



---

# **Etude d'impact**

**des transports en commun de Région Parisienne  
sur la santé des salariés et des entreprises**

---

**Mélanie Bouéroux**  
Psychologue du travail

**Baptiste Pellé**  
Ergonome

**Gérard Rimbert**  
Sociologue

*Sous la direction de*  
**Jean-Claude Delgènes**  
Directeur général du Cabinet

**Janvier 2010**

# Sommaire

---

<b>Résumé .....</b>	<b>4</b>
<b>La mobilité, l'affaire de tous.....</b>	<b>5</b>
<b>... qui mérite une étude spécifique .....</b>	<b>6</b>
<b>1. La situation des salariés .....</b>	<b>9</b>
1.1. Représentants du personnel et Responsables des Ressources Humaines, des savoirs différenciés .....	9
1.2. Multiplication des correspondances .....	10
1.3. Temps de trajet .....	13
1.4. Des conditions de transport inconfortables .....	18
1.5. Travail de nuit, travail le dimanche et horaires atypiques .....	21
1.6. Recours au véhicule personnel .....	22
1.7. Sécurité dans les transports en commun .....	23
1.7.1. L'état des lieux .....	23
1.7.2. L'insécurité perçue par les salariés usagers des transports en commun.....	25
<b>2. L'impact du trajet domicile-travail sur la santé des salariés et sur l'organisation des entreprises.....</b>	<b>27</b>
2.1. Impact sur les salariés .....	27
2.1.1. Un temps de travail à respecter, des horaires d'arrivée rigides pour les uns et souples pour les autres.....	28
2.1.2. Stratégies compensatoires mises en place par les individus pour rattraper le retard perdu et pour pouvoir s'adapter au rythme des transports en commun .....	30
2.1.3. Evolution dans l'entreprise.....	31
2.1.4. Equilibre vie professionnelle / vie personnelle .....	32
2.1.5. Conflits interindividuels .....	34
2.1.6. Le cas des déménagements .....	35
2.2. Impact sur l'entreprise .....	42
2.2.1. Désorganisation .....	42
2.2.2. Flexibilité des horaires .....	43
2.2.3. L'influence des caractéristiques de l'entreprise .....	46
2.2.4. Gestion des permanences, aménagement du temps de travail.....	47
2.2.5. Prise en compte du problème par l'entreprise .....	48
2.2.6. Sanctions .....	49
2.2.7. Evaluation.....	51
2.2.8. Recrutement de proximité : « discrimination positive » à l'embauche .....	53
2.2.9. Télétravail.....	56
2.2.10. Le système des navettes.....	58
2.2.11. Covoiturage .....	59
2.2.12. Une situation d'exception : le jour de grève .....	60

<b>3. Vision de l'avenir .....</b>	<b>62</b>
3.1. Crainte des concentrations d'entreprise en pôle non desservis .....	62
3.2. Observatoire du stress autour de cette question.....	65
3.3. Projet de développement des réseaux de transport en commun en Ile-de-France .....	66
3.4. Le cadencement des transports en commun .....	68
3.5. Projet Télétravail 2012 .....	69
3.6. Le Plan de Déplacement d'Entreprise (PDE) .....	70
3.7. Agir pour l'environnement .....	72

## Résumé

---

La situation des salariés empruntant les transports en commun de Région Parisienne se heurtent à différents problèmes : la multiplication des correspondances, les temps longs et incertains, un inconfort lié à la surpopulation des véhicules et à l'ambiance thermique.

Cette situation est facteur d'usure, d'irritabilité, voire de crainte en rapport avec le sentiment d'insécurité sur certains tronçons et/ou à certains moments de la journée (ou plutôt de la nuit). Cet état de fait est renforcé par les effets induits sur l'activité professionnelle :

- anxiété liée au risque de retard, que cela entrave la bonne marche du travail et/ou que cela expose aux reproches des supérieurs hiérarchiques,
- stratégies compensatoires mises en place par les individus pour rattraper le retard perdu et pour pouvoir s'adapter au rythme des transports en commun (réduire les pauses, travailler plus longtemps),
- limitation ou autolimitation de l'évolution, de la prise de responsabilité en raison de l'état de fatigue et surtout du risque de non ponctualité,
- déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (par déperdition d'énergie pendant la phase de transports en commun),
- déménagements ajoutant à l'instabilité des réorganisations d'éventuels allongements des durées de trajet une rupture du « contrat implicite » qui fixait notamment les conditions de transport pour se rendre de son domicile à son lieu de travail.

Pour les entreprises elles-mêmes, l'aléa des transports en commun favorise les retards et les perturbations du travail à effectuer, et de façon indirecte, peut menacer la paix sociale quand une certaine souplesse horaire est accordée aux salariés exposés aux plus difficiles conditions de transport.

L'une des façons de réagir en amont consiste notamment à organiser un « recrutement de proximité », même si tout indique que la position du « curseur du raisonnable » (en termes de distance/temps et de conditions qualitatives) est largement laissé à la discrétion du salarié, sur qui est reporté le risque en dernière instance.

Sur tous ces points, les DRH et les représentants du personnel de différentes entreprises de Région Parisienne s'accordent à penser que des aménagements exceptionnels doivent être envisagés, mais se montrent tout de même relativement démunis face à une tendance de fond : un accroissement de l'offre de transport plus lent que celui des nouvelles implantations ou des délocalisations au sein de la Région.

## La mobilité, l'affaire de tous...

---

L'accès aux moyens de la mobilité diffère d'un individu à l'autre : la capacité physique à se déplacer, l'aisance dans la fabrication de cartes mentales et de repères dans l'espace, les zones de résidence sans transports collectifs, ou encore l'absence de permis de conduire sont autant de facteurs d'inégalité. L'inaccessibilité à la mobilité peut engendrer une privation d'accès au travail, à la formation et aux ressorts de l'intégration sociale.

Des études fournissent un cadre statistique permettant de préciser les différences qui caractérisent les salariés confrontés aux questions de mobilité. Selon une enquête de l'INSEE de 2007<sup>1</sup>, les salariés habitant dans l'aire urbaine parisienne se distinguent de ceux qui résident dans les grandes aires urbaines de province par des temps de trajet relativement longs, malgré des distances parcourues plus courtes. Les données de cette étude sont issues des fichiers de Déclarations annuelles de données sociales (DADS)<sup>2</sup> de 2004. Les cadres parcourent des distances nettement plus grandes que les autres catégories de salariés. Cette enquête met en évidence que les résidents de l'aire de Paris travaillent dans l'ensemble plus près de chez eux que les habitants des autres grandes aires urbaines de plus de 200 000 habitants : 18.8 km en moyenne contre 29.7 km. Quel que soit le mode de transport emprunté, les résidents d'Ile De France perdent en temps leur avantage en termes de distance.

La suite de l'analyse le montrera, les éléments les plus faciles à chiffrer (temps et distance) sont précisément ceux qui sont les moins déterminants pour comprendre l'impact des conditions de transports sur la vie des salariés : à savoir l'altération de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle engendré par le temps et la distance (effet secondaire des aspects quantitatifs) et les conditions concrètes de transport (effet qualitatif parallèle aux aspects quantitatifs).

Eric Le Breton, un sociologue s'intéressant de près aux questions qui bordent les trajets domicile-travail, a réalisé une étude sur la mobilité des travailleurs français. Cette recherche s'inscrit directement dans le programme de l'Institut pour la Ville en Mouvement (IVM). Elle s'est déroulée sur six années (2002-2007). Dans son ouvrage *Domicile-travail. Les salariés à bout de souffle*, Eric Le Breton expose la réalité d'une mobilité grandissante des travailleurs français. Il relate dans son ouvrage l'effet de précarisation de l'emploi occasionné par les questions de transports (qui ont comme particularité de varier en fonction de critères non professionnels, et donc de ne pas être au cœur des négociations sociales ayant lieu au sein de l'entreprise). Les déplacements domicile-travail peuvent être très onéreux. En ajoutant les

---

<sup>1</sup> Baccaini & al. (2007). « Les déplacements domicile-travail amplifiés par la périurbanisation », *Insee Première*, n°1129.

<sup>2</sup> La DADS est un document administratif que doit remplir tout employeur des secteurs privé et semi-public ayant rémunéré au moins un salarié au cours de l'année. Ce document mentionne le lieu de résidence du salarié et l'adresse de son établissement de travail.

difficultés de logement et de garde d'enfants, l'organisation de la vie quotidienne et le maintien dans l'emploi deviennent difficiles pour un nombre croissant de salariés.

### **... qui mérite une étude spécifique**

---

L'enquête menée par le Cabinet Technologia a pour objectif d'étudier à l'échelle de la Région Parisienne les impacts de l'utilisation des transports en commun sur la santé des salariés et des entreprises.

Le choix de la Région Parisienne s'impose presque « naturellement » en raison de la forte concentration des difficultés caractéristiques de ce thème sur cette seule Région.

Le choix pour un cabinet spécialisé dans l'évaluation et la prévention des risques professionnels de s'attacher à un problème qui reste bien souvent aux portes de l'entreprise, au propre comme au figuré, s'explique justement par la nécessité de mettre en avant des difficultés qui souvent passent au second plan alors qu'elles sont pleinement liées au travail.

### ***Problématique***

Le versement d'un salaire n'est pas la seule contrepartie du lien de subordination qui caractérise le contrat de travail. En effet, le droit du travail et d'autres normes collectives intègrent dans la relation contractuelle différents éléments de protection des salariés dans l'exercice du travail (temps de pause, limitation de l'exposition à certains risques...).

Les mesures de protection consistent parfois à fournir un *avantage* particulier à des salariés qui subissent des *désavantages* particuliers. C'est le cas du congé maladie, de l'aménagement du poste en fonction d'un handicap avéré, etc.

Mais certaines contraintes pesant sur les salariés dans l'exercice de leur travail ne sont pas toujours prises en compte par l'employeur. C'est le cas du temps et des modalités de trajet pour se rendre sur le lieu de travail. On propose ici de privilégier les déplacements par les transports en commun, qui se caractérisent parfois ainsi : postures épuisantes, conditions thermiques éprouvantes, temps rallongé par les attentes, les détours et les aléas.

Cette dimension *a priori* à la périphérie des conditions de travail produit néanmoins des effets décisifs : fatigue physique et mentale, retards et conséquences éventuelles, coût qui relativise l'importance du salaire<sup>3</sup>, altération du temps de vie familiale au détriment d'une vision épanouissante du travail.

---

<sup>3</sup> On peut considérer que les salariés subissent une double peine quand le prix des loyers en centre-ville, à proximité des zones d'emploi, les obligent à s'éloigner : ils doivent à la fois passer plus de temps dans les

Si elle vise essentiellement à identifier les risques de nature strictement professionnelle, l'analyse des risques psychosociaux n'ignore pas les déterminants périphériques de la souffrance au travail. **En rendant les salariés moins énergiques et moins disponibles, en les exposant à l'opprobre des managers contrôlant leur ponctualité et en modifiant leur rapport au travail, le temps passé dans les transports en commun est un catalyseur multifactoriel des risques psychosociaux, puisqu'il peut jouer sur les facteurs déterminants que sont l'organisation, le management et le sens donné au travail.**

Pourtant, sauf aménagements à la discrétion de l'employeur ou d'une branche particulière, **la prise en compte de l'impératif du déplacement en transports collectifs en tant que risque psychosocial** va rarement au-delà d'une compensation financière.

De façon plus problématisée, le cas particulier des transports en commun synthétise de façon exemplaire une configuration de travail qu'il s'agit d'approfondir : **le report sur le seul salarié d'une série de contraintes trouvant pourtant leur origine dans l'application du contrat de travail.**

Pour le cabinet Technologia, il s'agit alors dans cette étude d'évaluer la nature de ce rapport et les effets en termes de souffrance au travail ; et de prendre la mesure des dispositifs d'aménagement et de compensation qui pourraient être mis en place par les employeurs (ou qui le sont déjà, à titre expérimental et marginal à l'échelle du monde du travail).

## ***Methodologie***

Les données ont été recueillies à travers deux outils : des entretiens semi-directifs et une grille d'entretien codée, la seconde venant compléter les premiers.

L'analyse s'appuie sur une série d'entretiens ouverts téléphoniques réalisés auprès de représentants du personnel, de Directeurs des Ressources Humaines et d'autres salariés qui ont souhaité s'exprimer à ce sujet. Le corpus a été complété de données avec la passation d'une grille d'entretien codée, auto-administrée par les répondants, qui a permis une collecte des données plus systématiques, afin de combler certains manques dans les données recueillies par entretien semi-directif. Les deux outils interrogent diverses dimensions : la situation de ses salariés, les caractéristiques de l'entreprise et de son environnement, ses actions, ses prises de responsabilité et sa préparation de l'avenir.

Différents acteurs de l'entreprise ont été interviewés dans le but de recueillir des informations sur la situation des salariés en matière de déplacement, c'est-à-dire sur leurs mobilités

---

transports, donc subir une pénibilité accrue en temps et en intensité ; mais en plus ils paient plus cher leur abonnement forfaitaire.

(choisies ou imposées), sur leurs conditions de transports, plus ou moins contraignantes dans leur nature et leur intensité. Cette étude du cabinet Technologia recense les impacts du trajet domicile-travail en transports en commun sur la santé des salariés et plus généralement, sur l'organisation du travail.

---

### ***Synthèse des données accumulées pour l'enquête***

#### **Entretiens**

63 interviews

- Principalement, 30 IRP (essentiellement des membres de CHSCT), 24 directeurs et DRH.
- Pour les autres personnes, ont été contactés 2 Responsables Qualité Sécurité Environnement, 1 coach-consultant, 1 chargé d'études emploi formation, 1 attaché de presse, 1 assistante de la responsable des relations sociales, 2 assistantes RH et une salariée.

#### **Grille d'entretien codée**

- 92 répondants
  - 74 IRP, 18 représentants de direction (DRH essentiellement)
-

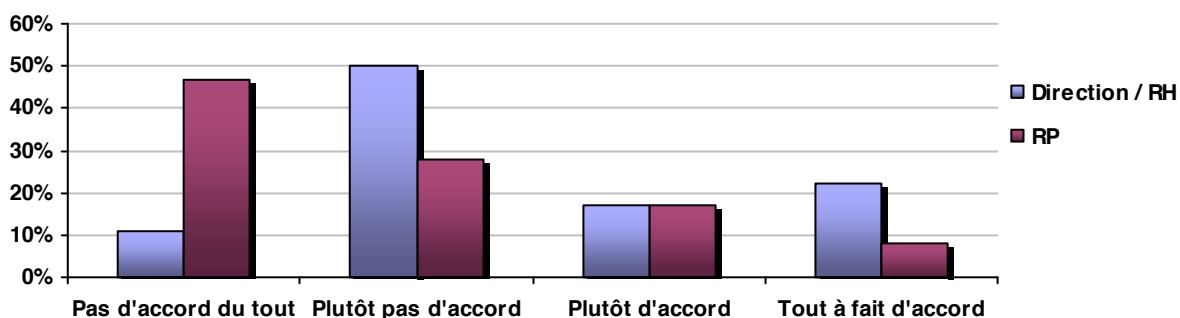
## 1. La situation des salariés

Il s'agit d'établir ici un bilan synthétique de la nature et de l'intensité des contraintes qui s'exercent sur les salariés aux prises avec les transports en commun, de façon générale et surtout du point de vue des acteurs de la prévention : les représentants du personnel (principalement les membres du CHSCT) et les responsables RH.

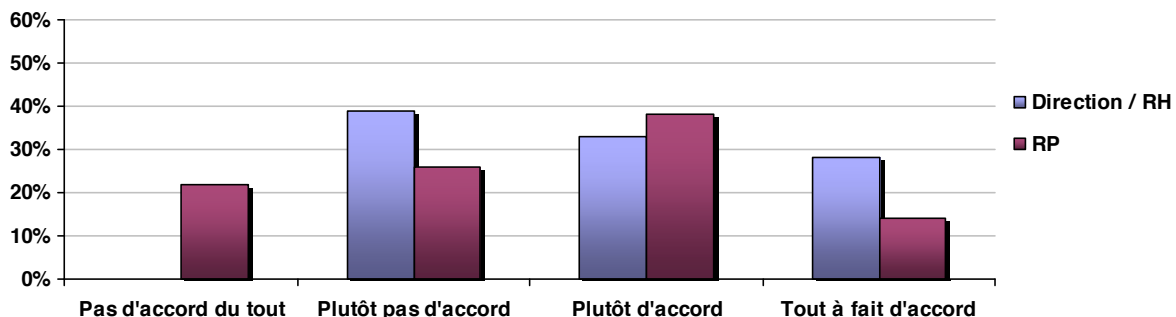
### 1.1. Représentants du personnel et Responsables des Ressources Humaines, des savoirs différenciés

Avant d'aborder le contenu de cette connaissance, il convient de produire une synthèse de ce que les Responsables des Ressources Humaines (RH) et les Représentants du Personnel (RP) estiment savoir, et ce qu'ils estiment, en miroir, ce que les autres savent.

**Grille d'entretien codée - « Les représentants du personnel au CHSCT sont informés de la nature et du temps de transport des salariés de l'entreprise. »**



**Grille d'entretien codée - « La Direction des ressources humaines est informée de la nature et du temps de transport des salariés de l'entreprise. »**



Au vu de ces deux séries de résultats, globalement, les RH seraient mieux informés que les RP. De façon convergente, si les RP s'estiment moins bien informés que les RH, les RH estiment être mieux informés que ne le seraient les RP.

*Cette projection, cette attente des RP en direction des RH, n'est donc pas réciproque. Néanmoins, le reste de la grille d'entretien codée montre que ceux qui s'estiment les moins informés (les RP) sont ceux qui livrent le plus d'information. Ce qui d'emblée révèle que le curseur d'une information « suffisante » est placé plus bas chez les RH que chez les RP.*

---

Cela étant précisé, l'état des lieux peut à ce stade être développé, dans un souci de passage en revue des différentes contraintes.

Globalement les interviewés expriment un certain fatalisme à l'égard de l'utilisation des transports en commun en Région Parisienne. Résider à Paris implique le plus souvent de recourir aux transports en commun et par voie de conséquence cette dépendance est soumise à diverses contraintes. Des contraintes d'ordre temporel mais aussi physique et mental qui ne sont pas sans conséquence sur le déroulement et l'organisation de l'activité de travail. **L'effet de ces contraintes n'est donc pas limité au temps de présence dans le réseau des transports en commun.**

Les transports en commun en Ile-de-France se caractérisent par un recoupement de plusieurs réseaux :

- Le réseau de métro ;
- Le réseau de RER ;
- Le réseau de Transilien (longtemps dit « trains de banlieue ») ;
- Le réseau de bus ;
- Le réseau de tramway.

Par ailleurs, l'enquête a pu révéler une proportion assez conséquente de salariés se déplaçant sur leur lieu de travail en véhicule motorisé que ce soit des voitures de fonction ou personnelle ou encore le recours aux deux roues. D'autres marchent ou utilisent un vélo. Le temps de trajet domicile-travail peut alors plus volontiers être pensé comme un temps pour soi. Les entretiens menés auprès des salariés laissent entendre que le temps de trajet effectué en marche à pied ou à vélo permet de « s'entretenir », « d'évacuer », « de se décharger » alors qu'il n'est pas toujours possible de le faire au regard de la quantité de travail ou de la vie extraprofessionnelle. Il peut donc être une ressource, ce qui définit en creux la caractéristique essentielle de l'objet étudié ici : les transports en commun sont une contrainte.

## **1.2. Multiplication des correspondances**

Avoir recours aux transports en commun pour se rendre sur son lieu de travail n'est pas toujours bien vécu par les salariés de l'entreprise qui sans alternative envisageable se voient dans l'obligation de les utiliser.

Certains doivent emprunter consécutivement différents types de transports (RER, Métro, puis bus ou navette) pour atteindre leur lieu de travail, ce qui augmente la probabilité d'être confronté à des incidents du type retards de train, suppressions, etc. Conjugué à cela l'abondance des personnes dans les rames qui nécessitent parfois d'attendre les trains suivants. En d'autres termes, les voyageurs sont dans l'impossibilité de prévoir leur heure d'arrivée. Cette incertitude alimente le stress, l'angoisse de pouvoir absorber sa charge de travail au cours de la journée d'une part ; celle d'avoir à s'en justifier d'autre part.

Des lignes de RER ou métro sont particulièrement dysfonctionnelles, comme le RER B ou encore la ligne 1. Certaines sont fréquentes mais surchargées, comme la ligne A intra-muros ou dans la proche banlieue ; ce qui du point de vue des usagers ne les rend pas si fréquentes quand il est nécessaire de laisser passer plusieurs trains avant de pouvoir monter. D'autres présentent même un aléa systématique, dans un contexte de fréquence faible de toute façon (RER D).

---

***Un exemple de couplage transports en commun / marche à pied***

Pour se rendre à l'entreprise JPG, entreprise spécialisée dans les fournitures de bureau type mobilier ou encore informatique, le transport en commun le plus proche est le RER D, arrêt : Survilliers Fosses. De cet arrêt, un bus Ratp conduit les salariés à l'entreprise. Selon un représentant du personnel le bus qui permet aux salariés d'arriver à JPG en 5 minutes ne passe pas fréquemment si bien qu'il est parfois nécessaire de s'y rendre en marche à pied ce qui allonge le temps de trajet de 20 minutes. Aussi lorsque le RER D présente un retard, les salariés n'ont plus accès à l'entreprise par le bus. Mis à part l'apparition d'une solidarité entre collègues automobilistes et collègues piétons qui se font parfois prendre en route, il y a là une contrainte évidente.

*« C'est fatiguant et encore plus énervant par temps de pluie. Une navette serait l'idéal. »*

**RP, JPG, Survilliers (95)**

---

La multiplication des correspondances relève davantage de la problématique individuelle puisque ce n'est pas systématique, non inhérent à un site donné. Par exemple, un représentant du personnel travaillant au sein d'une banque située en Hauts-de-Seine (92) doit effectuer trois changements pour se rendre au travail.

---

*« Moi j'habite à Pontoise. Je prends la voiture pour aller à la gare de Cergy. Après je prends le RER A. Le RER A n'est pas très agréable, il est souvent bondé, il m'arrive d'en laisser passer. Et puis soit je prends la navette ou sinon je m'y rends à pied. En temps normal, je mets 40mn pour rejoindre La Défense. Après c'est aléatoire, ça dépend*

*si la navette est là ou si je dois l'attendre longtemps. Dans ce cas, j'y vais à pied. Enfin, en moyenne, je mets 1h15 pour me rendre à mon travail. »*

**RP, banque, Hauts-de-Seine**

---

Dans ce cas comme dans bien d'autres, c'est la mauvaise desserte du site qui implique d'effectuer de nombreuses correspondances : ce n'est pas le temps de trajet en soi qui est perçu comme fatiguant et stressant mais plutôt les correspondances du trajet domicile-travail qui créent la fatigue par une attention accrue des salariés qui se rendent sur leur lieu de travail. Cette vigilance à maintenir à plusieurs reprises au cours du trajet leur est alors nécessaire afin de ne pas manquer la station de métro, de train, de RER, de tram ou encore de bus. Et bien sûr, le doute de trouver ou non une place assise (ou debout sans être écrasé) est renouvelé à chaque correspondance.

La zone Paris Est du RER A n'est pas la seule concernée par ce phénomène. Jusqu'en 1997, le site de Meudon-la-forêt était très mal desservi. Il aura fallu attendre l'installation de Dassault à proximité pour créer l'impulsion et accélérer le développement des transports en commun du site. Mais ce principe d'économie d'échelle, selon lequel le gain de confort n'est envisageable que s'il concerne des masses importantes, ne peut par définition s'appliquer que dans le cas de sites importants.

Pour les sites les plus isolés, les salariés ont généralement le choix entre la marche à pied et le bus pour effectuer le trajet lieu de travail à la station de métro ou de train la plus proche. Plusieurs facteurs entrent en jeu dans cette prise de décision, tels que l'éloignement du site, la fréquence des bus (durée de l'attente), les conditions climatiques, la mobilité personnelle.

Les horaires des transports en commun sont également contraignants car ils imposent de partir plus tôt de son lieu de travail. En effet, au-delà d'un certain horaire, la fréquence des bus est beaucoup plus faible, dans ces cas-là, la marche à pied peut se substituer au bus.

---

*« On est dépendant des transports en commun ».*

**RP, Rhodes & Schwarz France, Meudon-la-forêt (92)**

---

Pour les sites les moins bien desservis, les collaborateurs cumulent bien souvent de nombreuses correspondances (bus, train, métro/RER, tram) pour effectuer le trajet domicile-travail. L'effet de cumul incite parfois à mettre toutes les chances de son côté en évitant au moins le retard sur le premier segment de la série des correspondances, quitte à faire quelques « arrangements » avec les règles du travail.

---

*« Certaines doivent tricher un peu, partir cinq minutes plus tôt, car si elles partent à l'heure, elles doivent attendre presque 30 mn pour avoir leur bus. »*

**RP, maison de retraite, Chatenay-Malabry (92)**

---

Cette enquête montre que, dans de nombreux cas où l'entreprise est localisée dans une zone périurbaine, le taux de salariés se rendant en voiture à leur travail était important. Toutefois des difficultés propres à ce mode de transport ont été régulièrement citées, notamment le risque d'accident, les embouteillages qui peuvent rallonger considérablement le temps de trajet, l'usure prématurée du véhicule personnel, les frais de péages, d'entretien et de carburant, etc. C'est dire combien les transports en commun sont un mode de déplacement contraignant : non seulement dans ses modalités, mais dans le fait même d'avoir à le choisir, faute de mieux.

---

*« En plus des multiplications des correspondances pour l'accès à des sites mal desservis, les quelques transports en communs qui permettent de s'y rendre (généralement des bus), impose des contraintes plus ou moins importantes aux salariés en terme d'organisation du temps de travail. L'emplacement de Thales au plateau de Vélizy est très mal desservi : pas de métro, pas de train. Seuls les bus permettent de desservir le site. La problématique réside dans la fréquence et l'étendue des plages horaires de fonctionnement des réseaux de bus. »*

**DRH, Thales, Vélizy (78)**

---

### **1.3. Temps de trajet**

En interrogeant les utilisateurs de transports en commun sur le temps qui sépare leur domicile de leur lieu de travail, on constate que les amplitudes horaires varient du simple au double pour un même trajet. Ainsi les dizaines de personnes interrogées qui quotidiennement empruntent le RER A, plus des trois quarts ont commencé à répondre à la question : *« combien de temps de transport sépare votre lieu de travail de votre domicile ? »* par *« Ca dépend si tout va bien »* ce qui laisse entendre que des problèmes de transports ne sont pas rares. La deuxième partie de réponse met en évidence une variation considérable entre le *« si tout se passe bien »* et *« si je rencontre des problèmes de transports »*. Ce point de vue est partagé par plusieurs représentants du personnel contactés.

---

*« Au niveau des transports, ce n'est vraiment pas au point. Il n'y a qu'un RER sur quatre qui s'arrête ici. Et puis les conditions de transports sont terribles. Quel inconfort ! Il y a beaucoup de monde mais au-delà de ça, on ne sait vraiment jamais à quelle heure on va arriver. Il faut prendre une grande marge. Il n'y a aucune certitude sur tout. Même pas sûr d'arriver au travail. On ne sait jamais si le train va mettre 4 ou 20 minutes, ça joue sur l'humeur. Et puis le RER B roule à 2km/h parfois, c'est pénible. Ici, les personnes prennent 30 minutes de marge pour être sûres d'arriver et de ne pas être en retard. Et parfois même avec cette précaution, elles arrivent en retard. »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93)**

---

Il y a donc un coût psychologique spécifiquement lié à l'incertitude. C'est une chose d'admettre que plus d'1h30 de trajet est nécessaire pour rejoindre son lieu de travail, c'en est une autre que ce temps puisse de façon imprévisible être augmenté de 10, 20 ou 30 mn.

---

#### **Définition de périurbanisation**

La périurbanisation désigne le processus de « retour » des citadins, à partir de la fin des années 1960 et le début des années 1970, dans des espaces périurbains qualifiés de ruraux.

---

Les participants à l'enquête considèrent que le temps de trajet domicile-travail a tendance à augmenter. Les représentants du personnel comme les responsables RH pensent que les salariés migrent de manière croissante hors de la petite couronne compte tenu des prix de l'immobilier entre autres. Le temps de trajet peut donc croître de manière exponentielle.

Un représentant du personnel de l'Etablissement Français du Sang situé à Saint Denis (93), confie que plusieurs personnes ont quitté l'entreprise en raison d'un temps de trajet trop conséquent altérant leur qualité de vie. En voulant se rapprocher de leur domicile certains ont été contraints de trouver un travail mal ajusté à leurs compétences métiers initiales mais s'accordant avec leurs objectifs de vie personnelle. Ce même représentant du personnel ajoute que certaines entreprises n'étudient pas toujours de manière pragmatique l'affectation des salariés sur les sites en fonction de leur lieu de résidence.

---

*« On a un réseau d'agence éparpillée en Ile de France et deux organismes centraux : un à l'Ouest et un à l'Est. Il n'y a eu aucune harmonisation de la part de la Direction pour permettre aux personnes résidant à l'Est d'y travailler. Bon nombre de personnes font le trajet Est-Ouest et inversement tous les jours alors qu'ils pourraient effectuer leur travail dans leur secteur et ça arrangerait tout le monde. »*

**RP, Société Générale**

---

Cependant en Région Parisienne, il n'y a pas de véritable corrélation entre le temps de trajet domicile-travail et la distance kilométrique qui sépare les deux lieux. Certains usagers habitent hors Région Parisienne et mettent moins de temps pour arriver sur leur lieu de travail en empruntant un TGV qui dessert une gare proche de son lieu de travail que d'autres qui résident en Ile De France. C'est davantage en termes de coût financier que la différence va être notable.

Une minorité d'usagers des transports en commun se définit comme étant plutôt satisfaite du service comme c'est le cas d'un salarié de Sigma Aldrich, une société de production et de commercialisation de produits et matériels pour la recherche scientifique biologique et chimique, située dans l'Essonne (91).

---

*« Moi je viens de Paris, je prends les transports, je mets environ 45 minutes pour venir. Je n'ai pas de difficultés aussi bien au niveau des horaires (mes horaires sont flexibles, il n'y a pas de sanction lorsque j'arrive en retard) qu'au niveau du confort puisque systématiquement sauf exception j'ai une place assise. »*

**Salarié, Sigma Aldrich, 91**

---

Dans ce cas bien précis, le temps de trajet par les transports en commun est quasiment identique au trajet en voiture du fait des nombreux embouteillages (A86).

De même certains témoignages favorables s'expliquent par les propriétés apaisantes du voyage en transports collectifs, par opposition avec le stress des embouteillages. Ainsi, selon une RP, les transports en commun sont perçus comme étant *« moins stressants que les bouchons »*, *« on peut lire, la tension est plus relâchée »* (**Rhodes & Schwarz France, Meudon-la-forêt**).

Les sites implantés dans des zones périurbaines ou rurales sont généralement mal desservis. Les temps de trajet domicile-travail sont alors augmentés, notamment du fait de la faible fréquence des bus et la limite de leur plage horaire. Par exemple, dans le cas de Nestlé (à Noisiel), alors que la fréquence des bus avoisine généralement les 10-12 minutes, elle peut monter rapidement à 30 minutes en dehors des horaires de pointe. La desserte du lieu de travail déterminera donc directement l'accumulation de la fatigue engendrée par les transports en commun.

---

*« Pour les employés de magasins localisés en région parisienne, l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale peut être difficile à trouver puisque les salaires étant plutôt "modestes". Pour cette catégorie socioprofessionnelle, on constate une forte décentralisation et donc un temps de trajet domicile-travail conséquent. De plus, les horaires de fermeture tardifs des commerces conditionnent l'organisation de la vie extra-professionnelle. [...] L'accès à la propriété nécessite pour de nombreux foyers de s'éloigner des centres villes particulièrement onéreux. »*

**DRH, LVMH**

*« Le temps de transport est clairement élevé pour les salariés de la région parisienne. Et plus les salariés ont une rémunération modeste et/ou une famille nombreuse, plus les salariés habitent loin de leur travail et plus le temps de trajet est important. »*

**DRH, XPM Transition Partners, Paris**

---

La réorganisation d'une entreprise, notamment quand elle prend la forme d'un rassemblement en un lieu unique d'établissements auparavant éclatés géographiquement, peut générer les mêmes difficultés, avec de surcroît l'inconfort voire le sentiment de duperie, quand *« on n'a pas signé pour ça »*.

---

*« Notre entreprise est le résultat d'une fusion de plusieurs services venant de toute l'Île-de-France : Courbevoie, grand ouest parisien... Forcément, pour les gens qui travaillaient dans ces services, les temps de trajet ont été allongés. »*

**DRH, Président du CHSCT, Secteur de la santé**

---

Derrière le propos quelque peu édulcoré de ce DRH, une connaissance précise de la situation décrite permet d'ajouter que l'allongement des trajets se cumulait à une autre série d'inconvénients, chacun d'entre eux contribuant à rendre plus insupportables les autres :

- un quartier moins sûr qui limitera l'heure de départ dans certains cas,
- des problématiques concernant la conception des locaux : ventilation, sanitaires et stationnement,
- des problématiques concernant les choix d'implantation : axes de circulation, ratios de surface, ambiance sonore et ambiance lumineuse

\*\*\*

Ci-dessous, quelques extraits d'analyses (Insee, presse, Conseil d'Orientation de l'Emploi)

*« Alors que la population ne cesse de se loger de plus en plus loin des centres-villes, l'emploi reste encore largement concentré dans les pôles urbains. En 2004, les pôles urbains regroupent 77% des emplois salariés, quand n'y habitent que 63% de salariés. A contrario, le périurbain rassemble 12% des emplois salariés et 22% des salariés y résident ».*

**« Les déplacements domicile-travail amplifiés par la périurbanisation »  
Baccaïni, Sémécurbe et Thomas, Insee Première, n°1129, Mars 2007**

La durée moyenne du trajet domicile-travail était en 2007 de 43 minutes, soit près d'une heure et demie par jour. Toutefois, *« ce sont les personnes qui habitent dans des communes plutôt petites qui ont les durées de trajet les plus longues : 63 minutes pour les habitants d'agglomération de 2000 à 20000 habitants ».*

**« Les transports en commun : une expérience de vie » - Une étude Keolis, TNS Sofres  
parue en Juin 2007.**

De nombreuses études montrent un allongement des déplacements domicile-travail en partie dû aux phénomènes suivants :

- Périurbanisation : de nombreux ménages partent des pôles urbains, dans lequel pourtant se concentrent les emplois, pour aller dans les zones rurales. Ce phénomène caractérise la répartition de la population sur le territoire depuis environ 3 décennies.
- Développement de l'activité des femmes, rendant plus difficile pour les couples, dont les deux membres sont actifs, la proximité entre domicile et lieu de travail.
- Evolutions professionnelles avec contraintes de mobilité de plus en plus marquées.

**Etude Insee, 1999 - Modes de déplacement domicile-travail**

Pour faire face à ces problèmes de mobilité, une des méthodes les plus efficaces consiste à réunir les principaux employeurs de la zone afin de déterminer les attentes des salariés en termes de mobilité domicile-travail pour ensuite aboutir à des accords avec les services de transports locaux. Par exemple, un réseau de bus complémentaire peut être mis en place pour palier au déficit de transport dans une zone d'activités.

**Dossier/Mobilité domicile travail : vers de nouvelles pratiques**  
**Entreprissimo le mag – n°16 (Janvier-Février 2009)**

**Négociations avec les collectivités ou les organismes de transports locaux**

Plus une entreprise compte de collaborateurs, plus elle aura de légitimité dans les négociations avec les collectivités territoriales ou les organismes de transport. Pour les TPE et PME, il serait alors plus judicieux de mutualiser les besoins des salariés des entreprises environnantes qui rencontrent les mêmes difficultés de mobilité afin de mettre en place des moyens appropriés et satisfaire un maximum de salariés. [...] La flambée des prix de l'immobilier a engendré une migration des sites de production, des plates-formes logistiques et des immeubles de bureaux loin des centres-villes.

**Distance domicile-travail : nouvelle donne pour les entreprises**  
**Les Echos, 12 février 2008**

Dans l'exploitation d'une enquête portant sur les ménages par Gobillon, les raisons liées à l'emploi n'étaient mises en avant que par 4% des répondants qui avaient déménagé tout en restant dans la même commune. A l'inverse, quand un déménagement implique un changement de commune, 32% des répondants ont cité un motif professionnel. Et lorsque le déménagement implique un changement de département, la proportion des répondants citant un motif professionnel atteint alors 62%.

**Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles élaboré par le Conseil**  
**d'Orientation pour l'Emploi**

En guise d'illustration, voici le témoignage d'une femme qui quotidiennement parcourait une très longue distance pour se rendre sur son lieu de travail.

*Ce n'est donc ni une élue du personnel, ni une responsable RH.*

Le montant élevé des loyers en Région Parisienne a conduit, entre autres raisons, cette personne et sa famille à déménager dans l'Eure.

Pendant 23 années, l'alarme du réveil se déclenchait à 4h30 tous les matins, soit 4 heures avant la prise de poste. Cette personne partait de son domicile à 5h20 pour être certaine de monter dans le train de 5h50. Le trajet matinal se déroulait dans de bonnes conditions de transports : place assise et partie de cartes avec ses collègues de travail qui par chance faisaient le même trajet. Concernant le trajet de retour, les conditions étaient pénibles : pas de place assise et davantage d'agressivité de la part des autres voyageurs. Ajouté à cela, la fatigue accumulée au cours de la journée qui commençait à 4h20 pour cette femme. Sa vie quotidienne cumulait les contraintes de transports, les contraintes de travail et les contraintes familiales.

Elle explique qu'en période de grève prolongée, elle dormait à l'hôtel. Le plus long séjour s'est étendu sur 15 jours. Bien que les frais soient pris en charge par l'entreprise, les conséquences sur sa vie privée ne l'étaient évidemment pas.

En tant qu'assistante de Direction, elle ressentait l'angoisse de ne pas être à l'heure pour commencer sa journée de travail. En effet, le trajet réalisé le matin se répétait le soir ; une prise de poste tardive engendrait un retour tardif. Un retour tardif qui pouvait poser quelques difficultés d'un point de vue de l'organisation familiale dont elle était en grande partie responsable. Le retour à son domicile se faisait attendre de la part de ses proches. Elle devait préparer le dîner et s'occuper de ses enfants. Avec les dysfonctionnements des transports, une arrivée tardive, une famille à s'occuper : il lui arrivait parfois de dormir seulement 4 heures. D'où un état d'épuisement, de fatigue intense jusqu'à l'apparition d'une maladie grave.

Elle souligne que ce travail lui plaisait énormément mais que son état de santé et sa vie de famille se dégradant, il lui était difficile de poursuivre son activité.

Depuis cette femme a changé de lieu d'habitation et de métier. Son état de santé s'est amélioré et elle dit avoir la sensation d'être davantage disponible pour son travail et sa famille. Elle ressent un équilibre qui lui est dorénavant favorable.

#### **1.4. Des conditions de transport inconfortables**

A travers les entretiens réalisés, on s'aperçoit qu'au-delà des dysfonctionnements fréquents de certaines lignes qui ne permettent pas de prédire l'heure de la prise de poste, ce sont surtout les conditions de transports qui gênent : chaleur, promiscuité, bruit, odeur, comportements parfois hostiles. Les conditions sont d'autant plus inconfortables en période de pointe, au plus fort de l'affluence. Les conditions de transports présentent des facteurs anxiogènes qui peuvent exposer les voyageurs à une certaine pénibilité et les conduire à l'usure. Certains peuvent être si blasés qu'ils n'y voient rien d'autre qu'une norme à laquelle il faut bien s'habituer.

---

*« Ce sont surtout les conditions de transports qui sont inconfortables. A côté les grèves c'est peanuts ! »*

**RP, Société Générale**

---

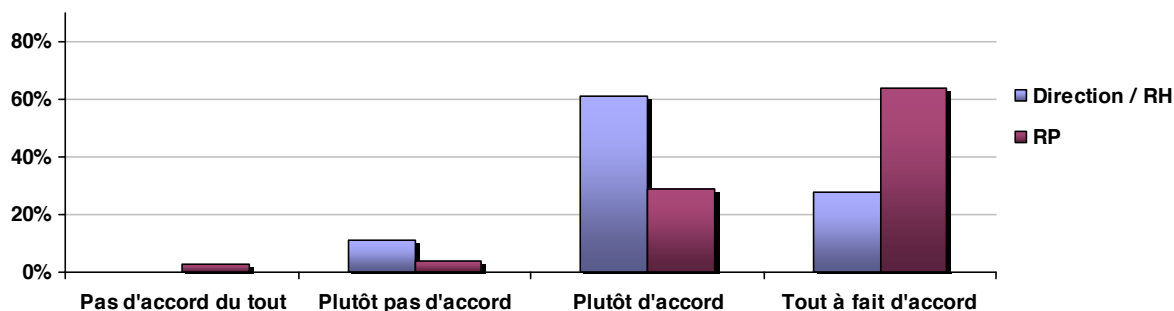
Des collaborateurs se disent fatigués et/ou stressés en raison de leur travail d'une part, mais aussi du fait du temps de trajet et des conditions de transport. A plusieurs reprises, le comportement des usagers a été pointé du doigt : *« les gens sont dans leur bulle, ils restent devant la porte quand quelqu'un veut descendre ou monter de la rame, ils n'avancent pas d'eux-mêmes dans le couloir, on est très serrés et ça nous rend irritable »*, témoigne un voyageur.

Pour certains représentants du personnel, l'Île de France compte de plus en plus d'habitants, ils parlent même d'une surpopulation qui impacte alors considérablement les transports en commun (saturation du réseau, conditions de voyage dégradées...). Que l'analyse ne soit pas complètement exacte importe peu (en effet la forte affluence des transports en commun dépend surtout de la concentration sur quelques segments clés, pas particulièrement de la population en général ; de plus certaines lignes desservent de nombreux sites touristiques et contribuent d'autant plus à la saturation du réseau). Ce qui importe, en revanche, c'est qu'une telle vision des choses exprime l'inscription dans un futur envisagé de façon pessimiste, considérant que les choses ne s'arrangeront pas.

Les diverses irrégularités des transports (retard, incidents voyageurs, problèmes de signalétique...) contribuent elles aussi à la montée du stress.

---

**Grille d'entretien codée** - « *Les conditions d'utilisation des transports en commun sont sources de fatigue, d'usure, d'altération de la santé (position debout, promiscuité, chaleur, etc.).* »



*Dans les grandes lignes, RH et Représentants du personnel s'accordent à voir dans les conditions de transport une source potentielle de fatigue, mais la modalité "tout à fait d'accord" est plus le fait des Représentants du personnel que des RH (64% contre 28%).*

---

Dans une étude de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Île de France (IAURIF) parue en avril 2009, des statistiques montrent que la régularité des chemins de fer franciliens a tendance à se dégrader depuis ces dernières années, notamment sur les RER A, RER D et certaines lignes de Paris-Saint-Lazare. Dans ce rapport, la régularité se définit comme le « *pourcentage de trains ayant moins de 5 minutes de retard* ». Le métro de Paris affichait en 2007 un taux de régularité de 99%, cependant, certaines lignes comme la ligne 13 du métro, particulièrement chargée et avec sa structure en fourche, connaît un taux de régularité moindre. Sont en cause « *la saturation des réseaux, le vieillissement des infrastructures et du matériel roulant, les mouvements sociaux et la multiplication des causes externes* ». Toutefois, on y lit que « *le renouvellement en cours du matériel roulant SNCF et RATP (métro et RER), le remplacement progressif du système de signalisation du métro, et le programme de rénovation des infrastructures de RFF (Réseau Ferré de France) sur le point d'être lancé, devraient permettre d'améliorer la régularité des chemins de fer et du métro.* »

Bien qu'il ne soit quasiment jamais évalué au sein des entreprises, le stress lié aux transports en commun existe réellement pour certains salariés. Les entretiens téléphoniques menés auprès des représentants du personnel et des DRH ont d'ailleurs permis de dresser un diagnostic sur cette question puisqu'on relève avant tout dans ces entretiens le ressenti des personnes. La notion de confort a également été identifiée lors des entretiens.

---

*« L'impact éventuel du trajet domicile-travail pourrait faire l'objet dans chacune des sociétés d'une évaluation particulière qui serait directement rattachée à l'évaluation des risques contenue dans le Document Unique. »*

**DRH, Thales, 78, Vélizy**

---

N'y a-t-il donc que de la souffrance pour les salariés empruntant les transports en commun ?

Les résultats de l'enquête Kheolis-Sofres de juin 2007 auprès des utilisateurs sont *« surprenants [et] viennent bousculer les idées reçues et les stéréotypes associés à l'univers des transports en commun. Derrière la routine engendrée par l'utilisation régulière des transports en commun et les automatismes qu'elle suppose, un vrai temps de vie émerge, qui représente un temps pour soi, un temps "rentabilisé" »*.

Seuls 14% des voyageurs vivraient leur temps de trajet comme une contrainte.

Les transports en commun sont des lieux de prolongement de la vie professionnelle et/ou privée : les voyageurs en profitent pour passer des appels téléphoniques, pour faire des lectures, pour faire les tâches administratives, pour se coiffer, se maquiller, pour écouter de la musique, pour bavarder...

Bien que les voyageurs montrent parfois des signes d'énerverment dus aux comportements des autres voyageurs, *« les transports en commun sont aussi un lieu d'entraide [(rendre un service à quelqu'un en difficulté (à un handicapé, à une personne âgée...), donner de l'argent à un mendiant, à un chanteur, donner des renseignements...)], voire de rencontre amicale ou amoureuse. »*

L'enquête Kheolis-Sofres définit une typologie des voyageurs répartie en 6 grandes catégories :

- Les lecteurs passe-temps (17%) : les TC comme un lieu privilégié pour la lecture ;
- Les habitués actifs (16%) : les TC comme un temps à rentabiliser au maximum ;
- Les curieux rêveurs (13%) : les TC comme un temps pour souffler ;
- Les fans (10%) : les TC comme un temps de transition bienvenu ;
- Les valises (22%) : les TC comme un temps neutre ;
- Les citoyens stressés (20%) : les TC comme un mal nécessaire.

47% des français se disent détendus dans les transports.

Cette analyse mérite d'être rapportée à la présente étude, menée par le cabinet Technologia. L'échantillon qualitatif et quantitatif, fort de plus de 150 personnes, laisse envisager une tout autre réalité, à partir d'un échantillon, certes restreint, mais composé d'individus issus de zones et de secteurs professionnels variés ; mais qui sont des acteurs particulièrement bien informés, dont le point de vue synthétise celui de centaines d'autres personnes. Or, ces derniers parlent des salariés, concernés par des créneaux horaires et des axes surinvestis, tandis que la typologie de l'enquête SOFRES a une visée plus large qui fait (artificiellement) la moyenne de comportements et de situations qui ne sont peut-être jamais amenés à se « rencontrer » (au sens où une propriété statistique est amenée à être reliée à une autre, *via* un même individu et/ou *via* une même tranche horaire). Plus concrètement, pour reprendre les chiffres ci-dessus, il y a peu de chances qu'une même rame de RER, au même moment, comporte 17% de « lecteurs passe-temps », 13% de « curieux rêveurs » et 20% de « citoyens stressés ».

### **1.5. Travail de nuit, travail le dimanche et horaires atypiques**

Les salariés qui travaillent en horaires décalés, notamment de nuit, ne peuvent emprunter les transports en commun qui ne fonctionnent pas en continu. Leurs contraintes sont différentes, ils doivent se déplacer *via* leur véhicule personnel et ne bénéficient pas d'indemnisation en retour contrairement à ceux qui ont recours aux transports en commun.

---

*« Le travail ici se fait 24/24h donc le problème des transports en commun se pose lorsque les salariés travaillent la nuit puisqu'il n'y a pas de transports en commun. Ils se déplacent donc avec leur véhicule personnel et en retour perçoivent une indemnisation financière légère ne tenant pas compte des coûts supportés par les salariés. »*

**RP, Brink's Security Service, Orly (94)**

---

Dans le domaine industriel, les équipes organisées en 2x8 ou 3x8 sont directement touchées par la desserte inadaptée des zones d'activités dans la mesure où les amplitudes horaires des transports en commun ne couvrent pas les 24 heures d'une journée. Dans certaines entreprises, il est alors difficile d'y accéder en dehors des périodes de travail habituelles.

*(Dossier/Mobilité domicile travail : vers de nouvelles pratiques, Entreprissimo le mag – n°16, Janvier - Février 2009).*

Pour autant, la situation n'est pas toujours aussi tranchée. L'absence totale de transports en commun aux horaires atypiques a le mérite, malgré la réelle problématique, de clarifier la situation. A l'inverse, celle-ci est bien plus confuse quand il existe des bus de nuit, mais que les horaires ne sont pas forcément adaptés aux salariés. Le problème est le même pour les magasins qui restent ouverts le dimanche : l'accessibilité des salariés à leur lieu de travail

peut être rendue très difficile, surtout si le site est géographiquement mal desservi. Mais restant possible, la venue sur le travail doit se faire, malgré tout.

## 1.6. Recours au véhicule personnel

Les raisons qui motivent les salariés à se rendre à leur travail en voiture confirment en creux les difficultés propres aux transports en commun, telles qu'elles viennent d'être décrites.

---

*« C'est plus pratique pour moi d'utiliser mon véhicule. J'ai renoncé au transport en commun pour plusieurs raisons : c'est une perte de temps et aussi une source de stress (debout, proximité, etc.). Au moins dans la voiture je ne suis pas agressé par l'environnement. »*

**RP, Sopra Group, La Défense (92)**

*« J'habite en Seine et Marne (77). C'est un département assez peuplé où l'immobilier est bon marché, mais c'est un département qui est mal desservi, assez résidentiel offrant peu de possibilités d'emploi. De fait, il n'est pas évident de se déplacer autrement qu'en voiture. C'est le plus rapide. »*

**RP, Renault, Guyancourt (78)**

---

Parallèlement aux raisons pratiques, temporelles ou liées au confort, les salariés qui utilisent leur voiture personnelle se sentent injustement traités en comparaison à ceux qui voyagent en transports en commun. Ces derniers jugent qu'il est plus commode et confortable de se déplacer en voiture. Cependant si l'attention se porte sur le trafic routier aux heures de pointe, fort est de constater que les embouteillages ne sont pas exceptionnels et certains axes routiers, comme c'est le cas du boulevard périphérique, sont constamment encombrés. Sans bande d'arrêts d'urgence, les incidents et accidents provoquent une gêne considérable à la circulation. Il apparaît dans le ressenti des conducteurs automobiles une disparité de perception et de traitement que l'on vienne en voiture ou en transports collectifs.

---

*« En voiture, on n'a pas le droit d'arriver en retard. Si, on a le droit mais c'est mal vu. On n'a pas autant d'excuses. De plus, l'entreprise prend en charge 50% des billets de transports en commun, mais rien pour les frais liés à la voiture. »*

**RP, Geodis Wilson France, Aulnay sous bois (93)**

---

Les automobilistes se posent ainsi en victimes d'une image des transports en commun qui par contraste, définirait le transport routier comme une solution confortable, ne pouvant générer de retards et justifier de la fatigue.

---

**Rappel de la législation en vigueur**

---

---

Les salariés franciliens sont déjà indemnisés par leur entreprise avec l'aide de l'Etat à hauteur de 50% du prix de leur carte orange (ou tout autre abonnement similaire), en application d'une loi votée sous François Mitterrand en 1982.

L'article 20 de la loi n°2008-1330 du 17 décembre 2008 relative au financement de la sécurité sociale pour 2009 a permis d'étendre à toutes les régions les mesures de participation aux frais de déplacement domicile-travail déjà en place en région parisienne.

Ce nouveau dispositif vise également à encourager l'utilisation des modes de transport les plus respectueux de l'environnement.

C'est d'ailleurs pour cette raison que la prise en charge des frais de transport personnels, c'est-à-dire la plupart du temps, le remboursement de frais d'essence aux salariés qui n'utilisent pas les transports en commun pour se rendre à leur travail est pour sa part facultative et dans la limite de 200 euros, comme le précisait l'article 20 de la loi de financement de la sécurité sociale (LFS).

---

## **1.7. Sécurité dans les transports en commun**

Le débat sur la sécurité des usagers des transports publics s'est intensifié à la fin des années 1990 à l'occasion d'agressions subies par des voyageurs et des personnels des réseaux, dans la Région Parisienne et dans certaines métropoles régionales ; mais surtout à l'occasion d'un moment historique au cours duquel champ politique et champ médiatique s'accordaient à faire des « violences urbaines » un thème important.

### **1.7.1. L'état des lieux**

Des sondages d'opinions publiés par la presse locale et relayés par les médias nationaux révélaient une opinion publique assez profondément préoccupée par la sécurité et en proie à un sentiment d'insécurité qui, même minoritaire, était préoccupant. La situation était-elle aussi dramatique et méritait-elle le déclenchement de telles exaltations politiques ? Ce n'est pas le sujet de cette étude. Néanmoins la sécurité dans les transports en commun en Région Parisienne inquiète certains salariés pour leurs déplacements professionnels. Bien entendu, on ne sait jamais de quelle nature sont les représentations (c'est-à-dire les constructions psychologiques et cognitives qui servent de guide à nos comportements), s'il existe un risque perçu ou non, si ces perceptions sont non en décalage avec le risque objectif tel qu'il apparaît dans les données statistiques des divers tableaux de bord ou dans les statistiques de criminalité. En 2003, une étude<sup>4</sup> révèle plusieurs axes de réflexion concernant l'insécurité ressentie par les voyageurs :

1. Une perception différenciée des risques : les voyageurs des plus grandes villes expriment une plus grande crainte et une plus grande méfiance vis-à-vis des autres voyageurs.

---

<sup>4</sup> EUROPYST/CYSAFE (2003). Etude du sentiment d'insécurité et sa mesure dans les transports collectifs urbains.

2. Les voyageurs demandent d'accroître la présence du personnel sur certaines lignes, à certains moments.
3. Améliorer les points d'arrêt qui ne conviennent pas à une majorité de voyageurs qui les jugent peu confortables et peu propices à l'attente. L'attente est un des moments désagréables du déplacement, elle engendre frustration et énervement qui peut se traduire parfois en agressivité, celle-ci risquant de s'exprimer non seulement entre les voyageurs à l'arrêt mais aussi dans les transports ou encore contre le conducteur, qui représente la société de transports.
4. L'indifférence et le manque de solidarité entre les voyageurs : bousculades (souvent au moment des flux d'entrée et de sortie), file d'attente non respectée, etc. Nombreux pensent qu'en cas d'agression ils ne pourraient rien attendre de leur voisins.

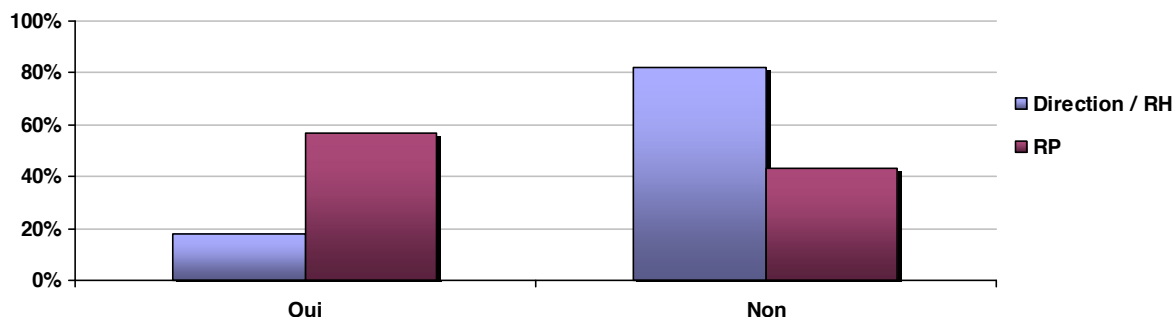
Une étude statistique menée en 2004 par l'IAURIF (Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Ile-de-France) portant sur l'analyse de « *la victimation et l'insécurité dans les transports en commun et dans les lieux publics* », montre que les vols et les agressions surviennent essentiellement lors de trajets « domicile-travail ou domicile-école », de jour et en dehors du quartier d'habitation de la victime.

Ces résultats d'enquête engendrent naturellement, sous couverts d'information neutre, un sentiment d'insécurité de la part des usagers, pouvant se traduire par une certaine méfiance, une vigilance accrue aux comportements anormaux, une peur, une anxiété, etc.

Une étude réalisée par l'Observatoire national de la délinquance, se fonde sur les 20.000 plaintes collectées en 2007 par le Service régional de la police des transports qui interviennent sur les lignes de RER et de métro en IDF (tramway exclu). Cette étude révèle que la part des vols sans violence dans les transports en commun est la plus importante (69,2% des plaintes), celle des vols avec violence étant de 23%. 7,3% des plaintes l'ont été pour violences physiques (hors vol), violences sexuelles ou menaces. Plus de 68% des vols sans violence ont eu lieu à Paris, un peu moins de 18% dans les départements de la petite couronne (Hauts-de-Seine, Val-de-Marne, Seine-Saint-Denis) et quelque 15% dans ceux de la grande couronne (Seine-et-Marne, Yvelines, Val d'Oise, Essonne). En revanche, les atteintes dites aux personnes (crapuleuses ou non) ont été perpétrées dans les départements de banlieue en majorité et, dans ceux-ci, l'usage de violence pour voler est plus fréquent qu'à Paris.

### 1.7.2. L'insécurité perçue par les salariés usagers des transports en commun

**Grille d'entretien codée** - « Avez-vous eu connaissance d'agressions ou de sentiments d'insécurité persistants subis par les salariés de l'entreprise ? »



D'après les données récoltées pour cette étude, la question de l'insécurité et du sentiment d'insécurité ne parvient pas aux oreilles des représentants du personnel et des responsables RH avec la même fréquence. Plus d'un représentant du personnel sur deux (57%) a déjà eu vent de telles difficultés, contre moins d'un responsable RH sur cinq (18%).

Les voyageurs qui se rendent sur leur lieu de travail sont souvent munis de leurs ordinateurs portables, d'un cartable, de dossiers professionnels et aussi de leurs affaires personnelles. Il n'est pas rare que des agressions, des vols aient lieu aux heures de pointe. L'abondance de personnes, le flux de voyageurs montants dans la rame ou descendants, les bousculades ou tout autre facteur favorisent les vols. Les voyageurs se montrent prudents voire méfiants, ils ne laissent pas de côté leurs bagages et la crainte de se faire dérober leurs effets personnels et professionnels vient alimenter une tension qui ne va pas dans le sens de la détente.

Autrement dit, si les horaires décalés menacent la sécurité des biens et des personnes, les heures de pointe ne protègent pas mécaniquement des vols, même si la violence physique qui pourrait les accompagner est moins probable.

L'ensemble des paramètres – morosité de la nuit, attente, sentiment d'insécurité – peut constituer un « parcours du combattant », comme le rapporte un salarié et un DRH.

*« Ce poste implique des horaires décalés avec notamment des services qui se terminent tard le soir, à 23 heures (voire plus tard si l'actualité l'exige). Or il faut compter quinze minutes pour rejoindre la station de métro, en suivant un parcours particulièrement accidenté (travaux masquant la visibilité, passage sous le périphérique) et mal éclairé, plus ou moins désert, voire mal fréquenté. Trajet fort peu rassurant... Puis il faut attendre longtemps un métro sur une ligne réputée pour ses*

*problèmes alors qu'à ce jour, après une vingtaine de minutes de marche à pied, sur trajet bien éclairé, j'arrive directement à la gare qui dessert ma banlieue. »*

**Salarié, secteur de la presse, Paris 15<sup>e</sup>**

*« Les problèmes sont surtout liés à la sécurité dans les transports du quartier, et au quartier lui-même pour les trajets entre les transports et la société, et surtout pour les collègues féminines. [...] La qualité des lignes pour Saint-Denis s'est dégradée. Je ne citerai pas la ligne 13... » [...] On voit des salariés qui quittent l'entreprise au fur et à mesure, parce que ça fait trop loin, qu'il y a trop de temps de trajet, ou à cause des problèmes d'insécurité... Je les comprends. La plupart viennent des services qui ont été déménagés à Saint-Denis.*

*[Suite à un déménagement, allongeant le temps de trajet] Evidemment, il y a plus de stress, surtout pour les femmes. Même quand elles viennent en voiture, elles doivent verrouiller les portières et faire attention en attendant aux feux rouges... Alors en transports... »*

**DRH, Président du CHSCT**

**Société Siemens-Healthcare, Saint-Denis (93)**

---

## **2. L'impact du trajet domicile-travail sur la santé des salariés et sur l'organisation des entreprises**

---

### **2.1. Impact sur les salariés**

L'environnement des transports en commun se définit comme tout autre environnement, c'est-à-dire comme étant un ensemble de matrices au sein desquelles se déroule l'existence concrète des individus. D'où l'importance accordée aux relations qui s'établissent entre l'homme et l'environnement. Néanmoins l'environnement sur lequel porte l'enquête est assez hostile envers l'Homme. En période de pointe, la majorité des transports ferroviaires non soumis à une réservation de places se caractérisent par des attributs qui naturellement « fatiguent », « énervent », « agacent », « stressent », « angoissent », « dérangent » :

- multiplicité des correspondances
- transports en commun souterrains
- taux de fréquentation des transports en commun
- fréquence des incidents techniques et/ou humains
- sur-stimulation : visuelle, attentionnelle, etc.
- l'ambiance sonore très fatigante, l'ambiance thermique (les courants d'air froid et chaud, etc.), une luminosité artificielle agressive
- comportements non respectueux des autres. Certains voyageurs qui se croient seuls et téléphonent à haute voix.

Il faut prendre en considération la pénibilité du trajet. Les quelques facteurs de pénibilité décrits ci-dessus sont souvent cumulés et peuvent être à l'origine d'une fatigue accrue et de l'apparition de stress. Cette contrainte liée aux transports conjuguée avec d'autres contraintes spécifiques du travail peuvent générer une moindre productivité et/ou qualité dans le travail mais aussi une irritabilité accrue.

En dehors de ces contraintes « extérieures », il faut aussi prendre en considération les effets psychiques plus intériorisés que la situation peut entraîner : la diminution de la motivation due en partie à une fatigue physique et mentale, voire la fragilisation de l'organisme, l'exposition plus forte aux germes pathogènes.

Les principales manifestations du risque sont les suivantes :

- L'incertitude
- Le stress
- Le jugement venant des autres suite à un retard : « les transports comme alibi »
- Fatigue, usure : les personnes arrivent sur leur lieu de travail déjà en état de fatigue

- A long terme, épuisement professionnel

---

*« Fatigue, colère, irritation sont parfois présents dans l'entreprise mais ne sont pas vraiment pris en considération. »*

**DRH, secteur chimique, Aubervilliers (93)**

*« Les personnes ne sont pas stressées à cause des transports mais cela vient alimenter le stress quotidien : celui d'arriver à l'heure, l'impact de son retard sur l'ambiance au travail, la fréquence de ses retards, etc. »*

**RP, Galeries Lafayette, Paris (75)**

---

### **2.1.1. Un temps de travail à respecter, des horaires d'arrivée rigides pour les uns et souples pour les autres**

L'activité et le secteur de l'entreprise vont en partie définir la possibilité d'instaurer une souplesse horaire. Par exemple, l'industrie ou le commerce sont des secteurs d'activités qui ne laissent pas vraiment de place aux ajustements horaires. Quand vous êtes caissière vous ne pouvez pas être en retard, sinon les queues se forment dans les magasins. La direction n'aime pas. C'est également le cas des formateurs de l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA).

---

*« Par rapport à l'activité, les stagiaires nous attendent donc l'heure c'est l'heure. Surtout pour les formateurs qui commencent leur formation parfois tôt le matin. Ils arrivent stressés lorsqu'ils ont du retard puisqu'ils savent qu'ils sont attendus. »*

**RP, AFPA, Créteil (94)**

---

Les conducteurs de trains peuvent subir quelques pressions concernant la ponctualité puisque c'est une des caractéristiques principales de leur efficacité professionnelle. Le retard d'un conducteur impacte directement le service de transport, l'organisation du service mais aussi celles des voyageurs.

---

*« Nous n'avons pas du tout de souplesse en tant que conducteur de train car un retard impacte directement le départ et l'arrivée du train. La seule souplesse est comprise dans les caractéristiques du poste, c'est-à-dire que la prise de poste des conducteurs s'effectue 15 min avant le départ du train. »*

**RP, SNCF Up Traction, Brétigny (91)**

---

Il est fréquent que des systèmes de gestion de présence soient établis afin de rendre flexibles les heures d'arrivée et de départ des salariés et dans le même temps de contrôler le

temps de travail effectif. La notion de contrôle est bien identifiée par les salariés, mais les ressentis peuvent être très différents.

Ce contrôle peut prendre le sens de « l'examen », de la « vérification », de la « maîtrise » ou encore de la « surveillance ». Le contrôle implique alors le jugement selon une norme, une règle ou même un usage existant dans une société de travail. Le respect de la norme de ponctualité alimente l'angoisse ressentie par les voyageurs lorsque les transports ne sont pas fiables puisque le retard de l'un va être jugé à l'aune de l'arrivée ponctuelle des autres. Avant même de commencer la journée de travail, cela vient ajouter une charge psychologique aux voyageurs qui ressentent déjà un stress.

---

*« Les transports tels qu'ils sont rendent inquiets, stressés car même si le retard est toléré on se demande ce que le chef va dire. Et puis quand c'est répété ça pèse pour tout le monde. »*

**RP, Agence Wellcom, Paris (75)**

---

Au contraire, lorsque l'organisation permet des horaires variables, les salariés semblent moins subir de pression lorsqu'il s'agit de l'heure d'arrivée. Néanmoins une arrivée tardive occasionne une sortie décalée en conséquence. Il n'y a pas toujours de pénalisation au niveau de l'entreprise, celle-ci est reconnaissante au niveau individuel, puisque chacun doit réaliser un nombre d'heures imposé, quelles que soient ses contraintes personnelles.

---

*« En moyenne, je passe 2h45 par jour dans les transports en commun. On n'a pas trop de stress au niveau des heures d'arrivée et de départ. C'est assez souple. On doit juste arriver avant 10h et pouvons repartir à partir de 15h45. On doit faire 37h par semaine. Les cadres n'ont aucune obligation, ils sont au forfait. Nous on badge. »*

**RP, Sagem Osny, Rueil Malmaison (92)**

---

En effet, la traçabilité et le contrôle du temps de travail ne concernent pas systématiquement tous les salariés de l'entreprise ; cela va dépendre du positionnement, de l'échelon et de la convention collective. Certains cadres ne badgent pas quand des salariés non cadres doivent s'y plier.

Idéalement, chaque salarié peut adapter l'horaire qui lui convient le mieux, tout en restant, bien entendu, dans le cadre de l'accord d'entreprise qui prévoit, en général, une plage fixe pendant laquelle tout le personnel doit être présent. Selon les entreprises, le contrôle des horaires individuels s'effectue soit par les chefs de service, soit par des dispositifs horodateurs (« pointeuse ») qui enregistrent les mouvements d'entrée et de sortie du personnel. En Région Parisienne il n'est pas évident d'organiser sa journée de travail sans qu'il y ait d'imprévus liés aux transports en commun.

De manière générale, le respect des horaires, du temps de travail est vécu comme stressant lorsqu'il est question d'emprunter les transports en commun mais aussi de voyager avec son véhicule personnel en Région Parisienne. Comment au regard de ces contraintes de transports, les individus peuvent gérer les différents rôles qui leur sont conférés ? Aussi quels rôles peuvent ils se permettent de prendre ? Quel temps peuvent-ils consacrer au travail ? La présente enquête du cabinet Technologia montre que l'espace des réponses s'organise selon les règles de répartition du risque : de la prise en charge par l'entreprise jusqu'au report du risque sur la seule personne du salariés, en passant par les solidarités entre individus sans organisation formelle à l'échelle de l'entreprise.

### **2.1.2. Stratégies compensatoires mises en place par les individus pour rattraper le retard perdu et pour pouvoir s'adapter au rythme des transports en commun**

A la suite d'un retard causé par un quelconque dysfonctionnement des transports en commun, les salariés adoptent des stratégies de compensation pour éviter de repartir à une heure trop tardive de leur lieu de travail.

---

*« J'habite en grande banlieue et il n'y a pas beaucoup de bus. Ils passent environ toutes les 30 minutes. Si certains sont supprimés, je suis en retard. Une fois dans le bus, c'est bon. Nous avons des horaires variables donc je rattrape mes éventuels retards dans la journée. De manière générale, je les rattrape à l'heure du déjeuner pour éviter de quitter l'entreprise trop tard. »*

**RP, Compagnie 1818, Paris**

---

Les entretiens menés auprès des représentants du personnel montrent que de telles alternatives sont monnaie courante. Souvent ce sont les pauses déjeuner qui sont écourtées, ainsi que les pauses de travail en général, formelles ou non. Pourtant ce sont des moments privilégiés pour soi et aussi pour le collectif de travail. D'un côté, les temps de pause permettent une récupération cognitive et musculaire, et d'un autre côté ces temps permettent d'échanger entre collègues de travail, de se connaître, créer des liens et de s'échapper de l'activité de travail.

---

*« Avant pour l'heure du déjeuner on n'avait pas le droit de prendre moins d'une heure de pause. On a négocié pour bénéficier de moins de temps comme ça si on a un retard le matin ou autre, on peut s'arranger. Maintenant on a le droit de prendre que 40 minutes et c'est drôlement arrangeant. »*

**RP, Fortis Banque, Puteaux (92)**

*« Du coup, lorsqu'on arrive en retard, on grignote le midi pour le rattraper et pour faire nos heures. Les pauses déjeuner sont écourtées mais aussi les pauses de convivialité qui sont de plus en plus rares comme les pauses café par exemple. »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93)**

*« Je compense des temps de transports importants par des pauses déjeuner raccourcies et l'absence de pause café ou des moments de convivialité avec mes collègues. Chaque temps de repos que je m'accorde rogne sur le temps que j'ai à consacré à ma famille, déjà trop faible. »*

**Salarié d'une société de conseil, La Défense (92)**

---

### **2.1.3. Evolution dans l'entreprise**

Les limitations d'évolution dans l'entreprise en lien avec les conditions de transport sont un point particulier qui a été soulevé au cours des entretiens. Bien que des temps de transports longs contraignent de nombreux salariés à effectuer des choix négatifs pour leur avenir professionnel, cela ne se traduit pas pour autant par un report sur la vie extra-professionnelle. La contrainte du transport collectif ne doit donc pas se comprendre comme un facteur de désinvestissement du travail au profit d'autre chose, mais bien une déperdition d'énergie. Pour autant, quand c'est « la fonction qui parle », un Directeur des Ressources Humaines fait part spontanément de son sentiment à ce sujet, voyant dans la non responsabilisation le résultat d'un arbitrage, et non d'une contrainte.

---

*« Je suis arrivée ici il y a longtemps. Certaines personnes avaient un certain âge et pour moi elles étaient fatiguées à cause de leur trajet. Sans doute elles n'ont pas progressé à cause de ça. D'office elles ont dit "je suis disponible de telle à telle heure". Lorsqu'on est moins disponible il y a moins d'évolution possible. Honnêtement, je suis persuadée que lorsqu'on a une vie familiale, occuper un poste à responsabilité c'est difficile d'organisation. Ça augmente les contraintes surtout les contraintes horaires. Mais bon je ne sais pas s'il faut se poser cette question et si les gens se la posent lorsqu'ils souhaitent progresser au niveau professionnel. Mais bon si on veut des enfants, la question des horaires est pénible. Il faut surveiller son temps parce qu'on a quand même envie de profiter de ses enfants. Les enfants, ajoutés au temps de trajet, ça double la problématique. Non moi je n'ai pas d'enfants et oui c'est un choix par rapport à ma carrière. »*

---

De même, une grande société d'agro-alimentaire a subi plusieurs plans sociaux successifs. Par conséquent, les salariés ont eu tendance à s'impliquer davantage afin de protéger au maximum leur emploi. Ils restent alors de plus en plus tard sur le lieu de travail. Les salariés ayant leur domicile éloigné se retrouvent alors face à un dilemme :

- Partir plus tôt pour garantir un trajet travail-domicile convenable et impacter le moins possible la vie personnelle.
- Partir plus tard pour « montrer » son implication dans la société, au risque d'avoir plus de difficultés pour rejoindre le domicile (la fréquence des transports en commun étant moins importante en dehors des heures de pointe) et donc de bousculer la balance entre vie professionnelle et vie familiale.

Cette analyse est partagée par d'autres études. On peut lire dans le Rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles élaboré par le Conseil d'Orientation pour l'Emploi : *« Même si l'impact de la mobilité géographique sur l'emploi et la promotion professionnelle est délicat à mettre en évidence, il semble bien qu'être mobile géographiquement puisse faciliter le retour à l'emploi et l'accès à une promotion professionnelle ».*

---

*« Les transports, tels qu'ils sont, rendent inquiets. Stressés car même si le retard est toléré on se demande ce que le chef va dire. Et puis quand c'est répété ça pèse pour tout le monde. »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93)**

---

Le report de la gestion du risque sur la seule personne du salarié peut s'exprimer ainsi :

---

*« [En revanche] tout ce qui relève du stress et de la fatigue en lien avec les transports en commun, nous n'avons pas de remontées alors ce n'est pas une problématique vers laquelle on se penche. Et puis, même si on nous transmettait ce type de désagrément, ce n'est pas à l'entreprise de gérer ce problème. Chacun fait le choix de son lieu d'habitation et de son lieu de travail. »*

**DRH, secteur BTP, Saint Denis (93)**

---

#### **2.1.4. Equilibre vie professionnelle / vie personnelle**

Lorsque le temps mis par un individu pour se rendre sur son lieu de travail excède une heure, c'est-à-dire deux heures de transports par jour, le temps de vie personnelle est déjà bien entamé. En effet, avec l'étalement urbain, mener à bien les activités de la vie impose de parcourir des distances assez longues. Les temps de la vie quotidienne sont fragmentés, surtout au niveau du travail : contrats atypiques, travail de nuit, week-end, etc. Cette fragmentation des espaces et des temps amène chacun à être de plus en plus mobile. Il existe une contrainte supplémentaire pour les voyageurs de Région Parisienne, qui peuvent être confrontés à un retard de train, des grèves, une panne de transports en commun, autant de facteurs qui viennent désorganiser le déroulement d'une journée. Ce type d'imprévu n'est pas quotidien mais malgré tout, les travailleurs de Région Parisienne ont des temps de transports relativement longs.

*« L'angoisse, c'est le retard qui vous bloque au dernier moment et vous empêche d'aller chercher votre enfant. Certains parents sont allés chercher leurs enfants de 5 ans au commissariat. »*

**Directeur général, Paris**

---

*« La différence dans les contraintes vont dépendre de la situation familiale. Certains choisissent ou peuvent arriver plus tôt, d'autres vont préférer partir plus tard. Tout dépend de son organisation. Mais ce qui est bien c'est qu'on a le choix au niveau de l'organisation. Une grosse contrainte qui peut occasionner du stress c'est les enfants : être à l'heure, ne pas les oublier... »*

**RP, Sagem Osny, Rueil Malmaison (92)**

Les deux témoignages qui suivent montrent qu'à situation familiale et de desserte égale, c'est la position professionnelle qui fait la différence, en offrant plus ou moins d'autonomie.

---

*« 70% de femmes travaillent ici. C'est bien connu : la célèbre double journée ! Leur timing est très serré. Les transports perturbent leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Certes les horaires sont variables mais il faut effectuer 7h45 par jour. S'il y a un retard, elles débauchent plus tard, c'est un vrai problème pour les enfants. Elles sont pénalisées. Mais ici, ça relève de la vie personnelle. »*

**RP, CARAC, Neuilly sur Seine (92)**

*« Ici je dois être le seul à venir en voiture. C'est vraiment un choix personnel. Mes horaires sont assez fournis en tant que Directeur Général de la société. Bon ils ne sont pas rigides alors je m'organise. Mes horaires ne me permettent pas de m'occuper de mes enfants donc je les dépose tous les matins à l'école. Je leur dois du temps et donc je leur donne le matin et le week-end. J'aime ce moment partagé mais je ne pourrais le faire en venant en transports en commun. Pas vis-à-vis de la distance qui sépare mon domicile au travail puisque c'est assez bien desservi, c'est assez rapide mais je ne pourrais pas les déposer à l'école. »*

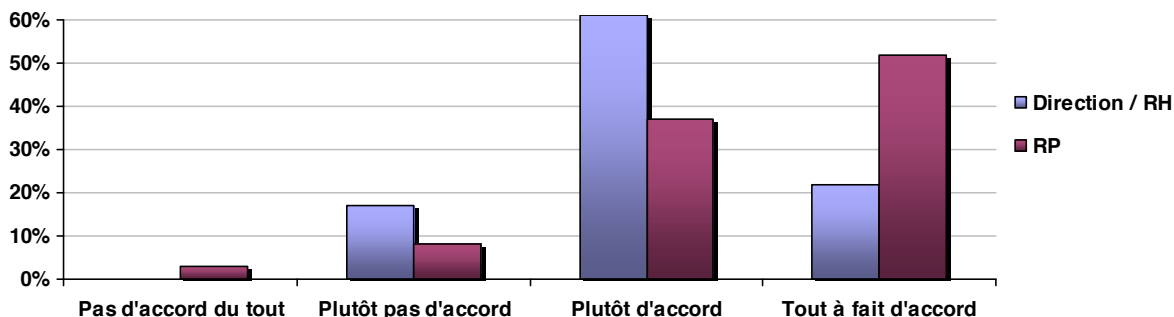
**Directeur Général, cabinet de recrutement, Paris**

*« J'ai fait le choix de retrouver un équilibre de vie professionnel et personnel en passant à 4/5. C'est assez efficace mais ça a un coût ! »*

**Salarié d'une société de conseil, La Défense (92)**

Le grille d'entretien codée utilisé pour l'enquête permet de confirmer le rôle de la fonction sociale (représentant du personnel ou responsable RH) dans l'appréciation des effets des conditions de transport sur l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle.

**Grille d'entretien codée** - « L'usage des transports en commun pose de façon récurrente des problèmes à certains salariés pour concilier travail et vie familiale (ex: retards pour aller chercher les enfants à l'école). »



D'après ces données, la perturbation du travail sur la vie familiale « par-dessus le marché » (via les transports) est reconnue par environ 90% des répondants, mais de façon plus aigüe ("tout à fait d'accord") par les RP (52%) que par les RH (22%). C'est dans cette différence que l'essentiel se joue, la position "plutôt d'accord" constituant un engagement modéré faute d'être suffisamment « cynique » pour prétendre le contraire.

### 2.1.5. Conflits interindividuels

Si les adaptations se mettent en place dans une logique de sauvegarde individuelle, sans concertation à l'échelle de l'entreprise, il devient fort probable que surviennent des conflits entre personnes, faute d'« arrangements » conciliables.

« Il y a des plages fixes donc en réalité tout le monde peut partir dès 15h30. Mais bon si tout le monde part à 15h30 c'est l'activité qui va en pâtir parce qu'il faut bien répondre au téléphone quand même. C'est le service qui gère ça, ça se fait entre les gens. Bon ça peut créer des tensions quand même puisqu'il ne faut pas que ce soit toujours les mêmes personnes qui partent tard. »

**DRH, IRP AUTO, Paris (75)**

« Il y a trois mois de ça, une femme avait des problèmes d'intégration dus à la fréquence élevée de ses retards. Elle ne travaillait pas en agence donc elle avait plus de souplesse horaire mais quand même ça détériore les relations de travail (compensation dans la journée, horaires variables). Et puis, c'est un cercle vicieux : le retard épuise mentalement les personnes qui tentent d'être ponctuelles. L'épuisement, la fatigue rendent les personnes plus irritables émotionnellement et par voie de conséquence plus enclines aux conflits. »

**RP, Société Générale, Paris (75)**

*« Le soir, on sait que si on part à telle heure, il y aura du monde, le RER est plus lent, etc. Alors on part plus tôt puisqu'on a la possibilité de le faire. Mais ça peut bloquer, on peut avoir des reproches enfin pas forcément dit mais pensés. Ca se sent. »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93)**

---

### **2.1.6. Le cas des déménagements**

Dans un contexte de réorganisations assez régulières, le déménagement a pour effet de bouleverser un équilibre qui avait pu être trouvé pour rationaliser les transports domicile-travail ; ou a pour effet d'aggraver une situation déjà déséquilibrée, ce qui revient au même en tant que « mauvaise surprise ».

---

*« Généralement les problèmes liés au transport en commun prennent place lorsque le lieu de travail change. Le lieu d'habitation est souvent choisi selon la facilité d'accès au lieu de travail (se situant sur une ligne de RER ou Métro, etc.). Lorsque le lieu de travail change, les conditions de transport ne sont pas toujours favorables. »*

**RP, Galeries Lafayette, Paris (75)**

---

Selon une étude de l'INSEE (2007)<sup>5</sup>, en Région Parisienne, les individus cherchent à se loger au plus près de leur lieu de travail. Néanmoins, les entreprises se déplacent de plus en plus loin des centres urbains pour avoir plus d'espace, pour réunir des sociétés ou encore pour faciliter le travail (le fait d'être sur les mêmes sites et d'avoir les mêmes métiers va favoriser les échanges et les transferts de compétences et de bonnes pratiques entre ces deux entités). Les déménagements peuvent brutalement modifier l'équilibre de vie des salariés concernés.

Les déménagements, de manière générale, sont une source de stress considérable pour les collectifs de travail. Outre que l'espace de travail va devoir être réinvesti par les collaborateurs de façon à se repérer, à s'approprier le lieu (lorsque c'est possible) et à le personnaliser, les salariés vont devoir revoir leurs moyens de locomotion et les temps de trajet domicile-travail peuvent être recalculés à la hausse. En d'autres termes, les cas de déménagement d'entreprise concentrent différents points abordés précédemment, sur le mode du « scénario du pire ».

Le temps de transports, le nombre de correspondances et la pénibilité du trajet sont les principaux aspects à considérer quand le trajet domicile-travail est étudié lors d'un déménagement de site. Bien que les individus fassent preuve de capacités d'adaptation surprenantes, il est essentiel de bien mesurer l'impact d'un déménagement, car il ne s'agit pas seulement d'un simple mouvement physique d'un lieu vers un autre mais c'est parfois

---

<sup>5</sup> Baccaini & al. (2007), « Les déplacements domicile-travail amplifiés par la périurbanisation », *Insee Première*, n°1129.

toute l'organisation (tant personnelle que professionnelle) qui peut être remise en cause. Les impacts qui en découlent peuvent être nombreux (stress, surmenage, fatigue, épuisement professionnel, etc.).

En effet, les déménagements d'entreprise peuvent modifier considérablement l'équilibre de vie des personnes s'étant adaptées durant des années au trajet quotidien qui relie le domicile au lieu de travail.

---

*« Avant nous étions dans le centre de Paris. Le déménagement a désorganisé tout le monde alors ils pourraient quand même faire un effort, ils nous doivent bien ça. Déjà on a eu la navette nous dit-on ! »*

**RP, Fortis Banque, Puteaux (92)**

*« Avant on était à Paris. Les locaux étaient trop exigus, les conditions de travail étaient vraiment moyennes. Alors on a déménagé et maintenant nous sommes dans des plus grands locaux. On a donc gagné en confort dans l'entreprise mais on en a perdu à l'extérieur. Les conditions de travail sont meilleures mais les conditions de transports deviennent extrêmement médiocres ce qui au final n'améliore pas tant que ça les conditions de travail puisqu'on arrive fatigué. »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93).**

---

De manière naturelle, les personnes organisent les différentes sphères intimes de leur vie selon leurs déplacements (nourrice, loisirs, etc.). Lors d'un déménagement de site, il arrive parfois que des salariés préfèrent quitter leur emploi au risque de ne pas retrouver un emploi similaire, dans leur domaine de compétences ou encore à rémunération équivalente. Tout cela pour éviter un temps de transport trop long. Les conséquences ne concernent pas uniquement les salariés mais aussi l'entreprise puisqu'elle peut perdre des savoirs faire.

---

*« Aujourd'hui les entreprises déménagent, sortent de Paris et donc les transports en commun deviennent plus pénibles, les temps de trajets plus longs. Les sièges sociaux des entreprises se sont déplacés en grande banlieue, les gens passent fréquemment deux heures dans les transports ».*

**RP, Sopra Group, La Défense (92)**

---

Un temps de transport allongé peut perturber la garde d'enfants. L'augmentation du temps de transport se fait généralement sur le temps consacré aux enfants. Des inquiétudes peuvent être ressenties sur l'heure de dépôts des enfants. Il se trouve que certaines crèches n'acceptent pas les enfants avant 8h30. L'heure de départ est donc invariablement fixe. Avec le rallongement du temps de trajet qui peut venir se greffer, les salariés risquent d'arriver plus tard au bureau. Pour compenser leur prise de poste tardive, les salarié(e)s devront

repartir plus tard le soir ce qui peut augmenter les frais de garderie dans certaines situations (famille monoparentale par exemple).

---

*« J'ai deux enfants en bas âge qu'il faut amener à l'école. L'école n'ouvre pas avant 8h20. Je ne peux donc pas être au RER avant 8h30-8h40, et c'est encore la course. Donc il m'est impossible d'arriver à 9h le matin à l'entreprise comme c'est le cas aujourd'hui. [...] C'est surtout pour le trajet de retour le soir que je m'inquiète car étant aujourd'hui obligée de partir tôt (j'ai une petite fille de 4 ans qui est gardée par une Baby Sitter jusqu'à mon retour à la maison), l'allongement du temps de trajet me fait craindre un problème avec ma hiérarchie si je dois partir encore plus tôt. »*

**Salariée, Secteur de la presse, Paris**

---

Par ailleurs, certains salariés qui ont des activités sociales, culturelles ou sportives qu'ils avaient choisies aux abords soit de leur lieu d'habitation, soit de leur lieu de travail ne pourront peut être pas toujours les poursuivre en cas de déménagement, ou alors au prix d'une triangulation de leurs trajets si c'était la proximité du lieu de travail qui avait été choisie. Dans chacun des déménagements d'entreprise, les changements de situation ne sont pas perçus de la même façon. Pour certains salariés, le nouveau site se trouve situé plus proche de leur lieu d'habitation tandis que d'autres se trouvent plus éloignés de leur lieu de travail et sont donc confrontés à des temps de transport plus importants à aménager.

---

#### ***Exemple 1- Un déménagement contre l'intérêt de la majorité des salariés***

Une société leader sur le marché des produits et des services concernant les soins pour les hôpitaux, les soins physiques, la prévention et les diagnostics a entrepris un déménagement de site de façon à regrouper les salariés sur un seul et même site pour favoriser les synergies et regrouper les équipes. Avant ce déménagement de site, les équipes travaillaient ensemble mais sur des sites différents ce qui engendraient de nombreuses contraintes. Le déménagement a concerné environ 150 personnes. Le nouveau site de travail choisi pour regrouper les individus n'est pas vraiment apprécié des collaborateurs. Les axes routiers et les transports en commun permettant d'y accéder sont souvent engorgés. Le quartier est quant à lui décrit comme peu sûr, ce qui engendre des craintes pour les salariés. Une enquête mobilité a été réalisée et a permis de montrer que le temps de trajet domicile-travail est allongé pour la plupart des salariés. Des coûts supplémentaires sont également engendrés pour un certain nombre d'entre eux.

---

#### ***Exemple 2- Le cumul des pertes : inconfort et frein aux contacts professionnels***

Pour bénéficier d'espace physique plus important, 220 collaborateurs d'une société de presse ont du migrer du 2<sup>ème</sup> arrondissement de Paris au 15<sup>ème</sup>, vers le Parc des expositions de la Porte de Versailles. La série de témoignages qui suit met en évidence les coûts occasionnés pour les salariés. Ceux-ci relèvent de leur confort personnel mais aussi de leurs capacités à remplir leur mission professionnelle, notamment en matière de contacts physiques avec les clients.

*« Ce déménagement va complètement modifier ma manière de fonctionner. Je vais être obligé de revoir mon organisation. Je prendrai les rendez-vous les matins avant de rejoindre le journal. Je n'aurais plus le temps pour aller à des rendez vous l'après midi. »*

*« J'habitais à 5 minutes à pied de mon travail et je rentrais chez moi pour déjeuner. Tout ça c'est terminé maintenant. Pour moi c'est une forte détérioration de mes conditions de trajet et donc de travail. »*

*« L'allongement du temps de trajet et le fait que je ne pourrai plus du tout me rendre au travail en vélo ou à pieds est quelque chose de très négatif pour moi et très important par rapport aux différents paramètres de mon emploi. Cela va empiéter sur mon temps libre de repos, de loisir et me contraindre à abandonner un sport que je pratiquais depuis des années et générer du stress du fait de devoir prendre le métro aux heures de pointe, chose que j'évitais au maximum, ce qui me permettait une qualité de vie bien supérieure. Sans compter les jours de grève des transports en commun qui sont particulièrement difficiles à gérer. »*

*« L'optimisation du temps de trajet. Maintenant j'ai plusieurs changements donc j'aurai moins de chance de trouver une place assise dans les transports et je ne pourrai donc pas optimiser mon temps en lisant ou travaillant. »*

*« Le changement de site signifie une détérioration de mes conditions d'emploi. Mais le plus embêtant en ce qui me concerne, c'est qu'à des horaires déjà atypiques, il va rallonger mes journées, déséquilibrant complètement ma disponibilité auprès de mon enfant, notamment en termes de garde et d'horaires de crèche. »*

*« Ce qui complique beaucoup les choses c'est que non seulement le nouveau site est excentré mais en plus il est loin du métro. Or pour bien faire notre métier il faut rencontrer beaucoup de gens. Le téléphone et une rencontre de visu, ce n'est pas pareil. Pour tisser une relation de confiance et glaner des informations, rien ne vaut une relation de visu. Etre dans Paris facilite considérablement les rencontres mais aussi la possibilité de prévoir des déjeuners professionnels. Sur le nouveau site, il n'y a strictement rien à part le périphérique... »*

*« Ce n'est pas compatible avec le travail d'un journaliste de quotidien. Cette pratique spécifique nécessite des déplacements quotidiens. Ce déménagement va occasionner des temps de trajet rallongés au détriment du temps de travail indispensable à la production d'articles alors que les contraintes de production ne sont pas extensibles. »*

*« Le temps perdu dans les transports est un préjudice réel, facilement mesurable, et qui ne va être compensé d'aucune manière. »*

---

**Exemple 3- De la flexibilité « dans l'esprit du métier » à la flexibilité contre-productive**

Un autre cas important à aborder est celui d'une société qui a pour activité d'accompagner leurs clients dans la définition et la conduite de projets de transformation. L'essentiel des salariés sont des consultants. Les locaux de la société se sont déplacés du centre de Paris vers La Défense. Ce déménagement a impacté 329 salariés.

Avant le déménagement de site, les salariés utilisaient principalement les transports en commun et près de la moitié d'entre eux mettaient moins d'une demi-heure pour se rendre sur leur lieu de travail. Pour gagner le nouveau site qui se trouve à La Défense, le temps de trajet augmente significativement. Au-delà d'un allongement général du temps de parcours, une complexification est à noter puisque le nombre de correspondances augmente pour la majorité de ceux qui utilisent les transports en commun. Aussi, les salariés qui n'empruntaient pas les transports en commun pour effectuer leur trajet domicile-travail ont dû se procurer un abonnement du type Navigo. Bien que l'employeur prenne en charge la moitié du montant de l'abonnement, l'autre moitié est aux frais du salarié. La majorité des salariés avaient souscrit à un abonnement deux zones (55,1 €), après le déménagement, l'abonnement trois zones (72,9 €) est la modalité la plus empruntée. Ceci implique pour les salariés des frais supplémentaires. Les témoignages des salariés concernés mêlent appréciation de la perte de confort à titre personnel, mais aussi de la perte de performance.

---

*« Je perds beaucoup en qualité de vie. D'une part mon temps de trajet double et d'autre part des frais s'ajoutent. »*

*« Le temps de mes déplacements qui ont augmenté depuis le déménagement n'est pas ajouté dans le calcul de la charge de travail qu'il me faut pour réaliser ma mission. C'est pourquoi l'augmentation de mon temps de trajet induit une surcharge de travail ou un allongement des délais pour ma mission. »*

*« Le site d'Hausmann permettait de rester travailler tard le soir sans se soucier des problèmes de transports pour rentrer : facile d'accès pour les taxis et une multitude de ligne de métro. Aussi je pense que le quartier de l'Opéra est beaucoup plus sécurisant que l'esplanade de la Défense le soir à 22h. Notre métier demande de notre part des horaires très flexibles et il n'est pas rare de voir des consultants partir tard. Pour ma part je n'envisage pas de rester tard et faire des heures supplémentaires sur le site de La Défense. De plus la ligne de métro est la ligne 1 et je n'envisage pas de prendre le RER A le soir après 21h ! »*

---

L'aspect subjectif dans la perception de la contrainte liée au transport pour se rendre sur son lieu de travail a son importance. Ainsi, une augmentation du temps de trajet de 15 minutes

ne sera pas vécue de la même façon par une personne qui avait un temps de trajet initial de 30 minutes que par un individu qui passait déjà 1h30 dans les transports tous les matins. De plus, la situation sera également perçue plus ou moins négativement en fonction de l'impact du nouveau temps de trajet sur la vie hors travail (garde des enfants, activités socioculturelles...).

Plusieurs témoignages révèlent qu'historiquement, dans les années 1990, les contraintes propres à une implantation donnée de l'établissement pouvaient être prises en charge par l'employeur.

---

*« Avant 1994, la société était basée à Rungis, le site était mieux desservi. Environ 60% des salariés actuels étaient présents sur le site de Rungis. Les salariés qui le souhaitaient pouvaient bénéficier d'aides pour trouver des logements, d'autant plus que le site est localisé dans un secteur très cher. »*

**Rhodes & Schwarz France, Meudon-la-forêt (92)**

---

Parfois un accord est trouvé, autour de quelques axes opérationnels, comme en témoigne le DRH d'une grosse entreprise.

---

**Adaptations suite à un déménagement dans une zone mal desservie :**

- Recrutement de proximité pour éviter les retards.
- Un accord d'entreprise a été établi en janvier 2008. Celui-ci propose un prêt de 0% pour l'achat d'un véhicule et une prime à l'achat. Une indemnité correspondant à l'augmentation du temps de trajet a également été mise en place.
- Très peu de salariés ont quitté l'entreprise au moment du déménagement.
- L'entreprise admet une flexibilité des horaires pour faire face aux retards susceptibles d'impacter l'organisation des entreprises.
- Le télétravail, quant à lui, n'est pas généralisé en raison des « valeurs fondamentales de l'entreprise accordées au collectif ».

**DRH, Thales, 78, Vélizy**

---

Dans le cas contraire, quand il n'y a pas d'accord, chacun est placé devant ses responsabilités.

---

*« Avant la société était implantée à Issy-les-Moulineaux, le site était mieux desservi. De nombreux salariés habitent dans les Yvelines (78), ce qui explique le faible taux de départs liés au déménagement. Toutefois, certains salariés peuvent avoir des temps de trajet très importants (2h30). »*

**DRH, BATEG, 78, Vélizy Villacoublay**

*« L'entreprise était auparavant localisée à Courbevoie, soit à 40 km du site actuel. Lors du déménagement, il y a 14 ans, seuls 10% des salariés ont pris la décision de ne pas*

*suivre. Dans ces situations de déménagement où la société s'éloigne du domicile, on constate plusieurs comportements :*

*- Les salariés qui prennent la décision de déménager leur lieu d'habitation : ils souhaitent ainsi limiter le temps de trajet et faire en sorte que le déménagement de leur société impacte le moins possible l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Dans ce cas, les perturbations du quotidien devraient logiquement n'être que temporaires.*

*- Les salariés qui restent dans leur logement pour des raisons diverses telles que la localisation de la société du/de la conjoint(e), un achat immobilier récent ou non, un attachement particulier à l'emplacement du logement actuel (environnement favorable, proximité de la famille, vie de quartier, écoles des enfants...). L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est alors perturbé à un degré plus ou moins important selon la nouvelle implantation du lieu de travail. »*

**DRH**

---

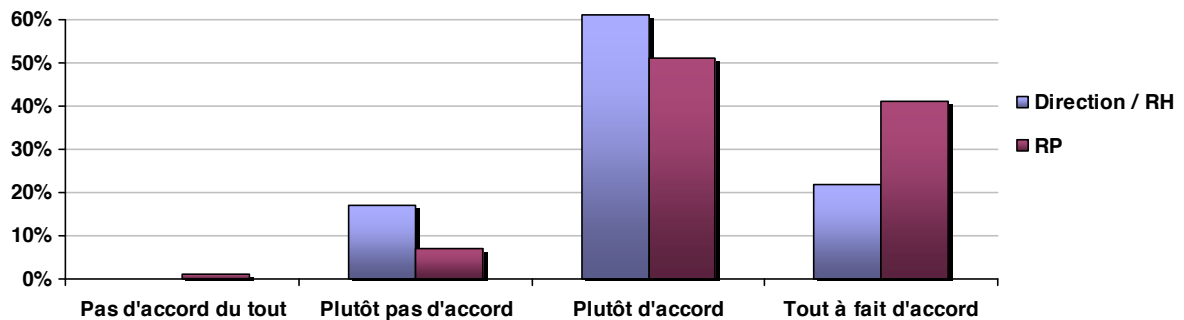
## 2.2. Impact sur l'entreprise

Cette section a pour but de faire connaître le point de vue des acteurs sur les effets des conditions de transports des salariés au niveau de l'entreprise, et non des premiers concernés ; et dans une logique de conséquences en chaîne.

Pour aller plus loin dans cette chaîne, il s'agira aussi d'examiner comment l'entreprise peut s'organiser pour faire face à ces effets.

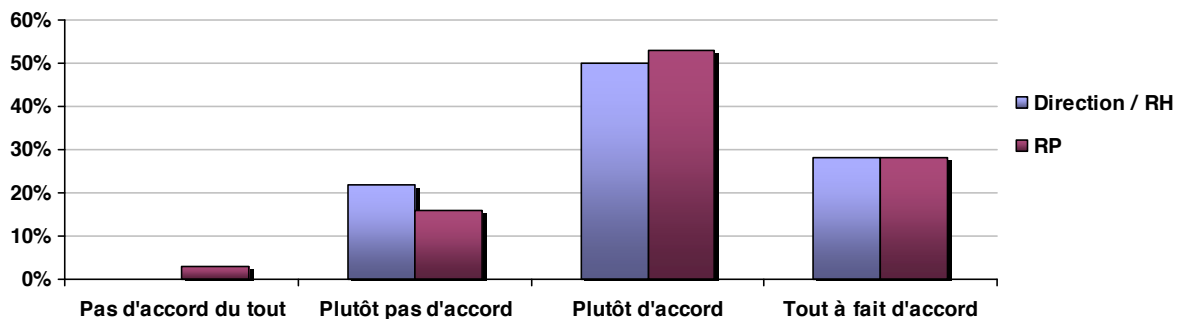
### 2.2.1. Désorganisation

**Grille d'entretien codée** - « Les trajets domicile-travail peuvent être la cause de retards répétés chez les salariés. »



Environ 90% des répondants, sans variation significative entre RH et Représentants du personnel, reconnaissent l'effet des conditions de transport sur les risques de retard.

**Grille d'entretien codée** - « Les retards répétés ont un impact dans la réalisation des tâches, dans l'exécution "normale" du travail. »



Les trois quarts des répondants – représentants du personnel et RH confondus – estiment que les retards répétés peuvent altérer la bonne marche du travail. Les représentants du personnel sont à peine plus nombreux que les RH (92% contre 83%) à considérer que les

*trajets domicile/travail peuvent en être l'origine. Le problème est donc largement reconnu, par tous les acteurs.*

---

Reste la question de l'imputation de la responsabilité, voire de la culpabilisation. Dans une situation d'entretien définissant le salarié comme un être subissant les conditions de transports, personne n'a adopté de posture accusatrice vis-à-vis de ces « malheureux salariés ». Pour autant, la rigueur morale autour de la question (prévenir de son retard) et la mise en relation étroite entre retards des uns et surcharge des autres (les ponctuels) sont autant d'indices laissant entendre que les salariés concernés ne peut-être pas accusés, mais en tout cas pas non plus excusés, et ont toutes les chances d'être, au bout du compte, culpabilisés.

---

*« On tolère le retard à une condition : que l'on nous prévienne. »*

**DRH, secteur de la chimie industrielle, Aubervilliers (93)**

*« Ces derniers temps, il y a une augmentation des arrêts de travail, une détérioration au niveau des services. En fait, les problèmes liés aux transports n'ont pas entière responsabilité mais, "ça rajoute une couche". »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93).**

*« Les retards des uns et des autres, c'est énervant. Ils n'y sont pour rien ceux qui viennent en transports en commun. Néanmoins lorsque quelqu'un arrive en retard, on est obligé de combler le manque en travaillant plus. Par exemple pour les jours de grève, ceux qui habitent loin ne viennent pas travailler. On est assez stressé, il faut travailler plus. »*

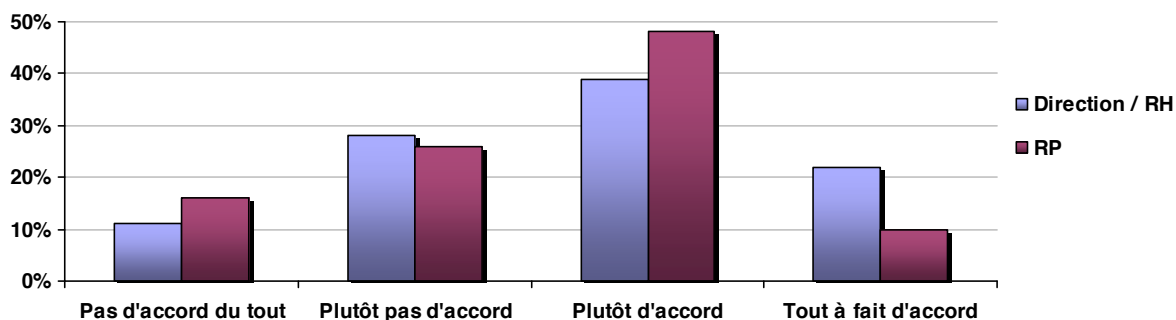
**RP, ACNA, Le Mesnil Amelot (77)**

---

## **2.2.2. Flexibilité des horaires**

---

**Grille d'entretien codée** - *« Les salariés de l'entreprise ont la possibilité d'adapter leurs horaires de travail du moment qu'un équilibre est trouvé sur la semaine, le mois, etc. »*



*Une courte majorité de représentants du personnel et, à peine moins courte, de RH estiment que les salariés ont la possibilité d'adapter leurs horaires de travail du moment que les choses restent équilibrées. Mais cette souplesse reste réservée aux plus autonomes, comme le montrent les entretiens qualitatifs.*

---

On peut le supposer, la souplesse horaire n'est peut-être pas réservée à l'ensemble des salariés, mais aux plus autonomes. C'est ce que montrent – sans surprise – les extraits d'entretien qui suivent. La question est alors de savoir comment est mise en place cette autonomie, selon la part d'organisation et la part d'initiative informelle.

---

*« Certains viennent en effet de loin, souvent à cause d'une mutation, après laquelle ils n'ont pas voulu déménager en préférant rallonger leur temps de trajet. Mais généralement ce sont des personnes qui font partie de l'encadrement, des chefs de rayon par exemple, et qui ont donc des horaires très souples. Ils ne risquent donc pas d'être en retard, donc pas de sanction. »*

**DRH adjoint, IKEA Paris Nord II**

*« Le temps de transport n'est pas sans relation avec la vie privée et la vie professionnelle. Un équilibre de ces deux sphères rend plus accessible la sensation de bien-être. Les retards, c'est problématique. Mais ces derniers temps nous avons négocié et remporté le fait d'avoir des plages horaires fixes mais aussi des horaires variables. Il n'y a plus de conflits, en tout cas moins de conflits. Les personnes arrivent moins sous pression, sous tension, elles sont mieux nerveusement. C'est l'effet positif de la souplesse horaire. »*

**RP, secteur automobile, Guyancourt (78)**

---

**(1)** La souplesse comme ruse face aux pires heures pour les transports en commun peuvent s'inscrire dans le mode même de la production...

*« Ici les horaires sont variables et souples mais c'est dans notre mode de fonctionnement. »*

**DRH, secteur de la chimie, Aubervilliers (93)**

*« Ici les horaires ça va, on est assez libre, il n'y a pas de badgeuse. La liberté des horaires fait que nous ne sommes pas stressés par ce point, pas de pression, pas d'angoisse. »*

**RP, secteur des télécommunications, Issy Les Moulineaux (92)**

---

**(2)** ... correspondre à certains statuts professionnels privilégiés (dans le travail comme pour la sécurité de l'emploi), affranchis d'un contrôle tatillon du moment que le travail est accompli...

*« Parfois je travaille de chez moi par convenance personnelle. En général, quand il y a des problèmes de transport ou de trafic. Mais le plus souvent je travaille avant de partir pour éviter les heures de pointe et j'arrive au bureau ou chez le client vers 10h30-11h »*

**Salarié, secteur du conseil, La Défense (92)**

*« On n'a pas vraiment d'horaires ici. La majorité a le statut cadre et puis au-delà de ça, les retards ne nous pèsent pas, il n'y a pas de risques de perdre son emploi. »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93)**

*« Pour certains postes, les horaires sont flexibles, donc certains se débrouillent pour venir aux heures tranquilles dans les transports. »*

**DRH, Président du CHSCT**

**Société Siemens-Healthcare, Saint-Denis**

---

**(3)** ... ou encore faire l'objet d'une adaptation éclairée, entre collègues, par exemple en plaçant à l'ouverture d'un commerce (fonction exigeant une ponctualité sans faille) les salariés les moins soumis aux aléas des transports en commun.

*« Les horaires ici sont variables dans une plage horaire générale qui elle est fixe. Les personnes pointent ce qui permet à chacune de savoir combien d'heures il reste à effectuer dans leur semaine. Ca leur permet de s'organiser. Toutefois il y a une contrainte horaire pour ouvrir "la boutique". Les clients ne doivent pas attendre. L'heure c'est l'heure. Les salariés s'organisent entre eux. Ils ne sont pas nombreux donc ils s'arrangent pour les ouvertures et les fermetures. La plupart du temps, les personnes qui ouvrent sont généralement Parisiens. C'est plus pratique puisque d'autres alternatives sont possibles que celles des transports en commun. »*

**DG, Cabinet de recrutement, Paris**

*« Au niveau des horaires, ils sont fixes mais les personnes qui arrivent en retard s'arrangent avec leurs collègues pour l'absorption du travail. Il n'y a que 10 salariés alors on peut se permettre d'être souple. En plus il n'y a vraiment pas de salariés non ponctuels. »*

**DG, Cabinet de management, Paris**

---

Pour les autres, le rattrapage horaire, même s'il ne s'accompagne pas de reproches se traduit par un allongement de la durée effective du travail.

*« Si on arrive en retard on nous le fait remarquer mais tout le monde se fiche de l'heure à laquelle on part le soir. Par rapport à l'entreprise, pour certains avoir 10 ou 15 min de retard ce n'est pas gênant mais pour ceux qui sont en horaires variables, ils payent en rattrapant. Et puis pour ceux qui sont en horaires fixes, ils doivent présenter un justificatif pour leur retard. Alors les personnes finissent par arriver plus tôt que*

*l'heure légale et pour avoir des conditions de transports corrects (et encore) elles repartent plus tard. Cela augmente considérablement l'amplitude horaire de la journée de travail. »*

**RP, Société Générale, Paris**

---

Mais pour tout un ensemble de salariés, la discipline est stricte (telle qu'elle est incarnée par les encadrants en tout cas), cela en relation avec les gains manqués en termes de productivité.

*« Les horaires sont variables. Sur le papier on peut compenser s'il y a un retard mais en fait tout dépend du chef de service. Pour certains services, les retards sont absolument non tolérés. Tout dépend du responsable vraiment. Les procédures ne sont pas très claires en RH donc ce sont les encadrants qui prennent toutes les décisions. »*

**RP, UGAP, Marne La Vallée (77)**

*« 42% des personnes travaillent à l'entrepôt, elles n'ont aucune souplesse horaire. Les commerciaux non plus (31%). Quand ils arrivent en retard, il faut qu'ils aient obligatoirement un billet d'excuse. Les productivités sont calculées au ¼ d'heure près. »*

**RP, JPG, Survilliers (95)**

---

### **2.2.3. L'influence des caractéristiques de l'entreprise**

#### **Les commerciaux**

Un élu CHSCT de Sopra Group Paris Ouest confie que la contrainte des transports est omniprésente pour les commerciaux qui ont une activité nécessitant des déplacements fréquents. Cette population est souvent exposée à l'angoisse d'arriver à l'heure chez le client.

*« Pour les collaborateurs, il y a une double galère. Ils naviguent entre le domicile, les bureaux qui se trouvent dans le 92 et dans le 95 et aussi les clients. Il faudrait une flexibilité plus grande dans la prise en compte des notes de frais. Le taxi est parfois le moyen qui permettrait d'arriver à l'heure. Mais aujourd'hui les Directions préfèrent que les salariés perdent des heures sur le plan privé plutôt que des frais. C'est au salarié de se débrouiller. On l'oblige à prendre les transports en commun mais ça implique du stress. Quand le collaborateur est en retard, le client est mécontent. Dommage, tout le monde est perdant. »*

**RP, Sopra Group, La Défense (92)**

---

### **Les petites équipes**

*« Ici il y a peu de personne, c'est une toute petite cuisine. J'ai été DRH d'un grand groupe auparavant et ce n'était pas la même façon de gérer les équipes. Ici, c'est une histoire de confiance. Il y a tellement peu de personnes qu'elles sont dans l'entraide. Elles ont des savoirs faire et savent s'aider les uns et les autres ce qui fait qu'au niveau des transports en commun, les personnes se soutiennent je pense. Le moindre souci de l'un –par exemple des transports en commun- est réglé par l'autre. »*

**DRH, Opéra, Neuilly Sur Seine (92)**

---

### **Les salariés autonomes, maîtres de leurs moyens**

*« 90% des personnes sont cadres ou ingénieurs. C'est un travail intellectuel. Il n'est pas chiffrable alors il ne faut pas de stress supplémentaire. »*

**RP, secteur des télécommunications, Issy Les Moulineaux (92)**

---

### **Ceux qui n'ont pas de compte à rendre**

*« Plus on avance dans l'échelle sociale/salariale et plus c'est simple de partir plus tôt, d'organiser sa journée. Il y a vraiment de la disparité entre les personnes, c'est aussi ça le souci. »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93)**

---

## **2.2.4. Gestion des permanences, aménagement du temps de travail**

Dans certaines entreprises, comme c'est le cas pour une SSII spécialisée dans les technologies de l'information et de la communication, on tente de concilier au mieux le temps de présence de ses collaborateurs en fonction de leurs impératifs personnels lorsque l'activité le permet. A Issy Les Moulineaux (92), dans cette entreprise, le Directeur des Ressources Humaines considère que les transports sont une source de fatigue pour les individus.

*« C'est sur c'est une source de fatigue, ces transports ! Certains managers prennent en considération cette fatigue occasionnée par les transports. Mais de manière générale, les managers n'aiment pas tenir compte des problèmes personnels et ne peuvent pas. Et oui, le temps de transport c'est personnel. Suite à un divorce, j'ai vu des demandes de collaborateurs qui demandaient des aménagements de temps de travail pour aller chercher leur enfant. Adapter leurs horaires en fonction de leurs problèmes personnels, pourquoi pas, mais ici, on accepte lorsque c'est justifié et que ça ne pénalise pas l'activité ou le service. »*

Ce même Directeur des Ressources Humaines confie au fil de la discussion combien ces questions sont sensibles pour la paix sociale.

*« Ici, il y a une secrétaire qui a réussi à aménager ses horaires car elle habite très loin. Elle vient plus tôt le matin et part tôt le soir. Mais ça pose problème. Son manager n'est pas content car elle se fait remarquer. A partir de 16h30 elle n'est plus là. Donc bon, c'est vécu comme un privilège quand même donc en contre partie faut faire comme si il fallait qu'elle soit plus performante. »*

**DRH, secteur des télécommunications, Issy Les Moulineaux (92)**

---

### **2.2.5. Prise en compte du problème par l'entreprise**

L'aléa et la fatigue liés aux transports en commun sont une problématique qui n'est pas vraiment prise en considération par l'entreprise jugeant bien souvent qu'elle relève de la vie personnelle des salariés.

En marge de cette tendance dominante, on trouve des entreprises qui cherchent à traiter le problème.

A la source du problème, l'efficacité n'est pas toujours au rendez-vous :

---

*« La Direction est en contact avec la RATP. Ici, il y a un « collectif des entreprises des pleines communes » qui se charge de faire remonter les demandes/les plaintes en matière de transports. Et bien, on n'observe pas vraiment de changements. On a aussi écrit au syndicat RATP : rien, pas de retour. Seulement 1 RER sur 4 s'arrêtent ici et en plus c'est celui qui va à Roissy alors imaginez vous voyager avec des touristes et leurs bagages... l'horreur. »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93)**

*« Pas de retour sur l'usage de transports en commun, malgré des contacts répétés. Ça fait partie de Paris et les personnes savent bien que c'est une des caractéristiques alors ils font avec et s'organisent en conséquence. Il peut y avoir de la fatigue surtout pour les personnes qui prennent le RER A par exemple car il est souvent en retard. »*

**RP, Galeries Lafayette, Paris**

---

Dans certaines entreprises, la Direction prend en considération la problématique des horaires pour minimiser les contraintes rencontrées par certains salariés quant à la mobilité. Il s'agit alors d'autoriser la libre adaptation en fonction des impératifs de chacun.

---

*« **Nous ne sommes pas pénalisés puisque nous pouvons compenser dans une journée au niveau des horaires.** Et puis en France, on est un peu dans le "qui part le dernier ?". Comme si le dernier parti est celui qui travaille le plus. Je ne suis pas d'accord. Mais c'est un point qui se fait ressentir vraiment. Moi je pars toujours dix*

*minutes avant l'horaire convenu comme ça j'évite les bouchons sur l'autoroute. Si je partais à l'heure, je mettrais trois fois plus de temps. Certes je suis cadre et je peux me le permettre mais ça parle. Il faut assumer. »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93)**

*« Une personne ici quitte le travail tous les jours à 16h parce qu'elle habite vraiment loin. Elle rentre à 18h30 chez elle. C'est un peu difficile pour les collègues qui doivent compenser l'absence de cette personne. Ça peut devenir difficile car les horaires sont variables pour tout le monde mais certains n'ont pas le choix. Cette personne qui part à 16h est autorisée. Elle fait ses heures mais pas d'heures supplémentaires donc elle n'a pas de jours de crédit. Il y a des personnes qui font des heures supplémentaires pour avoir des jours de crédit. »*

**DRH, IRP AUTO, Paris**

*« L'organisation de chacun et la souplesse des horaires font que nous passons moins de temps tous ensemble puisque les arrivées et les départs ne sont pas regroupés. Maintenant chacun s'est organisé, a fait son choix, etc. »*

**RP, Sagem Osny, Rueil Malmaison (92)**

*« On pourrait penser aussi, comme certaines entreprises le font, à faciliter l'accès au logement près de son lieu de travail. Il est difficile, surtout pour les entreprises implantées à Paris, de trouver un logement près de son lieu de travail. »*

**Directeur Qualité Sécurité Environnement, France Telecom, Fontenay s/ bois (94)**

---

## **2.2.6. Sanctions**

D'autres entreprises ne mettent pas en place de dispositifs de traitement de la difficulté, ni même n'autorisent les arrangements entre collègues.

*« Moi pour être à l'heure, je pars 1h30 avant alors qu'il me faut 45 min. Quand on arrive il faut signer sur un registre. Il y a une traçabilité qui nous contraint fortement à être à l'heure sous peine de sanctions. [...] Double sanction : pas de prime d'assiduité/de ponctualité et soustraction du temps de travail non réalisé sur la paie. Et puis au bout de deux ou trois retards, nous avons un ou deux jours de mise à pied. Puis si ça répète toujours, on reçoit une convocation et ça peut aller jusqu'au licenciement. »*

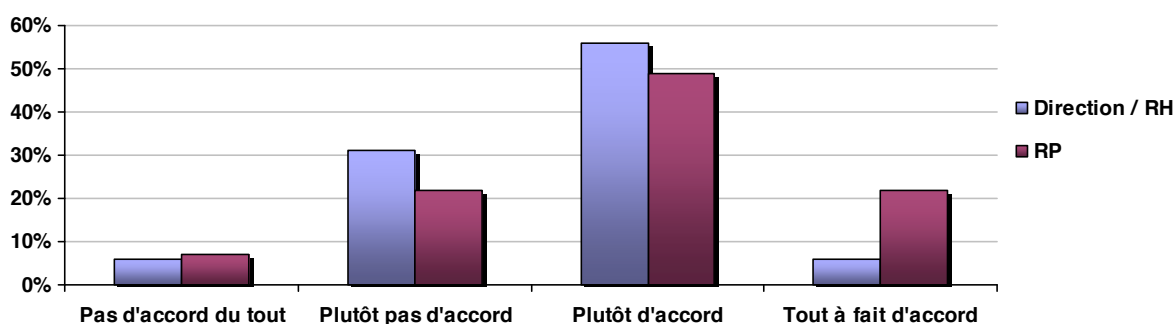
**RP, Brink's Security Service, Orly (94)**

« La plage horaire est assez étendue concernant l'heure d'arrivée et ils trouvent quand même le moyen d'arriver en retard. Ces personnes qui ne respectent pas les horaires fixes ont des avertissements ou des rappels à l'ordre. »

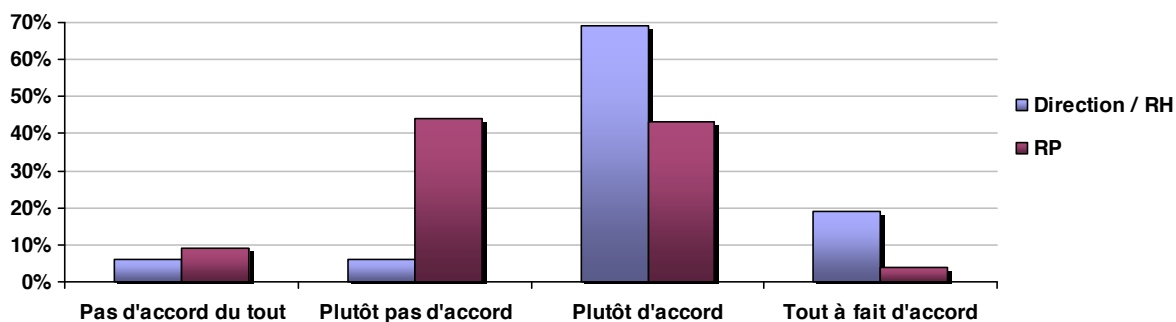
**DRH, IRP AUTO, Paris**

L'analyse des entretiens codés a permis de rendre un peu plus systématique l'exploration de cette thématique, qui dans le cadre d'un entretien peuvent être relativement tabous – pour les RH – ou en tout cas fort opaques – pour les représentants du personnel.

**Grille d'entretien codée - « Suite aux retards des salariés, des remarques ou des rappels à l'ordre sont exprimés. »**



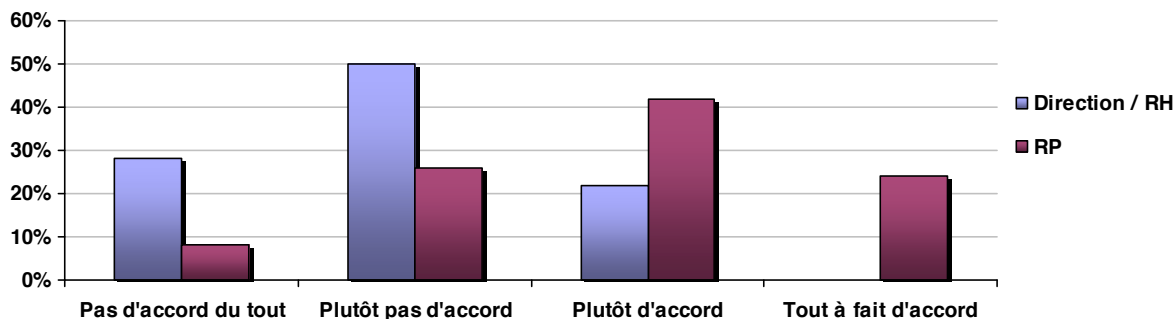
**Grille d'entretien codée - « Ces remarques, ces rappels à l'ordre sont accompagnés de propos compréhensifs. »**



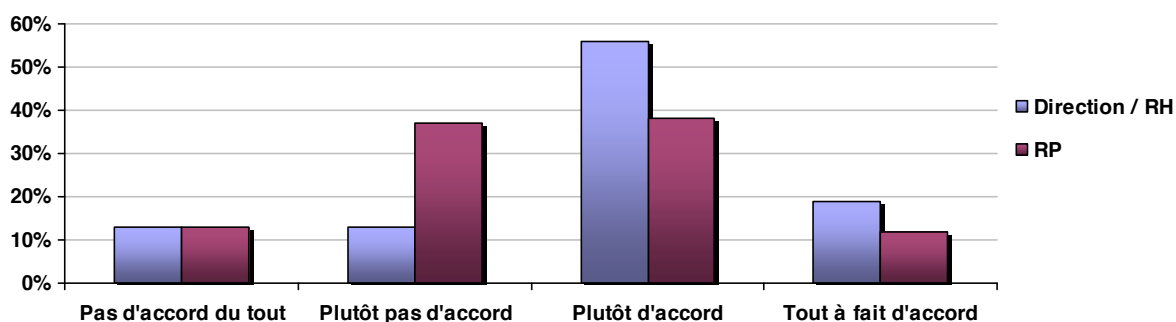
Plus de la moitié des répondants considère que des rappels à l'ordre ont lieu en cas de retard (surtout les représentants du personnel). Mais seuls les RH défendent nettement l'idée que ces rappels sont accompagnés de propos compréhensifs (88%, contre 47% chez les représentants du personnel). Si les RH défendent dans leurs réponse la manière douce, les représentants du personnel semblent plutôt convaincus que le gant de velours dissimule une main de fer.

## 2.2.7. Evaluation

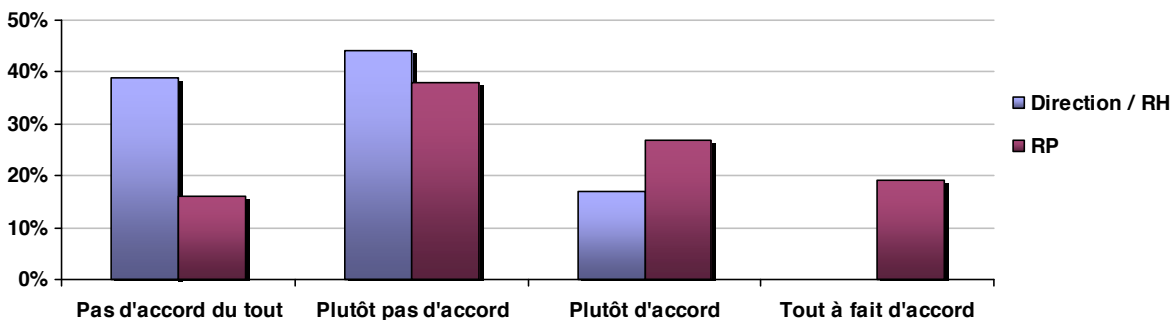
**Grille d'entretien codée** - « *Les retards des salariés sont pris en compte dans leur évaluation (note, prime, évolution professionnelle, etc.).* »



**Grille d'entretien codée** - « *La prise en compte du retard dans leur évaluation est pondérée par l'aspect "involontaire" de celui-ci (aléas des transports en commun).* »



**Grille d'entretien codée** - « *Un licenciement pourrait intervenir en raison des effets cumulatifs liés aux retards dus aux transports en commun.* »



*Représentants du personnel et RH ont des positions quasiment inversées sur la question des retards pris en compte dans les évaluations. 22% des RH considèrent que cette pratique existe dans leur entreprise (aucun n'est "tout à fait d'accord"), contre 66% des représentants du personnel.*

*En revanche, si les représentants du personnel sont partagés, trois quart des RH notent que le caractère aléatoire et involontaire de ces retards vient pondérer les évaluations portant sur les "fautes" du salarié.*

*Dans cette logique, 83% des RH rejettent (dont 39% très nettement) l'idée selon laquelle des retards répétés peuvent déboucher sur un licenciement, contre « seulement » 54% des représentants du personnel.*

---

La combinaison rappel à l'ordre / compréhension apparaît clairement dans le discours des responsables RH. Chose importante, la souplesse dans l'appréciation des retards ne dépend pas nécessairement d'une politique, mais peut-être plus de l'interconnaissance avec les managers de proximité (« *il arrive que certains chefs ferment les yeux* ») ou des caractéristiques du métier (« *horaires souples, auto-déclaration* »).

---

*« Les personnes peuvent rattraper leur retard en journée. Il faut juste qu'ils arrivent au plus tard à 9h30. On n'en tient pas du tout compte dans l'évaluation annuelle. On sait bien que les transports peuvent occasionner des arrivées tardives. Lorsque cela est trop fréquent, on rappelle aux salariés leurs horaires ainsi que les bienfaits de la ponctualité (respect, bon déroulement de l'activité, etc.). »*

**DRH, VWR International SAS, Fontenay s/ bois (94)**

*« Le respect de la ponctualité est directement liée à la notation annuelle qui joue un rôle important dans l'évolution de la carrière professionnelle. La Direction prend en compte la ponctualité et suivant la fréquence des retards : avertissement, blâme... Certaine fois, il arrive que certains chefs ferment les yeux. »*

**RP, SNCF Up Traction, Brétigny (91)**

*« Quand les retards sont liés aux transports en commun, les responsables sont indulgents de manière générale. Les sanctions liées au retard existent mais sans lien avec les transports. Les personnes prennent leur précaution, elles partent avec quelques dizaines de minutes d'avance pour être bien sur d'être à l'heure pour ouvrir l'agence. Et puis, les retards ne sont pas fréquents puisque les transports fonctionnent la plupart du temps. C'est juste long. »*

**RP, Société Générale, Paris**

*« Il n'y a pas de sanction ou de rappel à l'ordre en cas de retard à cause des transports, surtout les jours de grève. De toute façon, la plupart des personnes concernées par les transports en commun, celles qui travaillent en Ile-de-France, occupent des postes à horaires souples, en auto-déclaration. »*

**DRH, Société Lafarge Bétons**

---

### **2.2.8. Recrutement de proximité : « discrimination positive » à l'embauche**

Les entreprises peuvent aussi traiter le problème en amont, au moment du recrutement. Dans une logique gagnant-gagnant, cette vision des choses rend alors indissociables l'intérêt du salarié et celui de l'entreprise.

L'intérêt du salarié a largement été décrit dans les analyses qui précèdent. Celui des entreprises devient de plus en plus aigu au fil des années, puisque la concurrence pour l'occupation d'un espace raréfié les amène à s'éloigner des axes bien desservis (seules les plus mobilisatrices des entreprises peuvent faire advenir de nouvelles dessertes, par le seul projet d'implantation, mais le commun des entreprises ne peut qu'espérer que l'amélioration des transports suivra leur installation, mais en aucun cas ne la précédera.

---

*« C'est au niveau du recrutement que nous faisons attention aux salariés qui habitent loin. Lorsque les candidats habitent loin, je pars du principe qu'à long terme ce n'est pas viable. Les salariés risquent de s'épuiser. Pour moi, un temps de transport raisonnable équivaut à 2h/jour de transport maximum. Au-delà, je réfléchis. »*

**DRH, Cabinet de conseil, Paris**

*« Oui, à profil de compétence égal, on préfèrera embaucher quelqu'un qui habite plus près... Un candidat qui habite aux Ulis, ou à Marne-la-Vallée, on va lui dire, ça fait loin, c'est beaucoup de fatigue... Même si ce n'est pas ce qui prime, ça peut jouer. »*

**DRH, Président du CHSCT**

**Société Siemens-Healthcare, Saint-Denis**

*« Au niveau de recrutement je fais attention à la distance qui sépare le candidat de l'entreprise. Si la personne a un temps de transport important, ça crée un point d'hésitation car je sais qu'à long terme c'est épuisant et qu'elle peut donc par la suite être amenée à ne plus travailler avec nous ou moins bien. Donc oui, c'est vraiment sur ce point que je suis vigilant. »*

**DRH, Cabinet de management, Paris**

*« Au niveau du recrutement, la distance qui sépare le lieu de travail du domicile est une des conditions de l'embauche. Plus les personnes habitent loin du lieu de travail, plus il y a de risque de non ponctualité et en parallèle cela dégrade la qualité de vie. Alors oui je prends en considération ce facteur. Parce que si les clients ne sont pas servis, on n'est pas payés et en plus ils se retrouvent insatisfaits. Dans ce type de cas, on risque de perdre le client. Alors on essaie de gérer c'est pourquoi nous sommes très attentifs au lieu d'habitation. On connaît les dysfonctionnements relatifs aux transports en commun. Ne pas prendre de risque !! »*

**DRH, Cabinet de recrutement, Paris**

*« Pour le recrutement, généralement la société fait appel à des agences des villes environnantes afin de privilégier les recrutements locaux : on nous parle alors de recrutement de proximité. »*

**DRH, Rhodes & Schwarz France, Meudon-la-forêt (92)**

---

Le groupe LVMH, IdF réalise un recrutement de proximité. Dans le milieu du commerce, l'appartenance des employés au quartier dans lequel se trouve le magasin est souvent recherché afin de construire une véritable culture de quartier et de favoriser le relationnel avec les clients. Selon certains DRH, *« le recrutement de proximité est une bonne chose à la fois pour les salariés, mais aussi pour les boutiques »*. De tels recrutements permettent de garantir l'ouverture des boutiques, et ce même en temps de grève.

Parfois aussi, les recruteurs saisissent la portée du problème, mais s'en remettent au libre-arbitre du candidat à l'embauche (ce qui dans un contexte de marché du travail fort étroit, rend le choix rationnel très contaminé par des considérations de survie économique).

---

*« C'est pour le recrutement que le problème se pose. C'est vrai qu'on se pose la question lorsque les personnes habitent très loin. On sait qu'à long terme elles peuvent être fatiguées, etc. Mais bon si la personne l'assume et qu'en termes de compétences, de profil elle correspond à ce qu'on recherche, on la recrute. Ce n'est pas rédhibitoire. »*

**DRH, VWR International SAS, Fontenay s/ bois (94)**

*« Au niveau du recrutement, ça doit empêcher certaines personnes de postuler. Pour nous, si le profil est intéressant on ne fait pas attention à la distance. A partir du moment où la personne postule, elle a connaissance de la localisation de l'entreprise, etc., donc elle souhaite y travailler et se sent capable de faire le trajet. Il y a ici des salariés qui habitent loin, également en province, etc. »*

**Assistant du DRH, groupe Horis, Mitry Moris (77)**

*« Je demande où habitent les gens, le temps de trajet et j'évalue si c'est problématique. On vient d'embaucher une personne qui met 1h30 pour venir mais ça ne lui pose pas de problème. Je ne suis pas responsable d'où ils habitent. En fait, ce n'est vraiment pas rédhibitoire. Par contre si deux personnes ont exactement le même profil et l'une d'entre elle habite plus près que l'autre, je pense que ça peut être pris en compte mais bon je ne sais pas. »*

**DRH, VTG France, Paris**

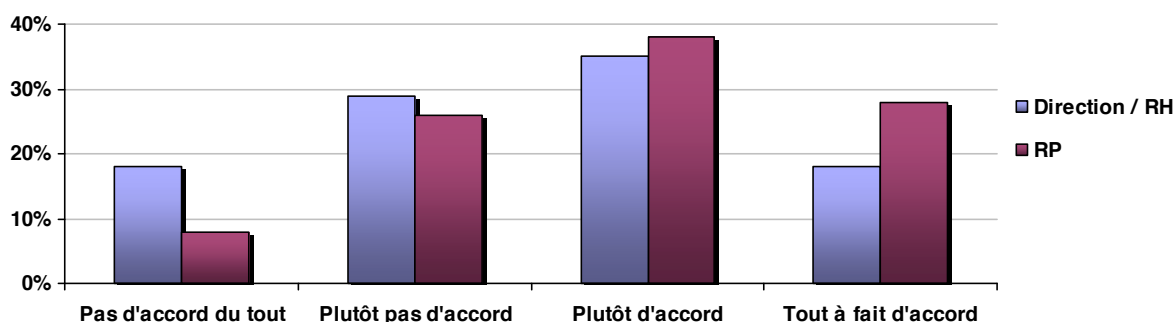
*« Nous favorisons la mobilité au sein du groupe, pour que les gens puissent se rapprocher de chez eux, grâce à un site Internet accessible à tous les salariés, qui propose en temps réel les postes disponibles. Nous essayons également d'aider au*

*maximum au déménagement, particulièrement pour les logements locatifs, grâce à ce qui reste du 1% logement. »*

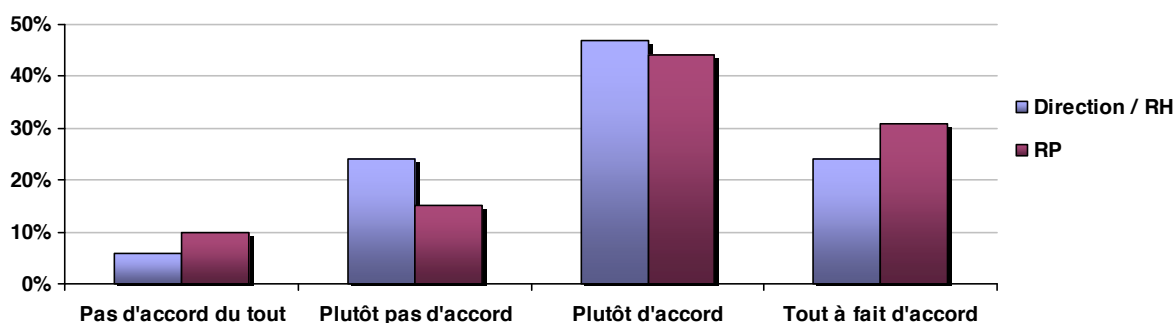
## DRH, Société Lafarge Bétons

L'analyse des entretiens codés a permis de confirmer l'existence de ces deux tendances, soit que l'entreprise arbitre, soit qu'elle s'en remette au libre choix du salarié, le mieux à même de décider ce qu'il est capable de supporter pour venir travailler.

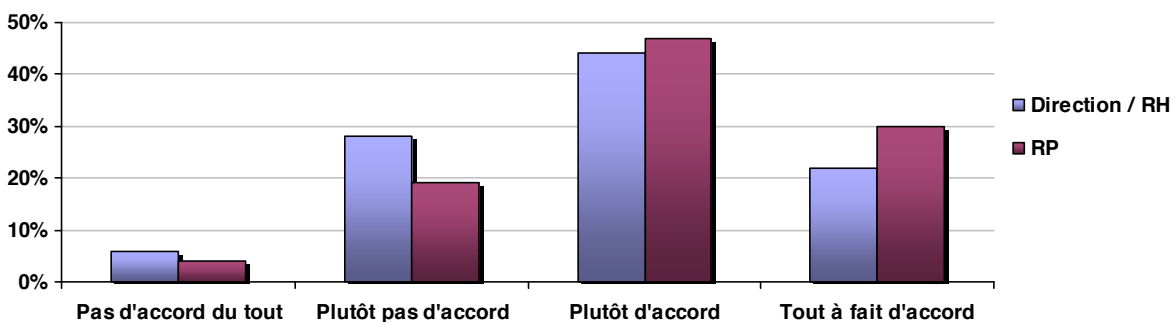
**Grille d'entretien codée** - « *Le fait qu'un candidat à l'embauche soit exposé à de difficiles conditions de transport peut être un frein au recrutement.* »



**Grille d'entretien codée** - « *Des conditions de transport difficiles pour accéder au lieu de travail peuvent freiner la volonté des candidats à rejoindre votre entreprise.* »



**Grille d'entretien codée** - « *Des conditions de transport difficiles pour accéder au lieu de travail peuvent inciter des salariés à quitter l'entreprise.* »



*Les réponses aux trois questions mettent en corrélation une mauvaise desserte des transports en commun depuis le domicile jusqu'à l'entreprise et 1/ le fait d'être recruté, 2/ le fait de vouloir venir, 3/ le fait de vouloir partir.*

*Pour chaque acteur et pour chaque question, la tendance est à l'affirmation modérée, avec cependant 47% des responsables RH ne sont pas d'accord avec le fait qu'une mauvaise desserte est un frein au recrutement (dont 18% pas "pas du tout d'accord"). Cela renvoie à la responsabilité du salarié puisque à l'inverse seulement 6% des RH estiment que DU POINT DE VUE du salarié, ce frein est tout à fait impossible, qu'il s'agisse de renoncer à venir ou de décider de partir).*

*Aux Directions la prudence et le calcul, aux salariés l'audace et la prise de risque.*

---

### **2.2.9. Télétravail**

Le télétravail ne va pas nécessairement de pair avec la problématique des conditions de transport, surtout si on le considère comme un moyen pour contrer une impossibilité, et non une « simple » difficulté.

---

*« Pour les jours de grève l'organisation est différente. On met en place le télétravail puisque l'activité nous le permet. Pour moi, le télétravail n'est pas lié à une problématique de transport. Il y a d'autres facteurs à prendre en compte comme ne pas isoler le salarié. C'est une erreur que de lier le télétravail à une problématique de transport. Oui le télétravail intègre le transport mais c'est en fait un mode d'organisation du travail. »*

**DRH, Cabinet de management, Paris**

*« Pour quelques fonctions dans l'entreprise, est mis en place le télétravail. C'était à la base pour permettre le maintien dans l'emploi puisque ces personnes avaient quelques soucis de santé qui ne leur permettaient plus de se déplacer ou alors de façon pénible. Mais nous n'adopterons pas ce système pour pallier le problème de transports. Il n'y a pas d'actions au niveau des transports puisque l'entreprise est bien desservie. »*

**DRH, VWR International SAS, Fontenay s/ bois (94)**

---

Mais le télétravail peut aussi être ponctuel, occasionnel. Et dans ce cas il remplit son rôle sans pourtant autant produire de trop importants effets d'isolement.

---

*« Si on imagine que les entreprises puissent mettre en place le télétravail occasionnel, c'est-à-dire qu'elles puissent permettre aux salariés de réaliser leur activité de travail à domicile 2 jours par semaine, on peut penser qu'il y aura moins de monde dans les*

*transports donc plus de confort pour les usagers. Le télétravail occasionnel pourrait diminuer les problèmes de garde d'enfants. »*

**Directeur Qualité Sécurité Environnement, France Telecom, Fontenay s/ bois (94)**

---

Mais même une petite dose de télétravail ne suffit pas toujours à absorber la pénibilité générée par l'usage des transports en commun.

---

*« Les cadres pratiquent le télétravail et sont autorisés à le faire. Nous avons des ordinateurs et des téléphones qui nous permettent de bosser de chez nous mais c'est vraiment exceptionnel. C'est par exemple quand l'après midi j'ai une réunion sur Paris et bien le matin je reste travailler chez moi pour éviter de perdre du temps. Cela est possible voire toléré mais ce n'est pas officiel. Ce n'est pas rentré dans les mœurs encore. Une personne vient de Nantes et fait des aller/retour tous les jours. La direction lui a permis de rester une journée par semaine chez elle et d'adopter le télétravail. Une journée seulement ! »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93)**

---

Pour les Directions, il semblerait que l'autorisation trop relâchée du télétravail revient à confisquer à la hiérarchie ses capacités de contrôle.

---

*« Au niveau des syndicats, nous demandons la mise en place du télétravail mais au niveau de la Direction ça a été un NON catégorique. Nous demandons que tout le monde bénéficie d'un jour dans la semaine pour travailler de chez soi quand le poste le permet mais ce n'est toujours pas accepté. Ils ont la sensation de ne pas pouvoir contrôler le travail effectué. »*

**RP, Sagem Osny, Rueil Malmaison (92)**

*« On parle du télétravail mais l'entreprise ne veut pas en entendre parler. C'est la notion de contrôle qui pose problème. Ils veulent avoir leur regard sur les collaborateurs. Pourtant par rapport à l'activité, ça pourrait se faire. Par exemple, je suis en arrêt maladie, je travaille depuis un mois de mon domicile. Le télétravail rentre dans le développement durable et aussi dans l'éco gestion. Je pense que c'est une organisation discutable. Chaque situation a ses « pour » et ses « contre » mais il faut en discuter métier par métier. »*

**RP, Centrale d'achat public, Marne La Vallée (77)**

*« Le télétravail, on y réfléchit un peu, mais ce n'est pas la politique de la maison. Par exemple, quelqu'un qui travaille sur un plateau d'appel, on a besoin de lui sur place, il ne peut pas faire ça de chez lui... Mais pour certains postes, des fois, les jours de grève, cela peut arriver que l'on s'arrange. »*

**DRH, Président du CHSCT  
Société Siemens-Healthcare, Saint-Denis (93)**

*« La politique de l'entreprise ne va pas dans le sens du télétravail mais certains s'inscrivent dans cette logique. La Direction préfère que les personnes viennent au bureau car la notion de contrôle manque lorsqu'on est à domicile et aussi les discussions, les échanges. »*

**RP, Secteur des télécommunications, Issy Les Moulineaux (92)**

---

Chez LVMH, la prévention de la grippe A (H1/N1) a permis à plusieurs entreprises de s'essayer au télétravail. Toutefois, pour pouvoir le mettre en place, il faudrait une étude de faisabilité par rapport à l'activité du personnel concerné. Le télétravail peut être possible grâce à un dispositif permettant de se connecter à un ordinateur à distance *via* un logiciel spécifique. Alors que pour certaines sociétés, la mise en œuvre du télétravail semble impossible, des Directions estiment qu'il permet « des économies de travail, de la fatigue des salariés et de surface ».

#### **2.2.10. Le système des navettes**

Un tel système a du mal à se mettre en place pour deux raisons principales.

Tout d'abord à cause du non ajustement entre les horaires de l'entreprise (eux-mêmes variables) et les transports en commun vers (ou depuis) lesquels les salariés sont acheminés par les navettes.

---

*« On a travaillé avec la Direction pour mettre en place une navette. Nous l'avons eue et même deux. Il y a une navette qui fait l'A/R de la gare (SNCF) de St Cloud et une autre de la gare (RATP) de Rueil. Elles passent toutes les 10/15 minutes. Le problème c'est que les navettes n'attendent pas les trains, ça dépend des conducteurs mais soit elles partent quand elles sont pleines, soient à heure fixe. Pour l'instant c'est vrai qu'il n'y a pas de souci au niveau des navettes. »*

**RP, Sagem Osny, Rueil Malmaison (92)**

*« Il y a une navette qui dessert uniquement notre entreprise, qui fait RER La Défense à notre entreprise. Nous avons fait en sorte que cette navette soit régulière. Elle est à notre disposition le matin et le soir. Heureusement que cette navette est là puisqu'il faut compter 25 minutes de marche à pied du RER à l'entreprise. La première navette est à 7h20, la dernière à 18h. Si on ne veut pas remonter au RER à pied, on doit prendre la dernière de 18h. Moi ça va, ça me convient. Certains trouvent ça trop tôt. »*

**Représentant du personnel de Fortis Banque, Puteaux (92)**

---

L'autre raison tient au décalage entre l'échelle locale, au niveau de laquelle le besoin se manifeste de façon aiguë, et l'échelle globale (l'UES, le groupe, etc.) au niveau de laquelle la décision peut être prise.

---

*« Nous sommes une entreprise indépendante, mais qui fait partie du groupe, donc les décisions sont prises pour l'ensemble, ce qui fait que nous n'avons pas de navette. De toute façon, ça n'arrangerait rien, vu que Saint-Denis est une ville très mal desservie par les routes, et que l'ensemble de nos collaborateurs est très dispersé sur la région parisienne. »*

**DRH, Président du CHSCT  
Société Siemens-Healthcare, Saint-Denis**

---

### **2.2.11. Covoiturage**

Le covoiturage a bonne presse. Plus convivial et plus écologique, ce mode de transport implique néanmoins deux prémisses qui ne vont pas de soi. D'une part la relative proximité des logements ou au moins la linéarité des parcours. D'autre part la stabilité et la convergence des horaires de travail.

---

*« Il n'y a pas de système de covoiturage dans la société. Lorsque je travaillais pour une autre entreprise, on avait mis ce système en place. Environ 5% des personnes optaient pour cette alternative. L'intérêt est la réduction de la surface de parking. Mais ça rigidifie le travail et apporte une contrainte supplémentaire. Par exemple, ça peut peser sur le salarié qui voudrait rester travailler plus longtemps pour terminer un dossier en cours ; et aussi ne pas faire attendre le salarié qui doit partir à une heure précise. »*

**DRH, secteur de la chimie industrielle, Aubervilliers (93)**

---

Un représentant des salariés de Thalès, entreprise implantée sur deux sites, l'un à Velizy (78) et l'autre à Meudon Laforêt (92) transmet son expérience. Selon lui, le covoiturage n'est pas une solution pour pallier les problèmes inhérents des transports en commun.

---

*« Nous sommes tributaires de la personne qui vient nous chercher. Si nous ne la voyons pas arriver, nous pouvons être angoissés par le fait de ne pas arriver à l'heure au travail. Ça peut donc devenir un sujet de discorde et malmener le relationnel développé ou pas avec cette personne. Le covoiturage est envisageable pour les voisins de proximité et davantage lorsqu'on habite en campagne. Mais bon, lorsque l'on vous emmène le matin au bureau et que votre chauffeur a une urgence dans la journée qui lui demande de quitter le travail plus tôt, comment fait-on ? »*

**RP, Thales, Vélizy (78)**

Du côté RH de ce même établissement, la mise en garde est encore un peu plus vive.

*« On constate donc que de nombreuses conditions sont à respecter pour une mise en place efficiente du covoiturage. Ce système peut s'avérer très pénalisant en cas de contraintes professionnelles (déplacement de dernière minute, réunion qui se prolonge...) ou personnelles (urgence de récupérer les enfants, maladie...). »*

**DRH, Thales, Vélizy (78)**

*« Il y a des actions de covoiturage en période de grève ou lorsqu'il y a des soirées exceptionnelles (lorsque la fermeture du magasin est plus tardive). Dans ce cas, le parking et le péage sont remboursés. »*

**RP, Galeries Lafayette, Paris**

---

Selon le DRH du groupe **LVMH, pour l'Île de France**, le covoiturage n'est pas développé en Région Parisienne et particulièrement à Paris intramuros. Cette alternative au transport s'avère davantage adaptée en province qu'en région parisienne. La société a essayé de le mettre en place, mais le covoiturage s'est soldé par un échec. Cette alternative au déplacement reste difficile à mettre en œuvre car les personnes concernées :

- Doivent avoir des liens d'affinité ;
- Doivent habiter dans des zones géographiques proches (pour éviter une augmentation trop importante du temps de trajet engendrée par un détour) ou sur le trajet domicile-travail de la personne qui utilise sa voiture ;
- Doivent avoir des horaires similaires ;
- Doivent être présentes en même temps que leur équipe si l'activité nécessite une coordination importante au sein de celle-ci ;

### **2.2.12. Une situation d'exception : le jour de grève**

Quand une grève survient, il y a comme une cristallisation des phénomènes rapportés jusqu'ici dans cette étude. Il faut d'emblé noter que l'essentiel des problématiques soulignées dans cette étude ne relèvent pas de ces cas de figure exceptionnels, mais bien du quotidien, sans grève. Les salariés sont placés face à leur responsabilité par les Directions, mais la prise en charge des frais occasionnés est possible de même qu'à titre exceptionnel, les solutions type transfert de l'activité sur un autre site, journée de travail réduite (à rattraper) ou encore covoiturage centralisé par la Direction sont envisageables.

Pour autant, c'est à nouveau cette logique de report du risque sur la seule personne du salarié qui fait dire au Directeur des Ressources Humaines d'une entreprise de travaux publics située à Saint Denis (93) que l'entreprise n'a pas à gérer les problèmes de transports.

---

*« Au niveau des transports en commun, on sait que ceux qui s'organisent arrivent à gérer les problèmes. Par exemple pendant les grèves la plupart des personnes ont logé à Paris la veille pour être sur d'être à l'heure. Les frais ont été pris en partie en charge par l'entreprise. L'entreprise n'a pas à gérer le transport des personnes. Elles ont un travail, leur prise de poste se fait à telle heure, elles doivent être présentes. Après effectivement pour certains c'est plus facile que pour d'autres. »*

*« En cas de grève, sur l'intranet, il y a un onglet « covoiturage » qui est consultable tout au long de l'année. Quand il y a une grève de transports, la Direction rappelle qu'un site met à disposition les coordonnées de collègues de façon à inciter la consultation du site. Ça marche bien et ça arrange vraiment. La Direction rembourse même les frais d'essence en cas de grève des transports. Une autre mesure qui n'est pas moins pratique est de pointer dans une autre agence Société Générale et faire un travail au sein de cette agence. »*

**Représentant du personnel de la Société Générale, Paris (75)**

---

Les salariés d'une mutuelle Epargne Retraite localisée à Neuilly sur Seine (92) expliquent que l'entreprise permet pendant les périodes de grèves de transports de réaliser 6 heures de travail par jour. Toutefois, les heures non effectuées ne sont pas décomptées mais sont à rattraper dans le mois.

### 3. Vision de l'avenir

---

En croisant les regards des représentants du personnel et des responsables des ressources humaines, on peut esquisser quelles mesures pourraient être plus systématiquement mises en œuvre :

- Encourager les transports publics (participer financièrement aux abonnements, créer une navette d'entreprise...);
- Inciter au covoiturage (développer un service de mise en relation par le biais de l'intranet...);
- Aménager l'organisation du travail (télétravail, téléréunions, flexibilité des horaires...);
- Favoriser l'auto-partage (faire appel à une société d'auto-partage pour les déplacements professionnels, développer une relation privilégiée avec une compagnie de taxis);
- Encourager l'habitat de proximité (aider à l'acquisition ou à la location d'un logement par le 1% logement, aide à la recherche de logement...);
- Promouvoir les modes de transport doux (mettre en avant les bénéfices du vélo et de la marche à pied, faciliter et sécuriser le stationnement des vélos, aménager vestiaires et douches, aider à l'acquisition de vélos...).
- des locations de voitures à bas prix sur une période donnée (assurance et entretien pris en charge par l'employeur, le salarié ne paie que le carburant).
- Le système « allobus » qui consiste à appeler la veille pour le lendemain afin que le bus vienne chercher les salariés directement à leur domicile, l'itinéraire et les horaires changent chaque jour pour s'adapter aux contraintes de chacun.

Près de 70%, responsables RH et représentants du personnel s'accordent pour voir dans la question des transports en commun un sujet relevant de leur champ d'intervention. Il faut néanmoins noter que d'après les données issues des entretiens codés, les représentants du personnel ont une approche plus paritaire : ils sont 60% à trouver que la question relève de la compétence du CHSCT et des RH, alors que les RH ne sont que 40% à partager cette approche.

#### 3.1. Crainte des concentrations d'entreprise en pôle non desservis

Les représentants du personnel des entreprises importantes en taille, régulièrement en réorganisation, sont en première ligne pour s'inquiéter de certaines distorsions.

---

...distorsion entre la stabilité dans l'implantation des logements et l'échelle grandissante des zones d'implantation d'établissements qui déménagent.

*« Notre crainte c'est que dans notre secteur géographique, beaucoup d'immeubles se construisent dont des sociétés aux effectifs élevés. Quand les bâtiments seront*

*ouverts, les personnes viendront travailler par le biais des transports en commun ou en voiture. Comment on va faire, on devra partir 1h à l'avance ? Cela va augmenter considérablement le nombre de personnes sur la route et dans les transports. On craint que ça devienne encore plus compliqué vu la multiplication des établissements. »*

**RP, Etablissement Français du Sang, Saint Denis (93)**

---

...distorsion entre le volume croissant d'établissements dans les centres d'affaires sans augmentation équivalente de la volumétrie des transports qui les desservent.

*« Au niveau des transports en commun, chaque nuit à La Défense, il y a un nouveau chantier, une nouvelle tour. La volumétrie n'est pas compensée par la même volumétrie en transports en commun. On ne peut pas toujours monter dans les transports, on se demande parfois si c'est "La Défense" ou "Auschwitz". On fait des centres d'affaires mais on n'y met pas les moyens. »*

*« Les politiques nous on conduit au naufrage ! C'était évident que la croissance de l'activité tout au long de la ligne du RER A conduirait à ces engorgements ! On voyage tous les jours comme des bestiaux ! Serrés ! Compressés ! Les gens n'en peuvent plus ! En plus, on est tous les jours en retard. Avant les retards c'était l'exception, aujourd'hui quand on est en avance on se dit "tiens qu'est ce qui se passe ? " »*

**RP, Société Générale, Paris**

---

Lors d'une étude réalisée sur le déménagement d'une entreprise vers La Défense, un entretien avait été mené auprès d'un agent d'information de la RATP à la Défense.

Il ressort de cet entretien que les arrêts sont réguliers sur la ligne A du RER. L'agent confirme que les lignes A du RER et 1 du métro sont saturées, et explique que les arrêts sont d'une durée variable selon la cause mais qu'ils sont fréquents.

*« Il y a au moins un arrêt par jour. Avec ce trafic, c'est logique, les axes sont saturés. »*

D'après cette personne, les arrêts sont principalement liés à

1. Malaises voyageurs, liés souvent au monde et à l'affluence, au sentiment d'oppression, à la chaleur et aux conditions de transport,
2. Les incidents de personne qui nécessitent une interruption assez longue du trafic,
3. Le signal d'alarme tiré sans raison,
4. Des incidents techniques, qui peuvent nécessiter des temps d'arrêts plus ou moins important,
5. La présence de colis suspects, *« en période de Noël ou de soldes, c'est quasiment tous les jours »*,
6. Les animaux sur la voie.

Aux heures de pointe, il y a un métro et un RER toutes les 3 minutes au minimum (sauf en cas d'incidents). La gestion et la logistique mises en place correspondent à une occupation maximale du réseau. Il paraît aujourd'hui difficile d'augmenter le nombre de trains, afin de diminuer l'affluence.

La pénibilité pour les utilisateurs se rendant à La Défense est reconnue. Les plaintes des utilisateurs sont liées aux conditions de transport. Certains salariés, ayant déjà travaillé à La Défense connaissent les questions de pénibilité d'accessibilité de ce site et expliquent :

*« C'est du transport à bétail, il fait chaud, vous êtes collés les uns aux autres, on vous pousse pour rentrer, pour sortir... Après, arrivée à la Défense et là, le RER s'ouvre et vomit les gens. Ca me donne vraiment cette impression. Ca nous vomit : Sur les quais, dans les couloirs, sur les escalateurs... »*

D'autres salariés appréhendent au-delà de la pénibilité, la sensation d'agression subie.

*« Tous vos sens sont agressés, vous avez chaud, vous êtes poussés, la musique à fond... C'est l'horreur ces lignes. »*

**La ligne A** est la ligne de transport urbain qui connaît l'un des plus forts trafics au monde (en nombre moyen de passagers par jour) : environ un million de voyageurs sont transportés chaque jour ouvrable.

La ligne A a rencontré de sa mise en place dès les premiers jours un très vif succès. Elle a permis un accès plus rapide et une meilleure diffusion au cœur de Paris des habitants des banlieues Est et Ouest. La progression rapide de son trafic a permis de dé-saturer comme prévu la gare de Paris Saint-Lazare et plusieurs lignes de métro, la ligne 1 en particulier à laquelle elle est quasi-parallèle. L'effet réseau entraîné par le jeu des correspondances, avec les lignes B puis D, a profondément modifié et accéléré les flux de voyageurs à travers l'agglomération parisienne.

Le bilan de sa création est par conséquent largement positif.

Par une ironie de l'histoire, cette ligne qui avait pour but de dé-saturer d'autres lignes, sur l'axe est-ouest vital à Paris, a été elle-même très rapidement atteinte par la saturation. Dès le milieu des années 1980, après moins de dix ans d'existence, la surcharge chronique des rames aux heures de pointes, transportant 55.000 voyageurs par sens et par heure, a amené la mise en œuvre de plusieurs solutions pour limiter ses effets.

La RATP a donc délégué la société Siemens pour la réalisation d'un système de signalisation embarqué. Ce dernier a permis d'augmenter sensiblement le débit moyen aux

heures de pointe (une rame entre chaque station passe ainsi de 2 minutes 30 à 2 minutes en tunnel, soit 90 secondes en station).

De plus, la mise en service des rames à deux étages a permis une nouvelle augmentation de la capacité.

On voit mal cependant comment celle-ci pourrait encore augmenter, constat qui a justifié la réalisation de la ligne E du RER, qui constitue pratiquement un doublement de la ligne A mais qui ne s'arrête pas à la Défense.

Ces nombreux investissements n'ont fait que retarder la saturation totale de la ligne, devenue critique, l'erreur fondamentale d'aménagement du territoire subsistant. L'Île-de-France connaît en effet un développement continu des secteurs résidentiels à l'Est, déficitaires en emplois, et parallèlement l'expansion continue du quartier d'affaires de La Défense, concentrant les emplois à l'Ouest et accentuant ce déséquilibre.

Le plan d'action de la ligne A prévoit dans les prochaines années, la généralisation des trains à deux niveaux en remplacement des actuels. Étant plus capacitaires et pouvant transporter théoriquement jusqu'à 2 600 personnes (un train long), ces derniers pourraient transporter plus de voyageurs. Cette généralisation des trains à deux niveaux serait effective à partir de fin 2010.

### **La ligne 1 du métro.**

Malgré le passage d'une rame toutes les 1 min 45 en pointe, d'une capacité de 720 voyageurs (dont 242 assis), la ligne est particulièrement chargée aux heures de pointe.

L'augmentation, supérieure à la moyenne du réseau, peut s'expliquer par la croissance continue du trafic sur l'axe est-ouest parisien, provoqué par le déséquilibre régional entre les emplois majoritairement situés à l'ouest (croissance du quartier d'affaires de La Défense) et les zones d'habitat en développement constant à l'est.

Le trafic reste néanmoins important toute la journée, la ligne transportant outre les travailleurs, une importante clientèle de touristes et de franciliens attirés par les nombreux lieux touristiques et d'activité commerciale et de loisirs desservis par la ligne (La Défense, les Champs-Élysées, le Louvre, la rue de Rivoli, le quartier de la Bastille).

## **3.2. Observatoire du stress autour de cette question**

Plus de 90% des répondants de la grille d'entretien codée du cabinet Technologia, RH et représentants du personnel confondus, trouvent nécessaire la mise en place d'un

Observatoire sur les conditions de transport en Région Parisienne, sur le modèle de l'Observatoire du stress.

### **3.3. Projet de développement des réseaux de transport en commun en Ile-de-France**

---

*« L'impact des temps de trajet est essentiellement dû à un problème d'aménagement du territoire qui se traduit bien souvent par une densification de la région Ile-de-France. Avant toute implantation d'entreprise ou développement d'une zone économique, la desserte du site devrait être systématiquement étudiée : évaluation de l'existant, évaluation de la situation en cas de dysfonctionnement des transports en commun, étude quant au potentiel de développement du site, débiter les négociations avec les futures entreprises voisines, mais aussi avec les collectivités territoriales et les organismes de transport locaux. »*

**DRH, XPM Transition Partners, Paris**

*« Un nouveau tramway va être créé à l'horizon 2012 qui permettra de desservir la zone de Vélizy : pas de visibilité sur l'éventuel changement de l'organisation du quotidien des salariés. »*

**DRH, BATEG, 78, Vélizy**

---

Le projet « métrophérique » fait écho à ces questionnements.

#### Constat

L'évolution depuis une vingtaine d'années :

- « Accroissement de la population en Ile-de-France » ;
- « Etalement continu de la ville » ;
- « Les Franciliens habitent et travaillent de plus en plus loin » ;
- « Augmentation des flux de banlieue à banlieue (+51% entre 1976 et 2001) »

#### Etat des lieux du réseau de transport en commun

- Absence d'infrastructures et faiblesse de l'offre de transport en commun en banlieue ;
- Structure du réseau en étoile qui oblige souvent à un « crochet » par Paris, ce qui implique des détours importants pour les voyageurs et par conséquent de longs temps de trajet et des correspondances nombreuses ;

#### Conséquences des faiblesses du réseau de transport en commun :

- Les transports en commun sont moins compétitifs que l'automobile pour les habitants de proche couronne.

### Critique des projets actuels

- Les extensions des lignes du réseau actuel de transports collectifs conduisent à terme à solliciter toujours plus des tronçons déjà saturés.

### Le projet

- Le projet vise à la création d'une rocade de métro en proche couronne.
- Métrophérique vise également « à faire évoluer l'urbanisation régionale vers une intensification urbaine du cœur métropolitain ».
- Le projet mettra à disposition des trains modernes, accessibles à tous, silencieux et confortables.

### 4 objectifs

- Une meilleure qualité de vie pour tous les franciliens : en proposant des transports collectifs mieux connectés et moins saturés, accès facilité à toutes les possibilités offertes par la région, en terme d'emplois, de loisir et de culture.
- Un atout environnemental pour l'Ile-de-France : selon la RATP, « 20% des utilisateurs de la future ligne laisseraient leur voiture au profit des transports en commun, soit 160000 véhicules en moins en circulation. Quand on sait qu'un voyageur consomme près de 10 fois moins d'énergie en empruntant le métro plutôt que la voiture et qu'il génère 50 fois moins de CO2 par kilomètre parcouru ».
- Un levier de développement des territoires desservis : Métrophérique « contribuerait à rééquilibrer la structure globale de desserte au sein de la Région et à réduire les inégalités territoriales des temps d'accès à l'emploi et aux services ».
- Un projet d'avenir pour la Région Capitale : suivre l'évolution depuis ces dernières années des grandes métropoles européennes tels que Madrid, Vienne ou Berlin.

« Dans le nouveau projet de schéma directeur de la région Ile-de-France à l'horizon 2025-2030, le projet de rocade a été inscrit sous l'appellation d'Arc-Express ».

### **La RATP au service d'une ville préservant la biodiversité et les ressources naturelles**

---

La liaison Arc Express « permettra un maillage efficace avec les métros, RER, trains franciliens, tramways et bus et soulagera le réseau actuel de transports en commun.

L'ambition de cette réalisation est de permettre à tous les Franciliens, y compris les personnes à mobilité réduite, de se déplacer facilement de banlieue à banlieue.

Arc Express favorisera le recours plus systématique aux transports en commun et diminuera ainsi l'usage de la voiture particulière en améliorant la qualité de desserte, notamment pour l'accès à l'emploi ».

**Arc Express**

**Le projet est sur les rails - Septembre 2008**

---

Le projet « Arc Express » mettra en œuvre des moyens permettant d'améliorer les déplacements de banlieue à banlieue en proposant « un métro automatique, moderne, rapide et accessible autour de Paris, une soixantaine de kilomètres de tracé, une soixantaine de stations dont la moitié en correspondance, une fréquence de passage inférieure à deux minutes, près d'un million de voyageurs par jour ».

**Dossier RATP relatif au « Développement des réseaux », Métrophérique**

---

Pierre MONGIN (PDG de la RATP) souligne que le « métrophérique » permettrait de décongestionner le réseau intra-muros.

**Article du site TF1 News Transports – La RATP relance le projet « métrophérique »**  
**7 Octobre 2006**

### **3.4. Le cadencement des transports en commun**

Le cadencement vise à obtenir :

- des renforcements d'offre aux heures creuses, en soirée, les weekends et en été, dans le but de répondre aux nouveaux besoins des voyageurs ;
- une meilleure lisibilité de l'offre pour les voyageurs, grâce à des horaires réguliers et facilement mémorisables ;
- une meilleure ponctualité, grâce à un meilleur ordonnancement des trains, aux heures creuses comme en heures de pointe.

Le cadencement répond aussi à une nécessité : faire face à la croissance du trafic et à la saturation du réseau ferroviaire francilien. Le cadencement est une réponse pertinente aux évolutions des rythmes de vie.

---

Le cadencement a été initié par le STIF dans le cadre de sa politique générale de développement de l'offre de transport.

*« Le cadencement est un mode de desserte régulier, dans lequel les trains partent à heures fixes tout au long de la journée, avec des arrêts identiques. Il permet d'augmenter le nombre de trains notamment avec des renforcements importants en heures creuses ».*

*« Pour les voyageurs, il est synonyme de lisibilité des horaires, qui deviennent plus mémorisables, et de meilleur service, avec des trains plus réguliers aux heures de pointe et plus fréquents aux heures creuses ainsi que le soir et le week-end et pendant les vacances scolaires et l'été. C'est une réponse pertinente à l'évolution des rythmes de vie, qui renforce les avantages du transport en commun en matière de mobilité durable et non polluante et permet d'en faire une alternative crédible aux moyens de transport individuels ».*

Le cadencement vise également à obtenir une meilleure ponctualité, grâce à un meilleur ordonnancement des trains, aux heures creuses comme en heures de pointe.

Le cadencement répond aussi à une nécessité : faire face à la croissance du trafic et à la saturation du réseau ferroviaire francilien.

La phase 2 du cadencement, le 13 décembre 2009, vient compléter et renforcer l'augmentation du nombre de trains déjà mise en place lors de la phase 1. Ces augmentations des fréquences des trains font partie du plan global de renforcement des fréquences de tous les transports en commun d'Ile-de-France (métro, bus, tramway, RER et train), voulu, décidé et financé par le STIF.

**Communiqué de presse du STIF du 28 octobre 2008**

---

### **3.5. Projet Télétravail 2012**

En Décembre 2004, la Dares s'interroge sur le Télétravail en France<sup>6</sup> avec pour appui le premier cadrage statistique sur le télétravail réalisé à l'occasion du rapport sur « le télétravail en France » élaboré par le Forum des Droits sur l'Internet en 2004. Ce rapport s'appuie sur l'enquête permanente des ménages réalisée par l'Insee. Premièrement une distinction s'opère entre deux types de télétravailleurs : les « télétravailleurs nomades », ceux qui se déplacent régulièrement et les « télétravailleurs à domicile » qui comme le terme l'indique travaillent de chez eux.

Les télétravailleurs ont des horaires plus souples mais plus longs. Cette population est amenée à déterminer librement leurs horaires de travail et donc connaissent une plus grande flexibilité dans l'organisation et la répartition du temps de travail.

*« Le télétravail salarié est le télétravail qui s'effectue, dans le cadre d'un contrat de travail, régulièrement à distance de son environnement hiérarchique et de son équipe à l'aide des technologies de l'information »* (Forum des Droits sur l'Internet).

Le ministre de l'économie numérique, Eric Besson a présenté le 20 octobre 2008 à l'Elysée le « plan numérique 2012 ». Ce plan a pour visée d'encourager le télétravail dans les entreprises françaises. En effet, le télétravail compte quelques avantages mais dans le même temps quelques limites. Concernant les points positifs associés à ce type d'organisation du travail, le télétravail permet une meilleure conciliation des temps de travail avec la vie hors travail d'autant plus lorsque le salarié a des enfants : économie des heures perdues dans les transports entre autres. C'est l'un de ses principaux avantages. Pour l'entreprise, le télétravail apporte une réduction des coûts immobiliers. Ce type d'organisation

---

<sup>6</sup> COUTROT, T. Le télétravail en France. *Dares, Premières Synthèses*. N°51.3, Décembre 2004.

peut aussi être un moyen de conserver des compétences que l'entreprise pourrait perdre à la suite d'un déménagement de site par exemple. Par ailleurs, le télétravail, particulièrement le télétravail à domicile permettrait une réduction de la pollution urbaine ainsi qu'une économie de production de CO2.

Toutefois, il faut être prudent avec ce type d'organisation. Il est nécessaire de porter son attention sur les salariés pour éviter qu'ils se sentent isolés. En effet, le télétravail peut générer un délitement du lien social si les regroupements d'équipe de travail ne sont pas réguliers.

Le rapport Besson propose les mesures suivantes pour favoriser un nouveau développement du télétravail :

- Soutenir les partenaires sociaux dans la mise en oeuvre des dispositions de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (Action n°113)
- Développer le télétravail dans le secteur public (Action n°14)
- Lancer une étude début 2009 permettant d'identifier les postes et fonctions dans le secteur public pouvant faire l'objet de télétravail (télétravail à domicile, télétravail nomade, télécentre et travail en réseau).
- Lancer en 2009 des opérations pilote dans chaque ministère afin de tester les différents outils et modalités du télétravail en vue d'un développement rapide de cette pratique dans les années à venir.
- Lancer une action nationale sur le télétravail associant les principaux acteurs concernés par les divers sujets à traiter en cohérence (droit du travail, technologies, organisation de l'entreprise, transport, développement durable) (Action n°17)
- Mettre en place d'un groupe de travail national sous l'autorité du Premier ministre, chargé de la définition, du pilotage et de l'évaluation des actions de développement du télétravail.
- Mettre en oeuvre les actions en impliquant les collectivités dans le cadre d'appels à projets nationaux. Poursuivre le maillage du territoire notamment en télécentres, par une meilleure intégration dans le réseau des espaces publics numériques.

### **3.6. Le Plan de Déplacement d'Entreprise (PDE)**

A l'heure où les questions liées à l'environnement prennent une place de plus en plus importante dans le quotidien de la population, il s'agirait de mettre en place des réseaux de transport en commun efficace afin de limiter le flux de voiture.

PDE : Une démarche globale existe pour rationaliser les déplacements domicile-travail et limiter l'utilisation de la voiture individuelle : le Plan de Déplacement Entreprise (PDE).

Chaque PDE doit être adapté aux caractéristiques des entreprises afin qu'elle puisse répondre au mieux aux attentes à la fois de l'entreprise, des salariés, de la collectivité mais aussi aux exigences environnementales. Un PDE doit présenter des avantages pour tout le monde.

---

*« Le bilan des premiers PDE montre que l'absentéisme, les retards et le stress des salariés sont sensiblement réduits, ce qui favorise ainsi la productivité des entreprises ».*

**« Se déplacer autrement »  
Conseil Régional d'Ile-de-France**

---

Un PDE doit suivre la méthodologie suivante :

- Constituer l'équipe de travail ;
- Réaliser un état des lieux des transports et de l'accessibilité du site ;
- Mener une enquête pour identifier le profil mobilité de chaque salarié (mode de transport, lieu de résidence, durée du trajet...) ;
- Désigner une personne référente au sein de l'entreprise ;
- Définir un projet PDE (objectifs, moyens techniques et financiers, résultats attendus, impact environnemental attendu...) et en étudier sa faisabilité ;
- Lancer la concertation et valider le PDE (présentation du projet aux collaborateurs pour qu'ils se projettent et définissent les priorités des mesures à prendre) ;
- Mettre en œuvre le PDE (suivi et animation par des actions de communication/sensibilisation régulière).

---

Le PDE doit inciter les salariés à utiliser les transports alternatifs tels que le vélo, les navettes, le covoiturage. Certes, l'utilisation des transports en commun ne représente pas systématiquement un gain de temps, mais la prise en compte d'une partie des frais par l'entreprise représente un gain financier non négligeable.

**Distance domicile-travail : nouvelle donne pour les entreprises  
Les Echos, 12 février 2008**

---

La route représente plus de 90% des émissions de CO2 du secteur des transports.

La mise en œuvre d'un PDE se traduit naturellement par une réduction du taux d'accidents de travail liés aux déplacements domicile-travail. Parallèlement, les cotisations des entreprises à la CRAM se voient diminuer significativement.

---

Le PDE participe à l'amélioration de la santé par l'exercice physique. En effet, selon l'OMS, une demie heure d'exercice physique par jour, comme la pratique du vélo ou de la marche, associée à une alimentation saine et diversifiée, suffirait à réduire de 50% le risque d'infarctus, de maladies coronariennes et de certains cancers, et augmenterait de six ans l'espérance de vie.

**Réussir son plan de déplacement d'entreprise**  
**Pro'Mobilité : Améliorer les déplacements, optimiser l'activité**

---

### **3.7. Agir pour l'environnement**

La Région Ile-de-France s'engage dans le projet PRO'MOBILITE dont l'objectif est de réduire de 20% sur 3 ans les émissions de CO2 en proposant aux entreprises des alternatives au « tout-auto ». Placé sous l'égide du dispositif européen COMMERCE (Creating Optimal Mobility Measures to Enable Reduced Commuter Emissions), le projet PRO'MOBILITE tend à privilégier les transports collectifs, le covoiturage ou encore le vélo lors des déplacements professionnels.

« Le trafic routier urbain a des conséquences néfastes, en termes de santé et d'environnement sur nos villes et agglomérations », indique le projet. Ainsi, les alternatives au déplacement visent à diminuer la pollution, mais aussi le stress.