes de travail et 2 autres composés de 3 postes de travail.

Schéma de l'espace de travail :



### **3. Les hypothèses**

#### **Hypothèse 1 : le choix de l'open space comme espace de travail à la SNCF répond uniquement à une logique de coût**

H1 a) la SNCF a mis en place un espace de travail de type open space pour répondre à une logique de coût.

H1 b) la SNCF a mis en place un espace de travail de type open space pour favoriser le travail collectif.

H1 c) la SNCF a mis en place un espace de travail de type open space pour répondre à une logique d'organisation.

H1 d) la SNCF a mis en place un espace de travail de type open space pour améliorer la productivité des salariés

H1 e) la SNCF a mis en place un espace de travail de type open space afin d'améliorer les conditions de travail.

H1 f) la SNCF a mis en place un espace de travail de type open space afin de surveiller davantage les salariés

#### **Hypothèse 2 : les salariés sont satisfaits de l'organisation de leurs espaces de travail**

H2 a) pour circuler

H2 b) pour se réunir

H2 c) pour travailler individuellement

H2 d) pour se concentrer

H2 e) pour se restaurer

H2 f) pour s'isoler

H2 g) pour se détendre

#### **Hypothèse 3 : Les salariés sont satisfaits de l'aménagement de leurs postes de travail**

H3 a) de leur bureau

H3 b) des facilités de connexion (ordinateur, téléphone ...)

H3 c) de leur siège

H3 d) de leurs rangements personnels

H3 e) des rangements collectifs

H3 f) de leurs possibilités de personnalisation

H3 g) de l'espace de stockage et d'archivage

**Hypothèse 4 : Les salariés sont satisfaits de la qualité et du confort de leur espace de travail**

H4 a) De l'éclairage

H4 b) Du confort de leur siège

H4 c) Du niveau de bruit

H4 d) De la qualité de l'air intérieur

H4 e) De la température ambiante

H4 f) De l'esthétique de leur mobilier

H4 g) De l'aménagement et de la décoration

**Hypothèse 5 : les salariés sont gênés dans leur travail par des nuisances sonores**

H5 a) Par des nuisances sonores dues à des personnes

H5 b) Par des nuisances sonores dues à des appareils

**Hypothèse 6 : les salariés jugent que leur entreprise n'accorde pas assez d'importance sur tout ce qui concerne l'espace de travail (c'est à dire l'aménagement des bureaux et des locaux de l'entreprise)**

**Hypothèse 7 : les salariés souhaiteraient des améliorations dans leur espace de travail**

H7 a) Un ordinateur plus performant

H7 b) Une meilleure climatisation, un meilleur chauffage

H7 c) Un plus grand nombre de rangement

H7 d) Plus d'espace disponible autour de leur poste de travail

H7 e) Un siège plus confortable

H7 f) Plus d'espace sur leur table de bureau

H7 g) Une baisse du niveau du bruit

**Hypothèse 8 : les salariés souhaiteraient travailler dans un autre espace de travail**

a) les salariés souhaiteraient travailler seul dans un bureau cloisonné

b) les salariés souhaiteraient travailler dans un open space plus petit

#### **4. Le choix d'une démarche qualitative**

Le choix d'une démarche qualitative était évidente, car cette recherche ne visait pas à obtenir des résultats chiffrés mais visait à connaître la perception des salariés concernant leur espace de travail. Une démarche quantitative n'aurait pas permis cela.

Ainsi, pour cette recherche, nous avons décidé de réaliser des entretiens semi-directifs afin de connaître le ressenti des salariés sur l'open space, et dans le même temps cette recherche s'appuie aussi sur une observation participante.

Les entretiens semi-directifs sont réalisés d'après un guide d'entretien préalablement élaboré en fonction des hypothèses de recherche. L'élaboration de ce guide d'entretien est très importante. En effet, il faut que les questions soient abordées dans le même ordre, au risque d'avoir des résultats très différents.

L'observation participante est une technique d'enquête qui vise à observer les comportements et pratiques des Hommes en y participant. (Alain BLANCHET, Anne GOTMAN, 1992)



## **B. La réalisation des entretiens**

### **1. Entretien avec le responsable du CMGA**

Ce premier entretien visait à connaître les raisons de la mise en place de l'open space à la SNCF, afin de valider ou non la première hypothèse de travail.

Ci-dessous, les questions posées lors de cette interview.

#### **Thème 1 : description de l'espace de travail du CMGA**

1. Pouvez-vous me décrire précisément l'espace de travail du CMGA ? (la superficie, le nombre de salariés y travaillant...).

#### **Thème 2 : raisons de la mise en place de l'open space**

2. Pour quelles raisons la SNCF a-t-elle mis en place des bureaux de type open space ?
3. La SNCF a-t-elle mis en place ces espaces de travail afin de surveiller les salariés ?
4. Pensez-vous que l'open space a été conçu afin d'améliorer les conditions de travail des salariés ?
5. Est-ce que tous les CMGA sont en open space ?
6. Sont-ils tous conçus sur le même modèle ?

## **2. Conception du guide d'entretien**

Afin d'élaborer ce guide d'entretien, je me suis inspirée de l'enquête TNS/Sofres pour Actineo, réalisée en 2011.

La grille d'analyse m'a fortement aidé notamment pour l'ordre des questions.

Quelques questions ont été rajoutées afin que le guide d'entretien soit en adéquation avec les hypothèses que nous voulons tester.

Dès le début de l'entretien, la première question posée aux salariés concerne le sens du mot open space, et vise à expliquer l'intérêt de cette interview.

# Guide d'entretien

Dans le cadre de ma première année de master management à l'Université de Reims, je réalise un mémoire sur les conditions de travail dans un open space (c'est à dire un espace de travail ouvert). Je souhaiterais connaître votre ressenti concernant votre espace de travail.

**Date de l'entretien :**

**Nom :**

**Age :**

**Qualification :**

- 1) **Depuis combien de temps travaillez-vous au CMGA ?**
  
- 2) **Avant d'être au CMGA, est-ce que vous travailliez déjà dans un open space ou est-ce que vous travailliez dans un bureau privé ?**
  
- 3) **Pouvez-vous me dire, pour vous quels sont les principaux inconvénients de l'open space de votre lieu de travail ?**

Exemple de réponses :

- ❖ Le bruit ?
- ❖ L'éclairage des néons ?
- ❖ Le chauffage ?
- ❖ L'impression d'être surveillé constamment (par ses collègues) ?
- ❖ Le manque de confidentialité (concernant les dossiers des agents)

- 4) **Pouvez-vous me dire ce que vous appréciez dans l'open space de votre lieu de travail ?**

Exemple de réponses :

- ❖ C'est une organisation conviviale ?
- ❖ Cela permet une meilleure cohésion dans l'équipe ?
- ❖ Cela permet de gommer les liens hiérarchiques ?
- ❖ Cela permet de faciliter la communication entre les équipes ?

**5) Parmi les éléments suivants, quels sont les deux les plus importants dans votre travail ?**

- ❖ L'intérêt du travail
- ❖ La qualité de vie au travail
- ❖ Le niveau de la rémunération
- ❖ La localisation géographique du travail
- ❖ Les responsabilités
- ❖ Les perspectives d'avenir
- ❖ Les formations proposées

**6) Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui, selon vous, contribuent le plus à votre qualité de vie au travail ?**

- ❖ Les relations avec les collègues
- ❖ L'espace dont vous disposez pour travailler
- ❖ L'absence de bruit
- ❖ La qualité de l'aménagement de votre bureau
- ❖ La qualité de l'éclairage
- ❖ L'état du mobilier de votre bureau
- ❖ La climatisation
- ❖ L'existence de salles de réunion dans les locaux
- ❖ L'existence d'espaces de repos dans les locaux
- ❖ L'existence d'une cafétéria dans les locaux

**7) Diriez-vous que l'espace de travail (c'est à dire l'aménagement des bureaux et des locaux de l'entreprise) a un impact très important, plutôt important, plutôt pas important ou pas important du tout sur... ?**

- ❖ Votre bien être
- ❖ Votre efficacité
- ❖ Votre motivation

**8) Diriez-vous que l'on accorde dans votre entreprise trop d'importance, pas assez d'importance ou juste ce qu'il faut d'importance à tout ce qui concerne l'espace de travail (c'est à dire l'aménagement des bureaux et des locaux de l'entreprise) ?**

**9) Etes-vous très satisfait, plutôt satisfait, plutôt pas satisfait ou pas du tout satisfait de l'aménagement de votre poste de travail en ce qui concerne... ?**

- ❖ Votre bureau
- ❖ Les facilités de connexion (ordinateur, téléphone ...)
- ❖ Votre siège
- ❖ Les rangements personnels
- ❖ Les rangements collectifs
- ❖ Vos possibilités de personnalisation
- ❖ L'espace de stockage et d'archivage

**10) Etes-vous très satisfait, plutôt satisfait, plutôt pas satisfait ou pas du tout satisfait du confort et de la qualité de votre espace de travail en ce qui concerne...?**

- ❖ L'éclairage
- ❖ Le confort de votre siège
- ❖ Le niveau de bruit
- ❖ La qualité de l'air intérieur
- ❖ La température ambiante
- ❖ L'esthétique de votre mobilier
- ❖ L'aménagement et la décoration

**11) Etes-vous très satisfait, plutôt satisfait, plutôt pas satisfait ou pas du tout satisfait de l'organisation de vos espaces de travail pour vous permettre de...**

- ❖ Circuler
- ❖ Se réunir
- ❖ Travailler individuellement
- ❖ Se concentrer
- ❖ Se restaurer
- ❖ S'isoler
- ❖ Se détendre

**12) Etes-vous très satisfait, plutôt satisfait, plutôt pas satisfait ou pas du tout satisfait de votre espace de travail personnel, que ce soit en termes d'aménagement, de confort, de qualité ou d'organisation?**

**13) Pouvez-me dire s'il vous arrive très souvent, assez souvent, rarement ou jamais que les problèmes suivants vous gênent ou vous perturbent dans votre travail ?**

- ❖ Des nuisances sonores dues à des personnes
- ❖ Des problèmes de température ou de climatisation
- ❖ Des problèmes de place pour le rangement
- ❖ Des problèmes de place sur ton bureau
- ❖ Des nuisances sonores dues à des appareils
- ❖ Des problèmes d'éclairage

**14) Parmi les améliorations suivantes de vous espace de travail, pouvez-vous me dire celles que vous souhaiteriez pour vous ?**

- ❖ Un ordinateur plus performant
- ❖ Une meilleure climatisation, un meilleur chauffage
- ❖ Un plus grand nombre de rangement
- ❖ Plus d'espace disponible autour de votre poste de travail
- ❖ Un siège plus confortable
- ❖ Plus d'espace sur votre table de bureau
- ❖ Une baisse du niveau du bruit

**15) Souhaitez-vous travailler (ou retravailler) dans un bureau privé (cloisonné) ? Pourquoi ?**

**16) Souhaitez-vous travailler dans un open space plus petit ? Pourquoi ?**

**Merci pour votre contribution !**

### **3. Description de l'échantillon choisi**

Afin de connaître les raisons de la mise en place de l'open space à la SNCF, nous avons choisi d'interviewer le responsable du CMGA.

Pour connaître la perception des salariés concernant leur espace de travail ouvert, il a été décidé que l'échantillon serait le plus hétérogène possible. C'est-à-dire un échantillon mixte composé de 3 hommes et de 6 femmes, de qualification différente (agent de maîtrise et agent d'exécution) et avec des tranches d'âges différentes.

L'intérêt d'avoir un échantillon varié, est de déterminer par exemple si l'âge, le sexe, ou la qualification professionnelle a un impact sur la perception des salariés sur l'open space.

#### **4. Conditions de réalisation des entretiens**

Les entretiens étaient réalisés de manière individuelle et étaient tous enregistrés afin de faciliter leur retranscription.

De plus, ils étaient réalisés au sein du CMGA dans un bureau isolé dans un but de confidentialité.



### **III Analyse des résultats**

Dans cette partie, nous présenterons puis analyserons les résultats de l'observation participante et des entretiens.

#### **A. Résultats et analyse de l'observation participante**

##### **1. Les points positifs de l'open space**

Tout d'abord, l'ambiance est très conviviale. Il y a peu de barrières hiérarchiques entre les salariés et leur encadrement. En effet tout le monde (l'ensemble du personnel : cadres y compris) se tutoie. De ce fait, l'information circule très facilement.

Cet échange d'informations favorise le travail en équipe et réduit les déplacements inutiles.

De plus, l'ambiance conviviale n'est pas entachée par une surveillance de la hiérarchie ou des collègues.

L'organisation des espaces de travail est plutôt satisfaisante. L'espace est assez bien aménagé, les postes de travail ne sont pas trop rapprochés les uns des autres.

Le plateau est lumineux, bien décoré et il est agrémenté de plusieurs plantes.

Il semble donc que cet aménagement de type open space soit positif pour les salariés.

## **2. Les points négatifs de l'open space**

A certains moments, il y avait beaucoup de bruit dans l'open space, car la sonnerie des téléphones plus les conversations des collègues provoquaient un « brouhaha ». Cela empêchait certaines personnes de se concentrer.

Les nuisances sonores provoquées par l'open space semblent donc avoir des conséquences négatives sur la concentration des salariés et donc sûrement sur la productivité.

En effet, il n'y a aucun endroit où les salariés peuvent s'isoler, de ce fait certains salariés ne peuvent pas se concentrer sur des dossiers complexes. Ils sont donc obligés de s'adapter au bruit.

En outre, bien qu'on ne se sente pas surveillé, on ressent néanmoins un certain manque d'intimité.

L'open space a donc un inconvénient important : le bruit. Cet inconvénient est surtout dû au nombre de personnes travaillant sur ce plateau. En effet, celui-ci accueille 18 personnes.

Lorsque toutes ces personnes travaillent en même temps, l'open space devient donc très vite bruyant, et ça peut devenir vite fatiguant pour les salariés.

## B. Résultats et analyse des entretiens

### 1. Entretien avec le responsable du CMGA

Lors de cet entretien, nous avons appris, que jusqu'en 2005 il n'y avait pas d'open space à la SNCF. Auparavant, il y avait un pôle RH avec un bureau propre, ainsi que des bureaux administratifs (décomposés en petites entités de 3-4 agents). Mais l'évolution récente des services administratifs a conduit à la mise en place d'open space à la SNCF.

En 2005, ont été créées les agences familles en charge de la gestion des prestations familiales et des facilités de circulation. Désormais, ce sont des agences trans-régionales qui s'occupent de plusieurs régions. Le but de cette opération était de réduire le nombre de personnel, et optimiser les moyens dans un but de productivité.

Il faut aussi savoir que tous les CMGA sont en open space.

Mais, ces espaces de travail ne sont pas tous fait sur le même modèle. Par exemple à Strasbourg, 35 agents sont répartis dans 3 bureaux en open space.

De plus, l'agencement des open space est lié aux contraintes des bâtiments. Parfois des dispositifs sont utilisés pour atténuer le bruit et surtout le problème d'intimité (exemple de dispositifs : les paravents).

Rappel de l'hypothèse 1 : Le choix de l'open space comme espace de travail à la SNCF répond uniquement à une logique de coût.

Hypothèses	Validation ?
H1 la SNCF a mis en place un espace de travail de type open space pour répondre uniquement à une logique de coût	partiellement validée
H1 a) pour répondre à une logique de coût.	validée
H1 b) pour favoriser le travail collectif	validée
H1 c) pour répondre à une logique d'organisation	validée
H1 d) pour améliorer la productivité des salariés	validée
H1 e) afin d'améliorer les conditions de travail	réfutée
H1 f) afin de surveiller davantage les salariés	réfutée

## 2. Entretiens avec les salariés

### Profil des salariés interrogés

Entretien	Age	Qualification	Ancienneté au CMGA
1	[36-45]	Agent d'exécution	3 ans
2	[25-35]	Agent d'exécution	> 1 an
3	[46-55]	Agent de maîtrise	> 1 an
4	[46-55]	Agent de maîtrise	6 ans
5	[25-35]	Agent d'exécution	> 1 an
6	[46-55]	Agent de maîtrise	6 ans
7	[46-55]	Agent de maîtrise	6 ans
8	[36-45]	Agent de maîtrise	6 ans
9	[46-55]	Agent d'exécution	6 ans

Concernant l'échantillon, il y a :

- ❖ 2 personnes ayant entre 25 et 35 ans, tous agents d'exécution avec une ancienneté au CMGA d'un peu plus d'un an ;
- ❖ 2 personnes ayant entre 36 et 45 ans, dont l'une est agent d'exécution avec une ancienneté de 3 ans au CMGA et l'autre est agent de maîtrise avec une ancienneté de 6 ans au CMGA ;
- ❖ 5 personnes ayant entre 46 et 55 ans, tous agents de maîtrise dont 4 d'entre eux ont 6 ans d'ancienneté et la dernière a une ancienneté d'environ un an au CMGA.

## **Analyse des deux premières questions concernant la qualité de vie au travail**

Avant de répondre à nos hypothèses, nous allons tout d'abord aborder le thème de la qualité de vie au travail afin de déterminer si les salariés y accordent de l'importance, et ensuite pour définir les éléments contribuant selon eux à la qualité de vie au travail.

Tout d'abord, à la question :

**Parmi les éléments suivants, quels sont les deux les plus importants dans votre travail ?**

- ❖ L'intérêt du travail
- ❖ La qualité de vie au travail
- ❖ Le niveau de la rémunération
- ❖ La localisation géographique du travail
- ❖ Les responsabilités
- ❖ Les perspectives d'avenir
- ❖ Les formations proposées

Les salariés ont tous répondu « l'intérêt du travail » comme étant le 1<sup>er</sup> élément le plus important au travail. Concernant le 2<sup>ème</sup> critère, seuls deux salariés ont répondu « la qualité de vie au travail ».

En effet les autres salariés attachent plus d'importance soit à la localisation géographique, soit au niveau de rémunération, ou soit aux perspectives d'avenir.

Un salarié justifie cela en expliquant que : « Ayant des enfants, la localisation géographique est importante, tandis que le fait d'avoir des responsabilités ce n'est pas du tout ma priorité du moment, c'est plus par rapport à ma vie de famille ».

La qualité de vie au travail n'est donc pas un facteur important dans le travail des salariés.

**Deuxième question : Parmi les éléments suivants, quels sont ceux qui, selon vous, contribuent le plus à votre qualité de vie au travail ?**

Entretien	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Les relations avec vos collègues	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
L'espace dont vous disposez pour travailler		« j'ai déjà travaillé dans une entreprise où on n'avait pas beaucoup d'espace pour travailler, c'était pénible car on se marchait dessus »	Oui	Oui			Oui		
L'absence de bruit	« L'absence de bruit est important mais ici il n'y en a pas, donc on fait avec »					Oui		Oui	
La qualité de l'aménagement de votre bureau	Oui		Oui	Oui					
La qualité de l'éclairage									
L'état du mobilier de votre bureau									
La climatisation/ le chauffage									
L'existence de salles de réunion									
L'existence d'espaces de repos									
L'existence d'une cafétéria									

On remarque donc que pour la totalité des salariés, les relations avec les collègues sont ce qui contribue le plus à leur qualité de vie au travail.

Etonnement, l'absence de bruit est très peu citée.





## Hypothèse 2 : les salariés sont satisfaits de l'organisation de leurs espaces de travail

	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5
	Plutôt satisfait	Plutôt satisfait	Pas du tout satisfait	Pas du tout satisfait	Assez satisfait
Pour circuler	oui	oui	oui	oui	oui, « il y a de la place »
Se réunir	oui	« on n'a pas de pièce à nous, les réunions se déroulent dans l'open space. C'est gênant quand il y a des réunions d'équipes, ce serait mieux si on avait une salle à nous. »	non	non	oui
Travailler individuellement	« travailler au milieu du bruit ce n'est pas évident »	« j'ai suffisamment d'espace »	non	non	oui, « j'ai mon bureau, le bruit ne me gêne pas »
Se concentrer	« le bruit me perturbe un peu mais on est obligé de faire avec »	« oui j'arrive à me concentrer, car je suis dans ma bulle »	non	« c'est difficile de se concentrer à cause du bruit »	« j'arrive à me concentrer »
Se restaurer	oui	oui	non	plutôt satisfait	« on a tout ce qu'il faut : plaque, figo, micro-onde »
S'isoler	non	non	non	« Ici, on ne peut s'isoler pour travailler »	« non, il n'y a rien pour s'isoler »
Se détendre	oui	« si tu veux faire une pause, tu n'as que la cuisine, ce n'est pas terrible »	non	non	non

Légende :  pas du tout satisfait     plutôt pas satisfait     plutôt satisfait     très satisfait



	Entretien 6	Entretien 7	Entretien 8	Entretien 9
	Plutôt pas satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt pas satisfait	Satisfait « oui, on n’aura peut-être pas ça ailleurs. »
Pour circuler	oui	« on a beaucoup d’espace »	oui	oui
Se réunir	oui	oui	oui	oui
Travailler individuellement	non	non, « il n’y a pas grand-chose ici »	non	oui
Se concentrer	non	non	non	oui
Se restaurer	oui	oui	oui	oui
S’isoler	non	non, « on n’a rien pour se détendre »	non	oui
Se détendre	non	non	non	oui

Légende :  pas du tout satisfait  plutôt pas satisfait  plutôt satisfait  très satisfait

Les réponses apportées par les entretiens montrent que la totalité des salariés est satisfaite de l’organisation des espaces de travail pour circuler. Cependant la majorité des salariés est insatisfaite en ce qui concerne l’organisation des espaces de travail pour travailler individuellement, pour se concentrer, s’isoler et se détendre.

Seule une personne est entièrement satisfaite de l’organisation des espaces de travail.

### Hypothèse 3 : Les salariés sont satisfaits de l'aménagement de leurs postes de travail

H3 : Les salariés sont satisfaits de l'aménagement de leurs postes de travail	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5
	Plutôt satisfait	Plutôt pas	Plutôt satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait
De leur bureau	plutôt oui	«pas vraiment, car au départ, quand je suis arrivée, j'avais un bureau vide, j'ai dû me débrouiller pour avoir des classeurs. »	plutôt oui	plutôt oui	«plutôt satisfait, mais il faudrait quelques rangements en plus ».
De leurs facilités de connexion	«on n'entend pas dans les téléphones ».	non	non pas du tout	non	« non ça n'est pas terrible »
De leur siège	« ce n'est pas toujours terrible, mais on fait avec ».	plutôt oui « je n'ai pas mal de dos donc ça va »	« le siège est assez confortable »	non	oui
De leurs rangements personnels	oui	plutôt pas	plutôt oui	plutôt pas	plutôt oui
De leurs rangements collectifs	plutôt oui	plutôt oui	plutôt oui	plutôt pas	« il y a assez de place, c'est accessible »
De leurs possibilités de personnalisation	plutôt oui	« on fait ce qu'on veut, on fait notre bureau à notre image et au plus facile pour nous »	oui	oui	« très satisfait car on peut aménager comme on veut »
De leur espace de stockage et d'archivage	« je pense qu'il y a ce qu'il faut ici »	plutôt satisfait	oui	plutôt oui	plutôt oui

H3 : Les salariés sont satisfaits de l'aménagement de leurs postes de travail	Entretien 6	Entretien 7	Entretien 8	Entretien 9
	plutôt satisfait	plutôt satisfait	plutôt satisfait	plutôt satisfait
De leur bureau	«je le trouve trop petit, par rapport à ce que j'avais avant».	« le problème c'est qu'il y a des fils qui se baladent »	oui	oui
De leurs facilités de connexion	« le téléphone ne fonctionne pas»	« l'ordinateur c'est impeccable, par contre au téléphone on n'entend rien du tout»	non	« le téléphone ne fonctionne pas bien, et il y a des problèmes techniques »
De leur siège	« on pourrait en avoir des mieux »	plutôt pas	oui	oui
De leurs rangements personnels	plutôt oui	oui très	oui	oui
De leurs rangements collectifs	plutôt oui	oui très	oui	oui
De leurs possibilités de personnalisation	plutôt oui	oui très	plutôt oui	oui
De leur espace de stockage et d'archivage	plutôt oui	plutôt oui	oui	oui





Légende :  pas du tout satisfait     plutôt pas satisfait     plutôt satisfait     très satisfait

Sur cette question, les salariés sont plutôt satisfaits, mis à part deux personnes qui ne sont plutôt pas satisfaites. Un point noir revient, il s'agit des facilités de connexion, la totalité des agents s'accorde à dire que celles-ci sont insatisfaisantes. Concernant le reste des items proposés (bureau, siège, rangements personnels, rangements collectifs, possibilités de personnalisation, et l'espace de stockage et d'archivage), les salariés sont assez satisfaits.

**Hypothèse 4 : Les salariés sont satisfaits de la qualité et du confort de leur espace de travail.**

H4 : Les salariés sont satisfaits du confort et de la qualité de leur espace de travail	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5
	Plutôt satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt satisfait
L'éclairage	oui	« pas de soucis par rapport à ça »	oui	oui	« c'est très lumineux »
Le confort de leur siège	plutôt pas	« ça peut être mieux »	plutôt satisfait	oui	oui
Le niveau de bruit	non	« j'ai toujours eu l'habitude de travailler avec du bruit, ça ne me dérange pas » « je suis dans ma bulle »	pas du tout	« Le bruit est un gros souci, je ne suis pas satisfait sur ce point-là »	« j'arrive à me concentrer quand c'est nécessaire »
La qualité de l'air intérieur	« on a une grande fenêtre qui s'ouvre bien »	oui	oui	oui	oui
La température ambiante	« il fait souvent trop chaud, mais tout le monde ne peut pas toujours être satisfait de la même façon »	« ce n'est pas évident car on vit à 20 dans le même espace, il faut accepter de temps en temps que les collègues ouvrent la fenêtre, c'est la cohabitation »	pas du tout	oui	« à certains moments il fait froid et parfois il fait trop chaud »
L'esthétique du mobilier	« mon bureau est tout neuf, donc l'esthétique me va bien »	« c'est très bien, j'ai déjà eu pire »	oui	oui	« c'est très bien, ce n'est pas vieillot »
L'aménagement et la décoration	oui	« nickel, les couleurs sont très bien et il y a des fleurs qui apportent un côté chaleureux à la pièce »	oui	plutôt pas	oui

H4 : Les salariés sont satisfaits du confort et de la qualité de leur espace de travail	Entretien 6	Entretien 7	Entretien 8	Entretien 9
	Plutôt satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt satisfait « pour l'esthétique, et l'aménagement, je n'y suis pas sensible »	très satisfait
L'éclairage	plutôt oui	oui	oui	oui
Le confort de votre siège	plutôt pas	oui	oui	oui
Le niveau de bruit	non	« ça dépend des fois, quand il n'y a pas beaucoup de monde c'est très bien car c'est silencieux, mais quand il y a tout le monde c'est très bruyant »	non	oui
La qualité de l'air intérieur	plutôt oui	oui	oui	oui
La température ambiante	oui	oui	plutôt oui	« si il fait trop chaud, il suffit de baisser un radiateur »
L'esthétique de votre mobilier	plutôt oui	oui	oui	oui
L'aménagement et la décoration	plutôt oui	oui	oui	oui





Légende :  pas du tout satisfait  plutôt pas satisfait  plutôt satisfait  très satisfait

Les salariés sont plutôt satisfaits du confort et de la qualité de leur espace de travail. Ils considèrent que l'open space est bien éclairé, mais aussi bien aménagé et décoré.

Le seul bémol est le niveau de bruit. En effet, plus de la moitié des salariés trouvent que l'open space est trop bruyant.

**Hypothèse 5 : les salariés sont gênés dans leur travail par le bruit.**




H5 : Les salariés sont souvent gênés dans leur travail à cause :	Des nuisances sonores dues à des personnes	Des nuisances sonores dues à des appareils
<b>Entretien 1</b>	assez souvent	jamais
<b>Entretien 2</b>	très souvent	jamais
<b>Entretien 3</b>	assez souvent	jamais
<b>Entretien 4</b>	« je suis très souvent gêné par le bruit »	rarement
<b>Entretien 5</b>	« rarement, car j'arrive à me concentrer quand même »	rarement
<b>Entretien 6</b>	très souvent	rarement
<b>Entretien 7</b>	rarement, « mais c'est embêtant quand on est au téléphone »	jamais
<b>Entretien 8</b>	très souvent	assez souvent, « j'entends très bien, donc très vite je suis embrouillé »
<b>Entretien 9</b>	jamais « ils ne me gênent pas au contraire »	jamais

Légende :  très souvent  assez souvent  rarement  jamais

Mis à part trois personnes, les autres salariés sont dérangés dans leur travail par des nuisances dues à des personnes. Néanmoins, excepté un salarié, tous les autres ne ressentent pas ou très peu de gêne dans leur travail dues à des appareils (imprimantes, ordinateurs, ...).

**Hypothèse 6 : les salariés jugent que leur entreprise n'accorde pas assez d'importance sur tout ce qui concerne l'espace de travail (c'est à dire l'aménagement des bureaux et des locaux de l'entreprise).**



<b>Entretien 1</b>	Assez d'importance « ici on a tout ce qu'il faut »
<b>Entretien 2</b>	Sans opinion
<b>Entretien 3</b>	<b>Pas assez d'importance</b> « on a déjà demandé des séparations, mais cela n'a jamais abouti »
<b>Entretien 4</b>	Beaucoup d'importance. « Le mois dernier il y a une réunion QVT, on prend en compte nos besoins ».
<b>Entretien 5</b>	Assez d'importance
<b>Entretien 6</b>	Assez d'importance
<b>Entretien 7</b>	Assez d'importance « maintenant, l'entreprise y accorde de l'importance »
<b>Entretien 8</b>	Assez d'importance
<b>Entretien 9</b>	Assez d'importance

Légende :  Pas assez d'importance     assez d'importance     beaucoup d'importance

On remarque que la majorité des salariés considère que l'entreprise accorde assez d'importance sur tout ce qui concerne l'espace de travail.

**Hypothèse 7 : les salariés souhaiteraient des améliorations dans leur espace de travail.**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Un ordinateur plus performant	non	« le nôtre est bien, car il est récent »	« oui, surtout en ce moment »	non	oui	non	« le problème ne vient pas de l'ordinateur »	oui	non
Une meilleure climatisation, un meilleur chauffage	«on a tout ce qu'il faut, le problème c'est que l'on est trop nombreux »	«oui, il faudrait une meilleur répartition »	non	non	oui	non	non	« non, j'y suis moins sensible »	non
Un plus grand nombre de rangements	non	Oui	non	oui	oui	non	non	non	non
Plus d'espace disponible autour de votre poste de travail	non	Non	non	non	non	non	non	non	non
Un siège plus confortable	oui	« ça peut être bien d'avoir un siège un peu plus confortable»	non	oui	non	oui	« le mien me va bien »	non	non
Plus d'espace sur votre table de bureau	non	« on a suffisamment de place »	non	oui	oui	oui	non	non	non
Une baisse du niveau du bruit	oui	«mes collègues et le bruit ne me dérangent pas »	oui	oui	oui	oui	oui	oui	« le bruit ne me dérange pas »

Légende :  oui  non



On remarque que plusieurs améliorations sont souhaitées par les salariés.

Certaines améliorations sont récurrentes, par exemple posséder un siège plus confortable et plus de rangements, avoir un meilleur chauffage ou encore avoir un plus grand bureau.

Cependant ces améliorations ne sont pas souhaitées par tous les salariés.

La seule amélioration souhaitée par une majorité de salarié concerne une baisse du niveau du bruit.

Au contraire, l'espace disponible autour des postes de travail est jugé satisfaisant car les salariés considèrent que leur espace de travail est suffisamment grand.





## Hypothèse 8 : les salariés souhaiteraient travailler dans un autre espace de travail

a) les salariés souhaiteraient travailler seul dans un bureau cloisonné

b) les salariés souhaiteraient travailler dans un open space plus petit

1	a	« <b>Oui</b> à 100%, car il y a un gros problème de concentration quand on est aussi nombreux. Il y a des nuisances au niveau des conversations, des gens qui sont au téléphone, du bruit général en fait. »
	b	« <b>Oui</b> , quatre à cinq personnes ce serait bien. On séparerait en deux l'open space, ce serait l'idéal. Quand on est plus restreint, on garde quand même une communication avec les autres mais on limite le bruit ».
2	a	« <b>non</b> ça ne me plairait pas. J'ai toujours travaillé avec des personnes à côté de moi, ou il ne faudrait pas que je suis toute seule, car j'aurais peur de m'ennuyer »
	b	« parfois j'aimerais que l'open space soit divisé en deux pour diminuer le bruit »
3	a	« <b>non</b> , je n'aimerais pas être seul dans un bureau cloisonné ».
	b	« les open space, c'est bien, mais il y a trop de monde dans un endroit confiné » « il faudrait que l'open space soit plus compartimenté, et qu'on est un peu d'intimité, surtout vis à vis des agents » « au début on était dans des bureaux séparés en équipe, il y avait beaucoup moins de bruit »
4	a	« <b>non</b> , je n'aimerais pas travailler dans un bureau toute seul »
	b	« un open space plus petit ce serait mieux, avant on travaillait dans un open space plus petit, c'était mieux ». « L'open space a des avantages, il permet une meilleure communication, cela crée de la cohésion, et de la participation »
5	a	« travailler dans un bureau cloisonné ne me dérangerait pas, mais ce n'est pas ce que je demande »
	b	« l'open space comme il est là me convient »

6	a	« je souhaiterais travailler dans un bureau cloisonné, mais pas seul, pour moi l'idéal c'est 3 personnes.
	b	« L'open space c'est sympathique, mais c'est fatiguant d'être si nombreux, d'entendre les histoires de tout le monde. On a la vie privée de tout le monde en direct. »
7	a	« Je préférerais être seul, pour être au calme. L'open space c'est fatiguant, car on nous interpelle souvent. Au niveau de la concentration, l'open space n'est pas l'idéal, ça ne contribue pas à la qualité du travail. L'open space multiplie les risques d'étourderie. »
	b	Oui, j'aimerais travailler dans un plus petit espace, mais pas des îlots, il faudrait être moins dans un espace cloisonné. D'où l'intérêt de couper en deux l'open space.
8	a	« Je n'aimerais pas être dans un bureau cloisonné tout seul.
	b	« J'aimerais être dans un open space plus petit, car ça limiterait le bruit. Au départ, on était 5 ou 6 max dans un bureau, on n'avait pas l'inconvénient de la grande salle. »
9	a	« Non, l'open space tel qu'il est là me convient très bien. L'open space me plait.
	b	J'ai toujours travaillé dans des endroits où il y avait du monde, ça ne me dérange pas au contraire, je n'aimerais pas être dans un bureau cloisonné. »

Légende :  non  plutôt non  plutôt oui  oui

La majorité des salariés ne souhaiterait pas travailler dans un bureau isolé. Cela s'explique par le fait que les salariés apprécient le travail en équipe. Cependant, la plupart voudrait travailler dans un open space plus petit afin de réduire le bruit qui leur pose problème.

## Synthèse

L'apparition des open space à la SNCF est assez récente. En effet, l'évolution récente des services administratifs a entraîné la mise en place d'open space, dans un but de réduction des coûts. L'instauration de ce type d'espace de travail ne visait donc pas à améliorer les conditions de travail des salariés. L'intérêt était de réduire le nombre de personnel, tout en améliorant la productivité.

On pourrait donc penser que les salariés de la SNCF ne soient pas satisfaits de l'open space.

Or, il ressort de cette étude que les salariés sont moyennement satisfaits de l'open space. Ils ne rejettent pas totalement l'open space mais ils préféreraient travailler dans un open space plus petit et avec moins de personnes car ils jugent celui-ci trop bruyant.

Etant donné, qu'il n'y a qu'une seule salariée faisant partie de la génération Y (c'est-à-dire entre les années 1980 et 1995), il n'est donc pas possible de déterminer si l'âge a un impact sur la perception de l'open space.

Cependant, il semblerait que les salariés les plus jeunes considèrent qu'il y a globalement plus d'avantages que d'inconvénients. Ils semblent mieux s'adapter à l'open space, mais cela est peut-être dû au fait qu'ils sont habitués à travailler dans le bruit.

En effet, la plupart des autres salariés préféreraient ne pas être en open space, ou alors être moins nombreux. Pour la majorité d'entre eux, l'idéal serait d'avoir le même espace de travail mais séparé en deux, afin qu'ils puissent tout de même continuer à travailler avec leur propre équipe, tout en réduisant le bruit.

En effet, lors de la création du CMGA, certains salariés travaillaient dans un espace de travail de type bureau paysager, mais ils étaient moins nombreux. Ces derniers souhaiteraient retrouver ce type de bureau paysager.

Au contraire les autres salariés qui travaillaient soit dans un guichet, soit dans un autre type d'espace de travail bruyant, s'accommodent plus du bruit.

De plus, la réalisation des entretiens a permis de souligner le fait que les salariés accordent beaucoup d'importance aux relations avec leurs collègues, c'est pourquoi ils ne voudraient donc pas travailler seul dans un bureau privé cloisonné.

En effet, la bonne ambiance au sein de l'entreprise a un impact sur l'envie qu'on les salariés ont à travailler en équipe.

Concernant la perception des salariés sur les avantages de l'open space, on constate que les salariés apprécient le fait de travailler en groupe. Selon eux, l'open space améliore l'ambiance de travail, et cela permet de créer une organisation conviviale. De plus, l'open space permet d'augmenter la qualité de service rendu car cela favorise la communication et donc l'échange d'informations.

En outre, certains apprécient le fait que cela réduit les barrières hiérarchiques (il y a une proximité avec l'encadrement).

Ainsi, on peut dire qu'au sein du CMGA de la SNCF, l'open space facilite le travail des salariés. En effet, les informations sont transmises rapidement, ce qui permet aux salariés d'être mieux informés, et de pouvoir se renseigner auprès de leurs collègues plus facilement que s'ils n'étaient dans un bureau cloisonné.

Les salariés sont satisfaits de l'aménagement des locaux au niveau du confort, de l'éclairage, et de la décoration. En effet, le plateau est suffisamment éclairé, et bien décoré notamment par des plantes.

L'aménagement de leurs espaces de travail leur convient plutôt bien. Cependant, certains salariés souhaiteraient disposer d'une salle de repos.

Globalement, le matériel ainsi que leur bureau leur convient. Le seul bémol concerne le téléphone qui ne permet pas aux salariés d'entendre correctement leurs interlocuteurs.

Concernant les inconvénients de l'open space, quelques-uns sont récurrents.

Le principal inconvénient pour les agents de la SNCF est le bruit, c'est le point noir de l'open space. Les salariés ont des difficultés à se concentrer et à entendre les agents au téléphone. Cela affecte leur travail.

De plus, certains se plaignent d'un manque de confidentialité et d'intimité.

Un autre problème qui ressort est le chauffage, mais là le problème vient surtout du fait qu'il faut concilier les besoins des salariés. Cependant, les salariés ne ressentent pas trop de gêne sur ce point-là, ça n'affecte quasiment pas leur qualité de vie au travail.

Etonnement, lors des entretiens aucun salarié n'a évoqué de stress qui serait dû à ce type d'aménagement.

## Conclusion

D'une part, cette étude a permis de montrer que la raison principale de la mise en place des open space à la SNCF était une volonté de réduire les coûts.

D'autre part, cela a permis de comprendre que les salariés ne rejettent pas totalement l'open space.

Concernant les hypothèses de départ émises, la plupart n'a pas été confirmée, car la perception des salariés sur l'open space varie beaucoup d'un individu à un autre.

On peut tout de même remarquer que la plupart des agents de la SNCF apprécie l'aménagement de l'open space, et le fait que cela engendre une ambiance de travail conviviale.

De plus, plusieurs salariés ont souligné le fait que ce type d'espace de travail permettait une meilleure communication et facilitait beaucoup la transmission d'informations.

L'open space facilite donc le travail des salariés.

Cependant, la majorité du personnel est gênée par le bruit.

Ainsi, le problème du bruit peut détériorer la qualité de vie au travail de certaines personnes, mais le bruit affecte surtout leur travail. En effet, plusieurs salariés ressentent des difficultés à se concentrer, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur productivité.

On a pu remarquer que quelques-uns des agents apprécient vraiment l'open space, tandis qu'une petite majorité des salariés souhaiterait un autre type d'open space, qui soit plus petit et qui accueille moins de personnes.

Ainsi, il ressort de cette étude que l'open space n'est pas inadapté au travail des salariés du CMGA, mais qu'un autre type d'open space où les salariés seraient moins nombreux serait plus adéquat.

En effet cela permettrait de garder l'ambiance conviviale, ainsi que la facilité de communication qui est bénéfique à leur travail, tout en diminuant le bruit.

Cette étude a contribué à acquérir une démarche de recherche.

De plus, elle nous a permis de nous rendre compte qu'un même espace de travail en open space peut être perçu très différemment selon les salariés qui y travaillent.

Alors que l'on pouvait penser que l'open space était mal vécu par l'ensemble des salariés, nous avons constaté que certaines personnes n'y trouvaient que des avantages. En effet, l'open space peut engendrer une ambiance de travail conviviale.

Ainsi la perception des salariés concernant l'open space peut varier selon plusieurs facteurs tels que la personnalité de son utilisateur.



## Bibliographie

### Ouvrages et articles

BLANCHET Alain et GOTMAN Anne, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris : Nathan Université, 1992.

BONDEELLE Antoine et al. , Open space : réunis pour le meilleur et pour le pire. *Travail & Sécurité*, Juillet 2009, p.17-26.

CABY François, *Dictionnaires des termes du management*. De Vecchi, 2006

DATCHARY Caroline, Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail, *Réseaux*, 2004, n°125, p.175-195.

Des ISNARDS Alexandre, ZUBER Thomas. *L'open space m'a tuer*, Hachette. 2008.

DORIVAL Camille. Open space : l'enfer, c'est les autres, *Alternatives Economiques*, novembre 2012, n° 318, p.32-34.

DUVAL Guillaume. Travail, les raisons du mal être, *Alternatives économiques*, septembre 2011, numéro 305, p.55.

FENOLL Marie-Amélie. Cloisons de bureaux, halte au bruit, *Décision achats*, octobre 2012, n° 158, p.39-40.

FISCHER Gustave Nicolas, VISCHER Jacqueline, *L'évaluation des environnements de travail: la méthode diagnostique*, De Boeck, 1997.

FUNKE Santiago, Invivable open space, *Liaisons sociales*, janvier 2009.

IRIBARNE Alain. *Performance au travail : et si tout commençait par les bureaux ?* Editions d'Organisations : Eyrolles. 2012.

IRIBARNE Alain. (Interview). *L'open space ne favorise pas forcément le travail collectif.* Travail & Sécurité, juillet-août 2009, p.21.

JAOUEN Muriel. L'open space ouvre de nouvelles perspectives aux managers, *Management*, mars 2012, n° 195, p.106-107.

LABARDIN Pierre, « L'espace de travail, un outil de contrôle ? », *Actes de la 20<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, Nantes.

LABARDIN Pierre, *L'état des entreprises*, La Découverte, 2012, p.77-88.

VERSTAEN Caroline. L'open space à l'heure du travail collaboratif, *Le Monde*, 4 décembre 2012, p.13 (ECO & ENTREPRISE).

## **Webographie**

ACTINEO, Observatoire de la Qualité de vie au bureau : <http://www.actineo.fr/>

ANACT : <http://www.anact.fr/>

## **Articles disponibles sur internet**

ANDRIES Chloe. Open space, open stress, *Liberation*. 11 mars 2008. (Date de dernière mise à jour : 27 septembre 2008).

Disponible à l'adresse suivante : <http://www.liberation.fr/vous/010134037-open-space-open-stress>.

BARIET Anne. Coworking, On se sent chez soi mais aussi au travail. *L'Entreprise.com*. (Date de dernière mise à jour : 20 décembre 2012). Disponible à l'adresse suivante : [http://lentreprise.lexpress.fr/management-ecologique/coworking-on-se-sent-chez-soi-mais-aussi-au-travail\\_37554.html](http://lentreprise.lexpress.fr/management-ecologique/coworking-on-se-sent-chez-soi-mais-aussi-au-travail_37554.html).

BEDEAU Laurence, PIQUANDET Jérémie, LOUSSOUARN Simon, Observatoire la qualité de vie au bureau, *Enquête TNS/Sofres pour Actineo*, 2011. (Date de dernière mise à jour : 20 mai 2011). Disponible à l'adresse suivante : [http://www.actineo.fr/IMG/pdf/PPT\\_TNS\\_SOFRES\\_BALZAC\\_VENDREDI\\_20\\_MAI\\_2011.pdf](http://www.actineo.fr/IMG/pdf/PPT_TNS_SOFRES_BALZAC_VENDREDI_20_MAI_2011.pdf).

CHEMIN Anne, Dans la cage de l'open space, *Le Monde*, 18 octobre 2012. (Date de dernière mise à jour : 23 octobre 2012). Disponible à l'adresse suivante : [http://www.lemonde.fr/culture/article/2012/10/18/dans-la-cage-de-l-open-space\\_1777656\\_3246.html](http://www.lemonde.fr/culture/article/2012/10/18/dans-la-cage-de-l-open-space_1777656_3246.html)

DUCHENNE Odile, L'open space reste incontournable, Le Figaro, 8 octobre 2010. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/12/08/01010-20101208ARTFIG00757-l-open-space-un-modele-incontournable.php>

DUGUAY Anne-Sophie, *L'Open Space est-il adapté à la Société française ?* 08 juin 2010. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.myrhline.com/actualite-rh/l-open-space-est-il-adapte-a-la-societe-francaise.html#>

IRIBARNE, Alain. Rencontre/débat, Faut-il fermer les open space ? *Actineo, l'Observatoire de la vie au bureau*, débat du 19 novembre 2008. Disponible à l'adresse suivante : [www.actineo.fr/Faut-il-fermer-les-open-space,259](http://www.actineo.fr/Faut-il-fermer-les-open-space,259).

MANAGEMENT. L'open space ouvre de nouvelles perspectives aux managers. 16 avril 2012. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.capital.fr/carriere-management/actualites/l-open-space-ouvre-de-nouvelles-perspectives-aux-managers-712816>.

## **Glossaire**

CMGA : Centre Mutualisé de Gestion Administrative

Open space : aménagement de bureaux ouverts dans lequel coexistent de grandes surfaces sans cloison et des pièces de taille variée, où il est possible de s'isoler ou de se réunir à quelques-uns (François Caby)

QVT : qualité de vie au travail