

LISSAGE DES PICS D'AFFLUENCE DANS LES TRANSPORTS



LES HORAIRES DÉCALÉS



Une flexibilité possible mais des freins socio-culturels forts

Concernant la flexibilité des horaires, il n'existe pas de définition officielle dans les textes de loi. Pourtant, on peut définir l'aménagement des horaires de travail comme l'adaptation de l'organisation du travail autour des besoins des salariés. Cette souplesse permet à ceux-ci de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ils peuvent ainsi choisir leurs horaires d'arrivée et de départ de l'entreprise, tout en ayant socle commun de présence et un nombre d'heures effectif à respecter.

La flexibilité des horaires est un outil majeur en faveur du lissage des pics d'affluence dans les transports en commun, dans la mesure où les collaborateurs peuvent choisir d'arriver plus tôt ou plus tard au travail et donc d'éviter les heures de pointe. Cependant, il existe des freins socio-culturels importants : culture du présentéisme, crainte d'être mal perçu au travail et volonté de contrôle des managers sur leurs équipes.

Emmanuel Munch, chercheur à l'École d'urbanisme de Paris et au laboratoire Ville Mobilité Transport, a centré sa thèse sur la flexibilité au travail. Il constate que, malgré une plus grande liberté accordée aux salariés pour choisir leurs heures de travail, ces derniers ont tendance à synchroniser leur heure d'arrivée, congestionnant ainsi les transports.

Quels sont les bénéfices liés à la flexibilité des horaires de travail

■ Les salariés peuvent décaler leurs horaires pour éviter certaines perturbations sur le trajet domicile-travail (incidents, bouchons). Il leur est possible de commencer leur journée de travail chez eux, puis de se rendre au travail. Ils réduisent ainsi leur temps de transport quotidien, mais aussi leur stress et leur fatigue liés au trajet domicile-travail. Le temps de travail est par conséquent optimisé.

■ Les salariés peuvent parvenir à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en décalant leurs horaires en fonction des obligations familiales, des activités physiques et culturelles, du lieu de domicile, etc. La possibilité d'organiser leur rythme de travail les rend plus épanouis et motivés, ce qui a un effet positif sur la productivité de l'entreprise.

Une enquête réalisée par l'institut OpinionWay en juin 2017 indique que « *laisser plus de liberté sur les horaires de travail constitue un réel levier de motivation pour les salariés* ». 75 % d'entre eux estiment que la souplesse du travail « *génère une meilleure productivité des employés qui travaillent à leur rythme* ». Et 71% mentionnent « *une meilleure implication dans le travail* ».

Ainsi, à la Défense, les habitudes ont la vie dure. On l'observe via les résultats des comptages réalisés par les capteurs aux sorties du pôle de La Défense :

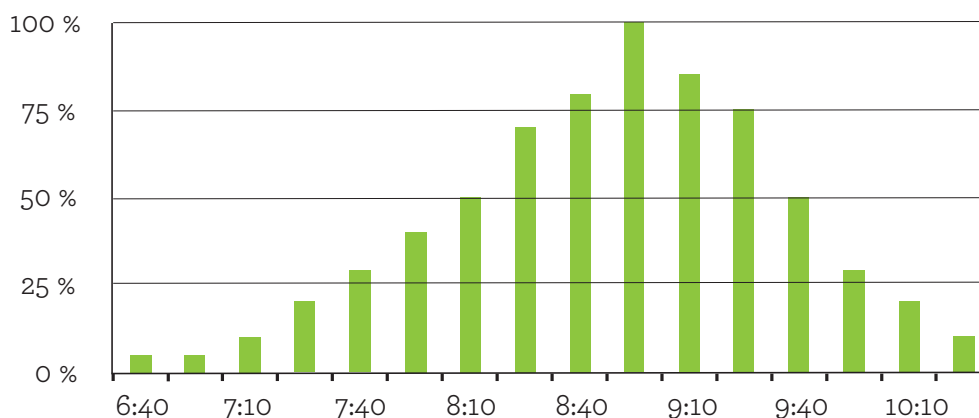
- Le matin, l'heure de pointe pèse 53% dans le total des flux journaliers ;
- Le matin, l'heure de pointe est en moyenne à 9h07 avec très peu de variations d'un jour à l'autre.

LISSAGE DES PICS D'AFFLUENCE DANS LES TRANSPORTS

LES BONNES PRATIQUES DES HORAIRES DÉCALÉS

Le développement de la flexibilité des horaires est avant tout une question de changement de culture au sein de l'entreprise. Il s'agit de faire évoluer tout un ensemble de normes écrites ou non, officielles ou supposées, qui s'imposent à l'ensemble des collaborateurs et à leurs managers.

- Mettre en place le télétravail en amont est déterminant pour évoluer sur la question de la flexibilité des horaires. Grâce aux outils déjà développés et avec la mise en œuvre d'un management par objectifs, les salariés peuvent travailler depuis d'autres espaces, s'ils rencontrent un incident sur leur trajet ou s'ils veulent décaler leur heure d'arrivée. Les outils de communication à distance et les dossiers partagés (VPN) sont donc à intégrer en amont.
- Mettre en place un socle commun de présence et inciter les managers à prévoir, quand c'est possible, les réunions pendant ce temps de présence. Exemple : entre 10 heures et 16 heures.
- Mettre en place des ateliers de communication et des formations sur les horaires décalés afin d'accompagner le changement, autant pour les managers que pour les salariés.
- Privilégier le forfait jour au forfait heures.
- Communiquer au sein de l'entreprise sur les heures de pointe et la possibilité de les éviter en décalant ses horaires de travail. Parfois, 15 minutes de différence suffisent pour profiter de conditions plus agréables dans les transports en commun ou sur la route.



Fréquentation des transports sur différentes tranches horaires le matin, à la Défense.

ET CHEZ LES AUTRES?

Une enquête de la Région à destination de ses agents a montré qu'il existe trois principaux obstacles au décalage des horaires. Principalement, la fréquence des transports en commun, surtout lorsque les salariés habitent loin du centre de l'agglomération, et les contraintes liées à l'employeur telles que les horaires de réunions. La question de l'accompagnement des enfants à l'école arrive en dernière position dans les freins au décalage des horaires.

Exemples locaux :

La direction de l'entreprise One Point a mis en œuvre plusieurs mesures pour que ses collaborateurs puissent adapter leurs horaires de travail (outils numériques, formations, systèmes d'évaluation, enquête de satisfaction sur leurs modes de travail, etc.). Cette organisation a permis aux salariés d'être plus indépendants et de ne plus craindre le jugement des autres collègues. La flexibilité des horaires s'est donc imposée d'elle-même.