



**HAL**  
open science

# Mais pourquoi arrivent-ils tous à la même heure? Le paradoxe de l'heure de pointe et des horaires de travail flexibles.

Emmanuel Munch

► **To cite this version:**

Emmanuel Munch. Mais pourquoi arrivent-ils tous à la même heure? Le paradoxe de l'heure de pointe et des horaires de travail flexibles.. Sociologie. Université Paris Est, 2017. Français. NNT : . tel-01699034

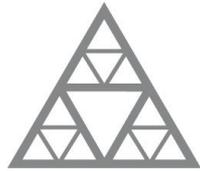
**HAL Id: tel-01699034**

**<https://theses.hal.science/tel-01699034v1>**

Submitted on 1 Feb 2018

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

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



École des Ponts

ParisTech

**Thèse de doctorat de l'École Nationale des Ponts et Chaussées  
Aménagement de l'espace et urbanisme**

-

École doctorale Ville, Transports et Territoires  
Laboratoire Ville Mobilité Transport  
Emmanuel MUNCH

Mais pourquoi arrivent-ils tous à la même heure ?  
Le paradoxe de l'heure de pointe et des horaires de travail flexibles.  
*Enquête sociologique auprès de cadres franciliens*

Thèse dirigée par Emre **KORSU**  
et Pierre **ZEMBRI**

Soutenue publiquement le 5 décembre 2017 devant le jury composé de :

Sylvie **FOL**

Professeure des universités en aménagement de l'espace,  
urbanisme, Université Paris I Panthéon-Sorbonne,  
*rapporteuse*

Dominique **ROYOUX**

Professeur des universités en géographie,  
Université de Poitiers,  
*examineur*

Emre **KORSU**

Professeur des universités en aménagement de  
l'espace, urbanisme, Université Paris-Est,  
*co-directeur de thèse*

Diane-Gabrielle **TREMBLAY**

Professeure des universités en économie et en sociologie,  
Université du Québec à Montréal,  
*rapporteuse*

Jean-Pierre **ORFEUIL**

Professeur émérite, Institut d'Urbanisme de Paris  
*examineur*

Pierre **ZEMBRI**

Professeur des universités en géographie,  
Université Paris-Est,  
*co-directeur de thèse*

La présente thèse a bénéficié d'une convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE) de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) avec la SNCF et le Laboratoire Ville Mobilité Transport (LVMT).



# Remerciements

En premier lieu mes remerciements s'adressent à mes directeurs de thèse.

Merci à Pierre Zembri qui a toujours répondu à mes multiples sollicitations. Il aurait difficilement pu être plus aidant et encourageant.

Merci à Frédéric de Coninck d'avoir accepté de co-dirigé mes deux premières années de thèse. Son regard sur la sociologie du temps et du travail a indéniablement aiguillé une partie de cette recherche.

Merci à Emre Korsu d'avoir pris la relève de Frédéric. Comme dans les grandes équipes, il a joué le rôle d'un remplaçant de luxe : celui qui fait la différence en rentrant.

Merci aux membres du jury de thèse. Merci à Sylvie Fol et Diane-Gabrielle Tremblay d'avoir accordé du temps à la lecture de cette thèse et à la rédaction d'un prérapport de soutenance ainsi qu'à Dominique Royoux et Jean-Pierre Orfeuil d'avoir bien voulu intégrer ce jury.

Merci à Jean Laterrasse (l'ancien directeur du labo.) qui est quelque part à l'origine de cette thèse. Il m'a dit un jour : « *à priori, nous avons autant d'allocations possibles que de candidats. Ce serait dommage de renoncer* ».

Merci à tous les collègues du 8<sup>ème</sup> étage à SNCF Transilien : Bernardo, Fouquet (alias toujours la blague qu'il faut), Hugo, Liane, NabyL, et Olivier qui a suivi avec moi tous les travaux de la Commission 3T ; sans oublier notre copain à tous : Patrick Carmillon !

Merci à ceux qui ont encadré ou suivi les travaux de la thèse à SNCF Transilien : Frédéric Beurton, Brice Bohuon, Pierre Messulam, Françoise Tournassoud.

Merci aux personnes m'ayant accueilli à SNCF et qui ont ouvert la porte de leur bureau pour échanger : Maguelonne Chandresis, Emmanuel Deval, Anne-Elise Guéguen, Dominique Laousse, Alexandre Largier.

Merci à toute l'équipe du Forum Vies Mobiles. Votre esprit de curiosité et d'initiatives offrent toujours des discussions stimulantes.

Merci à Francis Dubrac, président de « Plaine Commune Promotion », Patrick Braouzec, Président de Plaine Commune, Didier Paillard, Maire de Saint-Denis, Bénédicte Tilloy, Alain Krakovitch, Directeurs de SNCF Transilien, d'avoir permis à la Commission 3T d'exister.

Merci à Christine M., Véronique C., Vincent J., Nelly W.-P., Gérard D., Christian L., Joël L., Jérôme C., Christophe P. qui, par l'investissement de leur entreprise, ont donné chair à la Commission 3T.

Merci à Anne-Sophie Naudet, Sandra LauroL, Valérie Denis et toutes les personnes rencontrées à Plaine Commune qui m'ont donné quantité d'informations précieuses.

Merci à tous les salariés de la Plaine Saint-Denis qui ont accepté de répondre à mes questions indiscretes. Ce sont les vrais artisans de cette thèse. Un merci tout particulier aux jeunes salariés qui ont accepté de répondre à la deuxième vague d'entretiens et ont débloqué de nouvelles pistes de compréhension.

Merci à Evelynes Reeves, Catherine Dameron, Katja Kruger, tous les gens du Bureau des Temps des Rennes qui sont très investis sur la problématique de « l'hyperpointe ».

Un immense Merci à toute la famille Tempo qui m'a accepté dans son « cercle du temps » : Anne-Charlotte R., Baptiste, Benoît G., Chris B., Chrystelle A., Eric S., Jean-Yves B., Lucie V., Marie J-P, Marie-Claire L., Patrice V., Patrick V., Pierre T., Reine M., Thierry H.

Merci amer au cabinet « Artimon » que je promets de ne pas oublier.

Merci infini aux relecteurs de longs, parfois trop longs chapitres : François A, Leslie B-C, Julie C, Nicolas C, Martin K, Mathias L, Benjamin P., JFR, Laurent T, Yves J., Léna S.

Merci à Alice et Bylou qui m'ont beaucoup aidé pour la mise en page et les corrections.

Merci Cyril pour ta super carte, Benoît pour tes extractions de base de données sorties en « deux-deux », Vincent pour ton aide sous SAS.

Merci Laurent pour le travail réalisé sur les EGT. On va le faire cet article !

Merci à ceux qui m'ont pris sous leur aile lors de mon arrivée au LVMT : Anne, Ben, Yves, et les rois des crêpes multicolores, Benito, JAP, VLB.

Merci à Philippe qui m'a dit un soir : « *ouais, ça c'est plus une problématique par exemple* ».

Merci à tous les footeux du labo qui rendent ce boulot encore plus sérieusement sympathique : LT, LP, Flo, EK7, Vincente, Bachar, Cyril, Alexis, Louis, Baptiste.

Merci aux membres du labo qui participent tous à créer « la meilleure ambiance laborantine de France » : Aude, Christophe, Delphine, Gaëlle la haut-rhinoise, Gwendal, Joséphine, Laetitia, Maylis, Mariane, Marianne, Teddy alias Stephen Curry, Sandrine F, Sandrine V, Sandrine W, Sophie C-G, Sophie D, Virginie B, Virginie D.

Merci au rap, à la musique, au jeu et à l'amitié.

Merci aux potos Spritzels, aux représentants du 67, aux néo-marseillais ou navigateurs transatlantiques, vous égayez ma vie.

Merci à Léna, celle qui embellit mon quotidien.

Merci à l'aléa mais aussi à la bonne étoile.

Merci à la mer mais plus encore à la montagne.

Merci à mes grands-parents maternels, Mamy Huguette et Papy Léon.

Merci à Mami-Tata pour leur éternelle bienveillance.

Merci à mes deux sœurs et à mes neveux et nièces, Clémentine, Georges, Suzanne, Laurence, Martin, Mathilde et Pascal, parce que vous êtes la famille et que ça fait du bien.

Merci à mon père qui a des bouquins de Virilio dans sa bibliothèque et plein d'idées rigolotes dans sa tête.

Merci à ma mère qui m'a donné le goût de l'autonomie et du jus d'orange. J'entends encore le bruit du presse-agrumes qui suivait le chuchotement matinal : « il est l'heure ».



# Sommaire

<b>Introduction Générale</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 - Le paradoxe des horaires de travail flexibles : une nouvelle image des heures de pointe</b>	<b>13</b>
1. La flexibilisation des horaires de travail pour écrêter les pics de déplacements aux heures de pointe : une idée reçue	15
2. La concentration des horaires d'embauche en Île-de-France au regard de la flexibilisation des horaires de travail	28
3. Impasse opérationnelle et problème scientifique	40
<b>Chapitre 2 - Pour une étiologie de l'heure de pointe</b>	<b>51</b>
1. Question de recherche : les déterminants d'un horaire d'arrivée au travail en heure de pointe	53
2. Cadre théorique : entre Sociologie Compréhensive et Time-Geography	58
3. Hypothèses de recherche	71
<b>Chapitre 3 - Présentation du terrain d'étude et de la méthodologie d'enquête</b>	<b>89</b>
1. La présentation du terrain à la Plaine Denis	91
2. Méthode d'enquête quantitative	106
3. Méthode d'enquête qualitative	140

<b>Chapitre 4 - Les contraintes de couplage : de la sirène de l'usine aux cloches des interactions quotidiennes</b>	<b>151</b>
1. Les impératifs quotidiens enserrant le choix d'un horaire de travail	153
2. Arriver en heure de pointe pour répondre à des contraintes de couplage	172
3. La malléabilité de l'heure de pointe	195
<b>Chapitre 5 - Choisir son horaire en fonction de ses préférences : à la recherche d'une sociabilité sans aliénation</b>	<b>211</b>
1. Choisir son horaire en recherchant l'évitement des périodes congestionnées	213
2. Choisir son horaire pour répondre à ses préférences personnelles	225
3. La désirabilité d'un changement d'horaire	243
<b>Chapitre 6 - Les normes sociales d'horaires de travail : « tous au boulot avant 9 h 30 ! »</b>	<b>271</b>
1. La norme horaire des salariés disciplinés	277
2. La norme horaire du cadre dévoué	298
3. Les bonnes intentions du Challenge Décalé à l'épreuve des normes horaires	312
<b>Conclusion générale</b>	<b>335</b>
<b>Propositions opérationnelles</b>	<b>350</b>



# Introduction Générale

## La menace des périodes de pointe

Depuis 2006, la population mondiale est devenue majoritairement urbaine. D'après les calculs de l'O.N.U<sup>1</sup>, alors qu'en 1950, deux tiers de la population mondiale vivait en zone rurale, le rapport sera totalement inversé en 2050 et ce seront deux tiers des humains qui vivront dans les aires urbaines. Ce boom urbain concernera principalement les pays du Sud et accentuera la congestion automobile dans les grandes zones urbaines. Ceci pose la question du défi qu'auront à relever les transports collectifs urbains, notamment dans un contexte de réduction des émissions de gaz à effet de serre et de diminution de l'usage de la voiture en ville.

Cette tendance est d'ailleurs déjà vérifiable dans la majorité des agglomérations françaises puisque sur la décennie 2000-2010, la part modale de la voiture est en recul au profit des transports collectifs, et des modes doux (CGDD, 2010). Bien qu'il soit souvent un objectif affiché, il se peut que le report modal de la voiture vers les transports publics ait des conséquences désagréables sur le bien-être des usagers des transports collectifs. Victimes de leur succès et de la pression démographique, les transports collectifs atteignent rapidement leur niveau de saturation durant les heures de pointe quotidiennes et le service rendu aux usagers se trouve alors significativement dégradé.

La région francilienne n'échappe pas à un tel risque et ce dernier s'y trouve même décuplé. L'importance des transports collectifs en Île-de-France situe la région dans une classe à part dans le pays : la part modale des transports en commun est de 20 % (OMNIL, 2013) quand elle n'est que de 8 % au niveau national (CGDD, 2010). En outre, depuis dix ans le nombre de voyages réalisés sur le réseau régional (SNCF Transilien) augmente en moyenne de 2% par an. Parallèlement, entre 2000 et 2010, l'offre de transport sur les lignes SNCF Transilien (en trains\*kilomètres) n'a augmenté en moyenne que de 0,7% par an (Tribout, 2014). Cette augmentation tendancielle de la demande et ce décalage continu avec l'offre s'accroît aujourd'hui puisqu'entre le premier semestre 2015 et le premier semestre 2016, le nombre de voyages a augmenté de 6,8% sur le réseau SNCF Transilien.

---

1. <http://www.un.org/en/development/desa/publications/2014-revision-world-urbanization-prospects.html>

Si ces chiffres peuvent exprimer un réel succès des transports collectifs, ils ne sont pas non plus sans conséquence sur les conditions de déplacement des voyageurs. De récentes études économétriques (Haywood & Koning, 2013) ont montré que l'inconfort subi dans la ligne 1 du métro parisien durant les heures de pointe pouvait être monétarisé à hauteur d'un coût d'un euro par passager et par trajet moyen (d'une durée de quinze minutes). Rapporté à l'ensemble des trajets effectués durant une année, tous les matins et les soirs de semaine, la seule dimension de l'inconfort subi par les voyageurs durant les heures de pointe dans la ligne 1 du métro correspondrait à une diminution de plus de 28 millions d'euros du bien-être social des Franciliens.

Mais les désagréments engendrés par les heures de pointe dans les transports collectifs ne se limitent pas à la seule dimension de l'inconfort subi par les voyageurs. Le stress, la fatigue et les retards potentiels (Boussenna, Corlett, Pheasant, 1982) qui viennent s'ajouter à l'inconfort ont un effet indirect sur la productivité des entreprises (Wener, Evans, Boatley 2005) à partir du moment où les salariés<sup>1</sup> arrivent déjà éprouvés par leur trajet à leur poste de travail. Certains en déduisent même, qu'à l'échelle de la vie locale, l'ensemble des désagréments générés par la saturation devient une des causes d'un déficit d'attractivité du territoire (Cervero 2001).

La pression grandissante sur la capacité des transports en Île-de-France aux heures de pointe et l'ensemble de ses dommages collatéraux font peser une forte menace sur la préservation de l'attractivité du territoire et de la qualité de vie des franciliens et des franciliennes. Pour autant, d'après certains experts de la mobilité (Castex & Josselin, 2007 ; Bailly & Heurgon, 2001), nous serions en train d'assister à des bouleversements dans nos manières de vivre et de travailler qui promettent une dilution de la saturation aux heures de pointe et une amélioration de la situation.

### **Vers la fin des périodes de pointe ?**

Cette promesse se fonde sur notre vision commune de la vie dans les grandes villes à la fin du XX<sup>e</sup> et au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Que nous qualifions ces modes de vie urbains de *postmodernes* (Harvey, 1990), *postindustriels* (Godard, 2007) ou encore d'*hypermodernes* (Ascher, 2000 ; Urry, 2000) ces termes se recoupent en une définition relativement univoque des manières d'organiser son temps en opposition aux pratiques observées durant la « période industrielle » (entendue comme la période s'étirant jusqu'à la fin des années 1970). Cette photographie en négatif des modes de vie dans les grandes villes occidentales d'aujourd'hui se développe à partir de la métaphore de la vie fluide, flexible et individualisée que l'on

---

1. Par simplicité langagière nous emploierons souvent le masculin neutre (usuel) alors qu'il faudrait certainement écrire côte à côte la forme masculine et féminine.

oppose volontiers aux contraintes et règles collectives qui structuraient jadis la vie en ville et plus largement en société (Dubet 2009 ; Baumann, 2000). La dilution des pratiques et des manières de vivre ensemble dans un espace de plus en plus dense se manifeste bien en termes de mutations temporelles. En effet, d'un point de vue temporel, les individus deviendraient de plus en plus autonomes et maîtres de la construction de leur emploi du temps quotidien car ils seraient notamment de moins en moins contraints par l'organisation collective du travail (Chenu, 2001 ; Ascher, 1998). Cette évolution aurait alors pour conséquence d'éroder un des symboles les plus vivaces de la ville industrielle : les flux massifs de travailleurs aux moments des périodes de pointe (OCDE ; 2010).

Désormais, avec la tertiarisation des métiers exercés et l'atomisation apparente des modes de vie (Castells 1999), une part de plus en plus importante de la population active française accède à des horaires de travail qui ne sont plus soumis au contrôle explicite de l'employeur (Algava, 2014). Or, d'après la littérature en économie des transports, lorsque les individus souffrent des retards et des pertes de confort induits par les déplacements en période de pointe, ils cherchent à les éviter et à décaler leurs horaires de travail dès qu'ils en ont la possibilité objective (Small, 1982 ; Vickrey, 1969). Ainsi, la plus grande liberté offerte aux salariés pour choisir leurs horaires d'embauche, si elle est opérante, devrait aller dans le sens d'une diminution de la concentration des déplacements en heure de pointe et contribuer à l'amélioration des conditions de déplacement. C'est en ce sens que *« certaines évolutions dans les modes de travail vont contribuer à désaturer les transports, presque sans rien faire »*, (Bouleau, 2016, p. 1). Suivant cette hypothèse, certains experts du domaine des transports en commun avancent même que : *« C'est l'éclatement des mobilités dans tous les sens et à toutes les heures qui devient le problème principal. »* (Bailly & Heurgon, 2001, p. 81). Exit alors le problème de la mobilité en heure de pointe ?

### **L'effet paradoxal de la flexibilisation des horaires de travail**

Difficile de répondre catégoriquement à cette question. Il faut certainement aller voir plus en profondeur comment la flexibilisation des horaires de travail recompose la distribution des horaires d'embauche. En effet, certains chiffres invitent à la prudence et ne cadrent pas avec les promesses exprimées plus haut. C'est par exemple le cas en Île-de-France qui fait pourtant partie des candidats les plus crédibles pour l'observation d'éventuels phénomènes de dilution des flux aux marges des périodes de pointe. Malgré une part d'horaires de travail flexibles plus forte que sur le reste du territoire métropolitain (Bouleau & Leroi, 2016), la concentration des déplacements durant les périodes de pointe en Île-de-France est extrêmement stable depuis la fin des années 1970 (Munch, 2017).

Si l'on assiste bien à un accroissement des déplacements durant des temps habituellement considérés comme creux (en milieu de matinée et d'après-midi, la nuit, le dimanche), le profil décrit par les périodes

de pointe - et tout particulièrement celle du matin - reste étonnamment stable. Le pic de déplacements du matin conserve son intensité. De surcroît, pour les actifs-usagers des transports collectifs en Île-de-France, la flexibilisation des horaires de travail observée depuis le début des années 1990 (Bouleau & Leroi, 2016) paraît même aller de pair avec une accentuation de la concentration des horaires d'arrivée au travail, peu après 9 heures<sup>1</sup>.

Ce résultat contre-intuitif rappelle d'autres types de constats surprenants observés dans des situations qui font varier la structure des déplacements. On peut par exemple penser aux conclusions de Mokhtarian, Collantes et Gerz (2004) à propos du télétravail, démontrant que les individus en télétravail se déplacent tout autant si ce n'est plus que lorsqu'ils sont contraints de se rendre sur leur lieu de travail pour des raisons qui tiennent à d'autres motivations (rendre visite à de la famille, faire des courses...). On note aussi qu'en Île-de-France, le rapprochement généralisé du lieu d'emploi au domicile favoriserait de façon inattendue l'usage de la voiture au détriment des transports collectifs (Korsu, Massot, Orfeuill, 2012). On pense également au fait que l'augmentation de l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), plutôt que de réduire la nécessité de se rencontrer de visu, semble s'accompagner d'une augmentation du nombre d'interactions en face-à-face (Aguiléra & Lethiais, 2012).

Du côté qui nous occupe ici, la liberté individuelle offerte aux salariés dans le choix de leur horaire de travail ne semble pas tant exploitée pour s'écarter des horaires standards et des pics de déplacements mais plus pour se rapprocher des horaires qui sont déjà majoritairement pratiqués ou rester dans ce créneau horaire. Si l'on se réfère à l'ingénierie et à l'économie des transports (Vickrey, 1969 ; Small, 1982), ce paradoxe paraît difficilement explicable. En revanche, quand on regarde du côté des travaux d'avant-garde du sociologue allemand Georg Simmel (1908), ce paradoxe d'apparence insurmontable semble trouver une explication à partir de deux phénomènes structurellement complémentaires : l'individualisation et la massification. Plus nous sommes libres d'orienter le sens et la forme de nos actions, plus nous augmenterions nos chances de faire comme tout le monde.

### **Heure de pointe : un problème à résoudre avant d'être un phénomène à comprendre ?**

La question des heures de pointes et de leur persistance, est source de débats loin d'être tranchés. Elle pose non seulement des problèmes pratiques, techniques mais aussi théoriques, et par conséquent le sujet est certainement plus complexe qu'il n'y paraît. Notre thèse CIFRE<sup>2</sup> conduite conjointement

---

1. Calculs de l'auteur et de Laurent Proulhac, à partir des enquêtes de déplacements des ménages franciliens en 1991 et 2010 (EGT 1991 et EGT 2010)

2. Convention Industrielle de Formation par la Recherche

dans un laboratoire de recherche sur les mobilités urbaines (Laboratoire Ville Mobilité Transport) et chez le transporteur régional francilien (SNCF Transilien), cherche à alimenter ce débat en répondant à une double problématique. Il y a d'un côté, une problématique opérationnelle pour le transporteur qui doit faire face à la persistance des phénomènes de pointe le matin. Elle amène alors à se demander comment faire pour induire un léger échelonnement des horaires d'embauche des salariés franciliens et conduire ainsi à une dilution de la saturation pendant la période de pointe du matin ? Cette question fait appel à une autre problématique, plus théorique, qui doit alimenter elle aussi la réflexion opérationnelle. Elle revient à expliquer pourquoi la flexibilisation des horaires de travail coïncide avec une concentration accrue des horaires d'arrivée au travail ?

En positionnant la problématique de recherche de cette façon, nous plaçons notre propos de façon originale dans le domaine des réflexions sur les congestions en heure de pointe. Généralement, ce sont des disciplines ayant trait à l'économie des transports ou à l'ingénierie du trafic qui mènent les réflexions sur les politiques de gestion de la demande de transport (de Palma, Pahaut, Quinet, 2005). Elles s'intéressent principalement aux outils curatifs à mobiliser pour induire des décalages d'horaires de déplacements et diluer la concentration des déplacements. Elles réfléchissent à l'outillage nécessaire pour modifier la dimension mécanique de l'horaire et ainsi traiter l'expression visible de ce « mal urbain » : l'extrême simultanéité des horaires de déplacements.

L'expérience a cependant montré que ces manières de résoudre le problème, quelle que soit la méthode utilisée, mènent pratiquement toujours à une impasse (Grossin, 1996). Contraindre (Giuliano & Golob, 1989 ; Paturle & Blais, 1977) ou inciter financièrement (Ygnace, 2013 ; Eriksson & *al.*, 2006) les salariés et les entreprises à moduler leurs horaires ne semblent pas produire de résultats satisfaisants. La mise en œuvre d'une régulation publique des temporalités paraît extrêmement difficile. C'est la pensée économique du temps qui semble freiner l'organisation collective des temps urbains (Kahn, 2007).

Inspirés de l'expérience italienne (Royoux & Vassalo, 2013 ; Belloni, 1984), les Bureaux des Temps ayant bourgeonné dans de multiples collectivités locales françaises semblent quant à eux offrir des pistes plus encourageantes pour étaler les flux à l'heure de pointe en s'intéressant aux modes de vie des citoyens (Munch, 2013). Mais les travaux des Bureaux des Temps restent très peu documentés par la recherche scientifique et il paraît encore difficile de capitaliser sur les résultats et les méthodes engagées (Boulin, 2008). Par ailleurs, en se focalisant sur les déplacements des étudiants, la majeure partie du problème des déplacements en heure de pointe est occultée, puisque la question de l'agencement, autrement plus complexe, des agendas quotidiens des salariés est reléguée au second plan.

Aujourd'hui, les organisations non-gouvernementales (AFD 2016 ; OCDE, 2010) qui définissent et promeuvent les politiques de transports mettent plutôt en avant la flexibilisation des horaires de travail pour réduire la saturation des transports à l'heure de pointe. Ces préconisations ne sont cependant que très rarement questionnées et confrontées à leur incidence réelle (Shen, 2013) ainsi que leur échec. Le temps est encore vécu comme une donnée abstraite et obscure qui n'est que très rarement soumise à l'évaluation de politiques publiques (Coulombel, El-Mahrsi, Munch, 2017).

### **Pour une étiologie de l'heure de pointe et de la synchronisation des horaires de travail**

Plutôt que de nous demander directement comment faire en sorte que les salariés échelonnent leurs horaires d'arriver au travail, nous nous demanderons d'abord pour quelles raisons des salariés disposant *a priori* de flexibilité décident d'arriver au travail durant la période de pointe. De cette façon notre thèse renverse la façon habituelle de considérer le problème de l'heure de pointe. Nous pensons que ce changement de regard peut nous ouvrir de nouvelles pistes d'action. En effet, si les outils (coercition, incitation, libération) utilisées pour agir sur la chronologie des horaires de travail ne semblent pas avoir fourni de résultats satisfaisants, c'est peut-être la façon globale d'attaquer le problème de l'heure de pointe qu'il nous faut revoir.

Plutôt que d'adopter une démarche d'expérimentation et d'évaluation successives de l'impact de certaines solutions testées, nous pensons qu'il vaut mieux d'abord tenter de comprendre et d'analyser l'adversaire auquel nous faisons face. Cette approche revient à expliquer ce qui dans la substance des activités et de la vie quotidienne fonde la synchronisation des horaires de travail et les congestions en heure de pointe.

Nous plaidons pour une étiologie du phénomène d'heure de pointe. En ce sens, nous répondons en partie aux propositions d'Henri Lefebvre qui militait lui, au travers de sa *rythmanalyse* (1992), pour une compréhension plus systémique et organique de l'orchestration des temps de la vie quotidienne. Dans un monde où les individus sont de plus en plus autonomes (Van der Loo & Van Rijen, 1997) et décident de leur horaire d'embauche, nous pensons que c'est en analysant les logiques d'actions individuelles qui fondent un choix d'horaires de travail que nous pourrions identifier les facteurs sur lesquels jouer pour induire des changements d'horaires et finalement diluer les flux à l'heure de pointe.

Mais quelles sont les raisons qui peuvent pousser les salariés aux horaires flexibles à se déplacer durant l'heure de pointe ? Pour les parents de jeunes enfants, on a par exemple coutume de dire que la dépose des enfants à l'école est le déterminant le plus structurant d'une arrivée au travail en période de pointe (Pronovost, 1996). Pour les autres salariés aux horaires flexibles, quels sont les motifs d'une arrivée au bureau durant l'heure de pointe ? Ont-ils d'autres « rendez-vous » au travail, en société, en famille qui les contraignent ou bien choisissent-ils leur horaire selon leurs préférences individuelles ?

Même s'il paraît plus compliqué de concevoir un déplacement en heure de pointe dans des transports saturés comme le fruit d'une préférence, une partie des mobilités effectuées en heure de pointe doivent bien être des déplacements dont la temporalité est choisie et non pas subie ou commandée. Certains salariés préféreront par exemple se synchroniser avec leur environnement social tout au long de la journée plutôt que de se déplacer rapidement et/ou confortablement (Downs, 2004). On peut par exemple considérer que la pause déjeuner coupe classiquement la journée de travail en deux et que le fait d'arriver en heure de pointe permet de déjeuner en même temps que ses collègues. Pareillement, en considérant que la durée quotidienne de travail est à peu près stable, le fait d'arriver en heure de pointe le matin, permet de sortir du travail à peu près en même temps que tout le monde et ainsi de retrouver des amis ou encore de pratiquer un sport collectif en début de soirée (Bernheim, 1994). L'heure de pointe, plus que le reflet de mobilités subies, pourrait aussi être perçue comme le reflet d'objectifs individuels qui s'agrègent autour d'un horaire se révélant simplement le plus commode et le plus arrangeant pour la majorité.

Pour l'instant, ces questions et ces quelques pistes de réponses restent néanmoins en suspens. On ne saurait dire avec certitude si ces pratiques horaires sont ce qui convient à la majorité ou ce qui s'impose au plus grand nombre. Et en réalité, l'interprétation se situe peut-être à mi-chemin - entre préférences et contraintes - dans l'univers des normes sociales auxquelles nous adhérons implicitement mais qui canalisent tout de même nos conduites. Même si la déréglementation horaire dans les entreprises permet en apparence au salarié d'arriver au travail quand il le souhaite, il existe probablement des barrières psychologiques qui se matérialisent par le regard de l'autre (du collègue et/ou du chef) et qui empêchent de pratiquer un horaire qui détonnerait trop. Ces diktats silencieux se réfèrent à des « *normes temporelles* » (Rosa, 2012) qui régissent de façon invisible et sous-théorisée les choix d'horaires de travail. Ainsi, selon cette entrée, « les normes sociales d'horaires de travail », deviennent également explicatives de la persistance du phénomène d'heure de pointe.

## Un mariage entre la *Sociologie Compréhensive* et la *Time-Geography*

Investiguer de telles pistes ne revient pas tant à défricher un nouveau territoire de recherche mais plutôt à relier des espaces de recherche très proches mais qui n'ont pas pour habitude de communiquer. Ce manque de liant entre les différentes disciplines se consacrant à l'étude de phénomènes dans leur dimension temporelle avait déjà été relevé par William Grossin dans son introduction à une *écologie temporelle* (1996). De notre point de vue, ce constat se ressent aussi dans notre recherche. Certains essaient de résoudre le problème de la congestion en heure de pointe quand d'autres analysent et cherchent à comprendre les pratiques d'horaires de travail. Mais aussi surprenant que cela puisse paraître, ils sont très rares à vraiment se servir de la compréhension des logiques présidant au choix d'horaires de travail pour résoudre le problème de congestion en heure de pointe.

Dans le domaine de la recherche sur les mobilités urbaines, la question des horaires de travail reste généralement abordée de façon superficielle (Thorauge, 2016). L'objet analysé est l'heure de pointe en tant qu'agrégat problématique. L'horaire de travail, en tant que pratique individuelle est un facteur exogène et plutôt considéré comme inerte. À partir des travaux précurseurs de l'école scandinave de la *Time-Geography* (Hagerstrand, 1970), on assiste pourtant à un développement conséquent de nouveaux modèles de représentations, dites *activité-centrées* des mobilités (McNally, 2000). Ces modèles se réfèrent au programme d'activités des individus pour modéliser la temporalité des déplacements et donc les phénomènes d'heure de pointe. Seulement, pour faire tourner les algorithmes qui renseignent sur la temporalité des déplacements, le fonctionnement des activités de la vie quotidienne, dont le travail fait bien évidemment partie, n'est pas vraiment questionné mais plutôt simplifié (Schwanen, 2008).

De l'autre côté, dans le domaine de la sociologie du temps (Sautory & Zilloniz, 2015 ; Pronovost, 1996) et du travail (Bouffartigue, 2012), les horaires de travail sont aussi bien décrits de façon macrosociologique par la statistique et les normes qui les sous-tendent que de façon microsociologique par les logiques d'action et les stratégies individuelles qui les gouvernent. Cependant lorsque les tenants et les aboutissants des horaires de travail pratiqués sont discutés, ils ne sont jamais mis en miroir de la question de l'heure de pointe. Ils sont plus souvent utilisés pour discuter de l'évolution du marché du travail (Devetter, 2001), de la désynchronisation des temps sociaux (Boulin & Lesnard, 2016), de la difficulté de coordination temporelle entre la sphère professionnelle et familiale (Rey, 2012 ; Aubert, 2003), de questions de genre (Méda, 2001)...

Pour la recherche qui nous concerne, nous proposons d'entrer par la porte de la sociologie du temps et du travail pour comprendre le phénomène d'heure de pointe et potentiellement agir sur ce dernier. Cette approche devra nous permettre de répondre à la question de recherche suivante : quels sont les déterminants d'un choix d'horaire d'arrivée au travail en heure de pointe ? Tout l'exercice de la thèse réside alors dans le fait d'expliquer la chronologie d'un horaire de travail, c'est-à-dire d'associer un horaire d'arrivée au travail, par exemple 8 h 30, aux raisons qui peuvent justifier ce choix.

Afin d'identifier et d'expliquer les stratégies des salariés qui décident d'arriver au travail durant l'heure de pointe, nous mobiliserons deux champs d'interprétation et d'explicitation des comportements horaires. La première partie de l'explication des comportements se fera par l'entrée de logiques individuelles orientées en finalité et chères au fondateur de la *Time-Geography* (Hägerstrand, 1970). Cette analyse des choix d'horaires de travail sera couplée à une deuxième approche de la question s'intéressant, cette fois-ci, aux normes sociales et aux valeurs collectives qui sont classiquement mobilisées par les travaux de la *Sociologie Compréhensive* (Weber, 1922).

## **Méthode et terrain de recherche**

Installé entre les rationalités en valeur et en finalité, ce double axe d'investigation des stratégies de décision d'horaires de travail, se ressentira aussi au travers des méthodes d'enquêtes utilisées. Nous utiliserons une méthode mixte couplant une enquête quantitative par questionnaire et une enquête qualitative par entretien semi-directif. L'enquête quantitative servira plus à mettre en évidence les logiques d'action orientées en finalité qui gouvernent un choix d'horaire de travail et qui sont plus propices à l'objectivation par l'analyse statistique. L'enquête qualitative sera, quant à elle, largement mobilisée pour discuter des représentations sociales et des schèmes de valeurs qui canalisent la pratique d'un horaire de travail.

Le design de l'enquête qualitative ayant été réalisé après celui de l'enquête quantitative, certains résultats des entretiens permettent d'illustrer, de déformer, de relativiser, et ainsi d'expliquer davantage ce qui a été mis en évidence par l'analyse des questionnaires. Aussi, l'intérêt principal des entretiens semi-directifs est de colorer et de rendre plus incarnées les logiques présidant aux choix d'horaires de travail. En parlant de situations concrètes qui se fabriquent autour de petits détails du quotidien entre vie professionnelle, familiale et sociale (de Certeau, 1980), nos interviewés nous parlent souvent d'arbitrages complexes et organiques que la raison mathématique exhibée par le traitement statistique d'un questionnaire ne saurait décrire avec autant de relief.

Notre terrain d'enquête se situe dans la zone d'activité de la Plaine Saint-Denis. Ce pôle d'activités tertiaires situé au nord de la ville de Paris regroupe quelque 40 000 travailleurs. Il se situe à proximité immédiate de deux gares SNCF, La Plaine – Stade de France (RER B) à l'est, et Stade de France – Saint-Denis (RER D) à l'ouest. Il présente l'intérêt d'accentuer et de catalyser les principales caractéristiques qui intéressent notre question de recherche. Le secteur de la Plaine Saint-Denis résonne avec notre problématique car les populations de cadres et de professions intellectuelles supérieures qui utilisent principalement les transports collectifs y sont surreprésentées. Par ce biais, les salariés de la Plaine Saint-Denis ont plus de chances de pouvoir choisir eux-mêmes leurs horaires de travail, en même temps qu'ils semblent plus sensibles aux questions qui touchent à la qualité de leur déplacement et à l'organisation temporelle de leurs activités quotidiennes (Ricroch, 2011).

De plus, nous avons eu la chance de bénéficier de partenariats noués entre SNCF Transilien et huit entreprises du secteur. En nous rencontrant de façon trimestrielle au cours de la Commission 3T (Trajets, Trafics, Temporalités), nous avons pu tisser des liens de confiance avec les sous-directeurs et les sous-directrices d'établissements de ces grands groupes nationaux et multinationaux (concentrant au total un peu plus de 12 000 salariés). Ainsi, notre enquête de terrain est plus qu'une enquête par « sondage » classique. Au fil du temps, nous obtenions une connaissance assez fine de l'organisation du travail et de la vie quotidienne dans ces entreprises. En plus des interviews et des questionnaires distribués aux salariés, nous avons pu réaliser des entretiens avec les responsables RH (Ressources Humaines) et ainsi obtenir un autre point de vue. De cette façon, en plaçant notre poste d'observation au sein même des entreprises, nous avons pu accéder à l'antichambre de la justification des pratiques d'horaires de travail aussi bien sous l'angle de l'employeur que du salarié.

## **Limites**

En dépit de ce que ces enquêtes apportent à notre recherche, elles peuvent aussi limiter la portée et le domaine de validité des résultats que nous exposerons. Il convient d'avoir ces limites en tête avant même de commencer la lecture des résultats. Notre entrée privilégiée dans le monde du travail de grands établissements franciliens nous ouvre les portes des justifications qui se rattachent plus à la sphère et aux temporalités professionnelles. Or, comme le rappellent de nombreux auteurs (Belton-Chevallier, 2009 ; Ariès & Duby, 1999 ; Sue, 1994), il ne faut pas oublier que la structuration des temps du quotidien et des horaires de travail se construisent en s'articulant avec l'ensemble des activités de la vie quotidienne (prise de repas, vie de famille, consommation, loisirs...). Ces logiques ont aussi pu être abordées, mais notre entrée du « côté du travail » nous empêche indéniablement de percevoir plus finement ce qui se joue au niveau des temps sociaux et familiaux en dehors de l'activité professionnelle.

Si nous avons l'ambition d'établir des ponts entre l'ingénierie du trafic et la sociologie du temps et du travail, entre le phénomène de congestion en heure de pointe et les raisons expliquant la synchronisation des horaires de travail, il faut dès maintenant admettre que l'état de nos compétences (ou de nos faiblesses) ne nous a pas permis de nous concentrer de façon équilibrée sur les deux versants du projet. Nous n'avons certainement établi qu'une partie du trajet puisque nous nous sommes largement concentrés sur les raisons expliquant la synchronisation des horaires de travail. Par conséquent, toutes les implications en termes d'ingénierie du trafic, sans être négligées, n'ont pas fait l'objet d'un traitement identique et nous nous sommes simplement contentés de suggérer des potentiels de leviers de décongestion des transports à l'heure de pointe.

Aussi, nos interprétations ne s'appuient que sur l'exploitation d'un seul terrain, qui plus est, avec des lignes (RER B & D) relativement peu saturées à l'heure de pointe en comparaison d'autres secteurs plus fortement sujets à de telles problématiques (la Défense, le secteur de l'Opéra dans Paris...).

Enfin notre volonté de rendre compte de la dimension organique et systémique des logiques qui justifient un choix d'horaire d'arrivée au travail en heure de pointe se limite au traitement analytique que nous faisons du problème. Bien souvent nous isolons des ficelles déterminant les choix d'horaires de travail qui dans la réalité de la vie quotidienne s'entrelacent plus volontiers. Si l'on souhaite expliquer le phénomène d'heure de pointe, il reste très compliqué de respecter le traité quasiment musicologique de l'orchestration des temps de la vie quotidienne proposée par Lefebvre (1992). Cette linéarisation et cette déformation de la réalité se ressentent d'ailleurs dans la construction de notre plan de thèse et dans la présentation de nos chapitres de résultats.

## **Plan de la thèse**

La thèse est organisée en six chapitres. Les trois premiers chapitres sont des chapitres de cadrage. Le premier chapitre revient plus en détail sur le résultat qui fait office de prémisse à l'orientation de nos investigations et à notre problématisation. Nous démontrerons ici, à partir d'une revue de la littérature scientifique d'abord, et grâce à des exploitations réalisées à partir d'enquêtes de déplacements en Île-de-France ensuite, que la flexibilisation des horaires de travail coïncide plutôt avec une accentuation de la concentration des horaires d'arrivée au travail. S'appuyant sur ce constat paradoxal, le second chapitre est dédié à la formalisation de notre question de recherche, de notre cadre théorique et de nos hypothèses de recherche. Le troisième chapitre décrit en détail notre terrain de recherche et les méthodes mobilisées pour répondre à nos trois hypothèses de recherche.

Les trois derniers chapitres exposent nos résultats. Chaque chapitre est dédié à la vérification d'une hypothèse de recherche permettant tour à tour de mieux comprendre quels sont les déterminants d'un horaire d'arrivée au travail en heure de pointe et pourquoi la flexibilisation des horaires de travail aboutit à une synchronisation accrue des horaires de travail. Le premier chapitre de résultat cherche à vérifier dans quelle mesure les individus *a priori* libres de choisir leur horaire de travail restent malgré tout contraints par des impératifs de la vie quotidienne les poussant toujours à se déplacer pendant l'heure de pointe. Le chapitre suivant adopte une hypothèse en contrepoint pour une partie des salariés qui paraissent effectivement plus libres dans la gestion de leur agenda quotidien. Ici, nous cherchons à vérifier pourquoi, alors même que certains salariés ne sont pas objectivement contraints de se déplacer en heure de pointe, leur grande majorité préfère arriver au bureau avant ou pendant l'heure de pointe. Le dernier chapitre s'intéresse aux raisons plus implicites et silencieuses qui gouvernent un choix d'horaire de travail. Il vise à montrer que celui-ci est plafonné par des « normes sociales d'horaires de travail » qui empêchent les salariés d'arriver au-delà d'un certain horaire au bureau.

# Chapitre 1

## **Le paradoxe des horaires de travail flexibles : une nouvelle image des heures de pointe**

*« Dans l'histoire des images humaines, l'image a toujours impliqué, par essence, un « décalage temporel » par rapport à l'objet représenté, même si ce décalage est toujours resté implicite [...]. On peint une image ou on fabrique un objet « d'après » un modèle. L'image vient après son sujet, elle est une copie, un monument destiné à en rappeler le souvenir ou à en démentir le caractère passager ; elle vise à sauver son sujet et à faire en sorte qu'il continue d'être présent. »*  
(Anders G., 2002 [1956], p. 153)

# Introduction au Chapitre 1

Nos représentations classiques et symboliques des fondements des horaires de travail vont dans le sens de ce que nous apprend l'histoire du salariat. Ce sont les sirènes de l'usine, les pointeuses à l'entrée de l'établissement, le contrôle des chefs et plus globalement le contrat de travail qui détermine les horaires de travail (Godard, 2007). C'est la contrainte collective et uniforme de l'horaire de travail réglementaire qui ferait que tous les salariés arrivent à leur poste en même temps et qu'il y a tant de congestion à l'heure de pointe. À l'opposé, selon cette image, l'individualisation et la flexibilisation progressive des horaires de travail doit *a priori* aller dans le sens d'une plus grande diversification et désynchronisation des horaires de travail observés à l'échelle d'une ville (Perret, 1995). Cette représentation des liens de cause à effet entre l'assouplissement du contrôle des horaires d'embauche et la diversification des horaires pratiqués résonne avec la figure d'une ville et d'un *individu hypermoderne* (Ascher, 1998), pour qui n'importe quelle activité peut se réaliser à n'importe quel moment (7/7, 24/24).

La caricature de cet *individu hypermoderne* a les traits d'un salarié cadre dont les horaires de travail ne sont pas fixés par son employeur et qui, sensible à la qualité de son déplacement et à la gestion de son agenda quotidien, évite ainsi les périodes de pointe (Ricroch, 2011). L'objectif de ce premier chapitre est de questionner la « vraisemblance » de ce type de représentations en nous intéressant aux effets de la flexibilisation des horaires de travail. Les liens entre la flexibilisation des horaires de travail et la dilution de la concentration des déplacements en période de pointe sont-ils aussi évidents qu'ils n'y paraissent ? À partir d'une revue de la littérature scientifique internationale, nous regarderons si des horaires de travail flexibles génèrent effectivement plus d'arrivées au travail en dehors des périodes critiques que des horaires fixés par l'employeur. La recension documentaire dégagera des conclusions nettement moins catégoriques que ce que la logique appellerait intuitivement. Cela nous amènera à produire nos propres investigations pour regarder de façon détaillée si la flexibilisation croissante des horaires de travail en Île-de-France peut être associée à une éventuelle dilution de la concentration temporelle des horaires d'arrivées au travail.

# **1. La flexibilisation des horaires de travail pour écrêter les pics de déplacements aux heures de pointe : une idée reçue**

L'objectif de cette section est de confronter des représentations intuitives et symboliques à certaines observations qui peuvent être mises en avant par la recherche scientifique en transport. Initialement les horaires de travail flexibles furent bien conçus comme une véritable politique de gestion de la demande de transport. Nous allons d'abord montrer qu'à l'origine la flexibilité des horaires de travail était utilisée comme un moyen pour réduire la concentration des pics de déplacements aux heures de pointe. Ensuite, nous confronterons cette idée reçue sur les effets des horaires de travail flexibles aux enseignements de la littérature opérationnelle et scientifique sur le sujet.

## **1.1. Les horaires libres et les horaires modulables conçus comme des leviers permettant l'étalement des flux aux heures de pointe**

En parallèle de la tertiarisation et de l'autonomisation croissante des emplois et des modes de travail en ville (Bouleau & Leroi, 2016), une part grandissante d'actifs occupant un emploi semble à présent pouvoir choisir (au moins en partie) leur heure d'embauche et se retrouve ainsi en capacité de décaler ses horaires pour éviter l'heure de pointe. Mais n'y a-t-il pas une confusion sémantique qui règne dans l'esprit du plus grand nombre : la flexibilisation des horaires de travail est-elle vraiment synonyme d'une variation et d'une diversification effective des horaires de travail ?

### **1.1.1. Genèse et conception des horaires de travail flexibles**

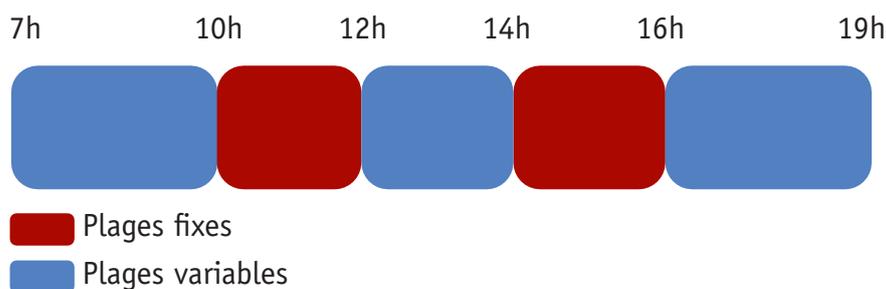
La croyance en la diminution du poids des mobilités domicile-travail et par conséquent en l'atténuation de la concentration des déplacements en période de pointe est assez tentante dès qu'on s'intéresse à

l'évolution de la durée moyenne du temps de travail (rémunéré et non rémunéré) des citoyens. Sous l'impulsion de la baisse du temps de travail mais aussi de l'augmentation de la part des retraités et des chômeurs, en France, entre 1974 et 2010, la durée de travail au cours d'une vie a décliné, en moyenne de 10 heures par semaine (Brousse, 2015). Quantitativement, le travail occupe donc une place de moins en moins importante dans le quotidien des Français et cela pourrait avoir un impact sur les périodes de travail et donc sur les déplacements entre le domicile et le lieu d'activité.

Le cadre réglementaire ou hiérarchique régissant les horaires de travail des actifs occupés français semble lui aussi s'être relâché. Plus particulièrement en Île-de-France entre 1994 et 2008, la part d'actifs fixant eux-mêmes leurs horaires de travail est passée de 13 à 23 % (Bouleau & Leroi, 2016). Mais qu'entend-on exactement au travers des termes « horaires de travail n'étant pas fixés par l'employeur » ?

Dans la suite de nos travaux, des horaires de travail n'étant pas officiellement fixés par l'employeur seront considérés comme des horaires flexibles. Pour nous, ils peuvent se concevoir selon deux différents degrés de liberté. Dans la situation la plus « libérée », le travailleur indépendant ou le salarié autonome peut agencer librement ses horaires de travail au cours de journées et/ou de semaines. Dans le cas des salariés, en France on parlera de temps de travail annualisé ou de contrats de travail au forfait qui doivent néanmoins respecter les durées légales de travail à l'échelle de l'année (35 heures par semaine soit 1607 heures par an) et de repos hebdomadaire<sup>1</sup>. Avec un niveau de liberté moindre, les horaires de travail modulables se réfèrent à la possibilité pour le salarié d'arriver et de partir du travail quand il le souhaite en respectant cependant des heures plancher et plafond fixées par l'employeur. La figure 1.1 illustre cette idée et la précise. Dans cet exemple les salariés peuvent arriver quand ils le souhaitent entre 7 heures et 10 heures, faire leur pause déjeuner à n'importe quel moment entre 12 heures et 14 heures, et quitter le travail entre 16 heures et 19 heures. Ils doivent simplement respecter la durée légale de travail quotidienne ou hebdomadaire et être présents durant les plages fixes de la journée (ici 10 heures-12 heures et 14 heures-16 heures).

**FIGURE 1.1** – *Le principe des journées à horaires de travail modulables*



Source : Auteur

1. Pour un détail du fonctionnement du temps de travail annualisé : [www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idSectionTA=KALISCTA000005713339&cidTexte=KALITEXT000005669824&idConvention=KALICONT000005635524](http://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCC.do?idSectionTA=KALISCTA000005713339&cidTexte=KALITEXT000005669824&idConvention=KALICONT000005635524)

Au moment de leur apparition, ces plages de travail modulables furent effectivement pensées comme une politique managériale permettant aux salariés de se rendre au travail en dehors des périodes de pointe (Combs, 2010 ; Pierce and Newstrom, 1980). À la fin des années 1960, des responsables d'entreprises suisses constatent qu'au fil du temps, les employés éprouvent de plus en plus de difficultés pour arriver à l'heure au travail (Grossin, 1996). Tous les matins, un temps considérable de production est perdu car les employés, au lieu d'être au travail, se retrouvent coincés dans les bouchons et arrivent, en plus de cela, souvent éprouvés à leur poste. Ils décident alors d'offrir la possibilité à leurs salariés de choisir leurs horaires d'arrivée au travail au cours d'une plage de temps afin qu'ils puissent éviter les bouchons.

Cette conception s'est par la suite diffusée en Allemagne (Thoemmes, 2013) et a petit à petit été intégrée dans les politiques publiques de transport au cours des années 1970 et 1980 aux États-Unis et en Europe (Hines 1984 ; Ravel 1983 ; Lamparski 1978 ; O'Malley 1974 ; Baudraz, 1971). Aujourd'hui, la flexibilisation des horaires de travail est toujours considérée comme un outil efficace de l'arsenal des politiques de gestion de la demande de transport en heures de pointe (Agence Française de Développement, 2016 ; Yoshimura, 2001). Un exemple récent mentionné par l'OCDE permet d'ailleurs d'illustrer cette foi indéfectible envers les horaires de travail flexibles :

*« Plus récemment, le Ministère espagnol du travail (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), est apparu comme l'acteur clé de la réduction de la congestion car l'inflexibilité des heures de travail est à l'origine de la moitié de la congestion en Espagne. Cette situation a incité le Ministère à adapter les heures de travail des fonctionnaires. Cette politique a également eu un effet très positif sur la conciliation du travail et de la vie de famille. » (OCDE, 2010, Gérer la congestion urbaine, p. 33)*

Nous voyons que l'objectif de dilution des congestions en périodes de pointe participe de la genèse, de la diffusion et finalement de la définition de ce que sont des horaires de travail libres ou modulables. Les interprétations semblent aller d'elles-mêmes : grâce à la flexibilisation des horaires de travail, les travailleurs adaptent leurs horaires de travail pour éviter les périodes de pointe. Les pics de déplacement s'écrètent ainsi petit à petit (Orfeuill, 2000). Et pour l'OCDE, le remodelage et la flexibilisation des horaires de travail impliquent ni plus ni moins que *« la plupart des grandes zones urbaines subissent une forme d'étalement des pics de déplacements dans les heures de pointe »* (OCDE, 2010, p. 34)

Cette vision des liens s'opérant entre travail et mobilité provient de modèles hérités de la socioéconomie des transports. Selon cette représentation, la demande de déplacement (généralement caractérisée par le trajet, le mode de transport emprunté, la durée ou encore l'horaire du déplacement) dérive

de la demande d'activité située à destination du déplacement. Dit autrement, un déplacement n'est qu'un bien de consommation intermédiaire (Prud'homme, 2017) : on ne se déplace pas pour se déplacer (sauf dans le cas de voyages ou de promenades) mais pour consommer une activité qui nécessite de se déplacer (aller travailler, aller manger au restaurant, rendre visite un ami...). Ainsi les caractéristiques du déplacement, son horaire compris, deviennent majoritairement dépendantes de l'activité motivant le déplacement<sup>1</sup>.

Parce que l'activité de travail est conçue comme une activité contrainte par excellence, les déplacements motivés par le travail ont un statut de déplacements dont la spatialité et la temporalité s'imposent entièrement aux individus (Schwanen & Dijst, 2003 ; Jones et al. 1983). Pour la majorité des personnes, le travail correspond à un besoin de subsistance au travers des revenus réguliers qu'il procure. En contrepartie, il est rare de pouvoir choisir entièrement le lieu de son travail et/ou son horaire. Les mobilités en période de pointe et les phénomènes de congestion qui peuvent en découler révèlent des mobilités qui, selon l'acception habituelle, sont des déplacements dont la temporalité est subie et rarement choisie par les navetteurs<sup>2</sup>.

### 1.1.2. Flexible c'est variable ?

La représentation que nous venons de décrire est renforcée par un cadre symbolique et historique très puissant. En Occident, depuis la Révolution Industrielle et la naissance du salariat, les modes de détermination des horaires de travail de l'ouvrier, de l'employé ou bien même du cadre administratif sont associés à l'idée d'une prescription et d'un contrôle de l'horaire émanant de l'employeur : sirène de l'usine, pointeuses ou simple contrôle visuel de la présence. En référence à de tels symboles, la synchronisation<sup>3</sup> des horaires de déplacements durant les périodes de pointe devient la conséquence directe des règles d'organisation du travail qui contraignent l'ensemble des salariés à pratiquer les mêmes horaires de travail (Image 1.2). À partir de ces remarques, on comprend que le relâchement du contrôle des horaires de travail, *i.e.* la possibilité offerte aux actifs occupés de choisir leurs horaires

---

1. Pour une synthèse de ces modèles dit « activités-centrés », voir : Mc.NALLY M.G., 2000, "The activity-based approach", in A. Hensher and J. Button (dir.), *Handbook of transport modelling*.

2. Les navetteurs doivent être compris ici comme l'ensemble des personnes effectuant quotidiennement un trajet aller-retour entre leur domicile et leur lieu habituel de travail.

3. La synchronisation peut se comprendre selon deux acceptions qui peuvent soit se compléter, soit se suffire. La synchronisation appelle dans le sens commun la notion de simultanéité. Des activités synchrones sont souvent entendues comme des activités simultanées. Elle appelle aussi le projet de coordination. Des activités synchronisées peuvent être décalées dans le temps mais correspondre à l'enchaînement souhaitée du passage entre ces deux activités. Cependant, dans nos travaux nous associerons l'idée de synchronisation à sa première acception, celle de simultanéité. Nous mobiliserons plutôt le concept de coordination pour parler de l'enchaînement des activités dans le temps.

de travail, doit permettre aux individus de ne plus subir les désagréments des périodes de pointe en pratiquant des horaires différents.

**IMAGE 1.2** – *Sortie d'usine, France*



*Source : HENCKEL D., 1997*

L'idée d'une flexibilisation des horaires de travail au service de politiques de gestion de la demande de transport aux heures de pointe se comprend aisément du point de vue des possibilités qu'elle offre. Le problème ici, c'est que les praticiens aux prises avec ces sujets, mais aussi certaines recherches, semblent très souvent confondre « flexibilité » et « variabilité ». La flexibilité se réfère à la possibilité de changer, alors que la variabilité se réfère au changement effectif (Shen, 2013). Bien qu'« *il n'existe jamais de relation mécanique entre l'existence d'une potentialité et son usage par les hommes* » (Alter, 2002, p. 17), il semble que dans l'esprit du plus grand nombre, la possibilité offerte de se déplacer en dehors des périodes de pointe doive automatiquement être saisie par les « travailleurs flexibles ». La flexibilité des horaires de travail devient alors synonyme de déplacements effectivement réalisés en dehors des périodes de pointe.

Ces interprétations générales nous invitent à établir une vérification pour valider l'éventuelle portée des effets de la flexibilisation des horaires de travail sur la dilution réelle des flux aux marges des périodes

de pointe. Par extension, cela nous invite à vérifier l'intérêt opérationnel de cette flexibilisation. Cette vérification demande dans un premier temps de s'éloigner de la question des mobilités pour se concentrer sur la question du travail. Rien ne sert d'étudier un éventuel effet de la flexibilisation des horaires de travail sur la dilution temporelle des déplacements - pour aller ou partir de son lieu d'emploi - si cette « libération » des horaires n'induit pas immédiatement de modifications sur les horaires de travail pratiqués.

## **1.2. Les liens entre la flexibilité des horaires de travail et la chronologie des horaires de travail**

En avançant dans la définition de la problématique nous allons tenter de vérifier qu'il existe un rapport de cause à effet direct entre deux phénomènes. Plus précisément et à partir de la littérature scientifique, nous nous demanderons si des horaires de travail flexibles (libres ou modulables) génèrent plus d'arrivées au travail en dehors des périodes de pointe que des horaires fixés par l'employeur.

Pour atteindre les objectifs visés dans cette section, nous allons prioritairement nous intéresser aux heures de pointe du matin. En effet, cette dernière est généralement plus critique pour la congestion et la saturation des transports. D'une part, les congestions sont subies de façon plus forte par les voyageurs car ils souhaitent arriver rapidement et dans de bonnes conditions au travail (Thoraug, 2016 ; Ricroch 2011 ; de Palma 2004).

D'autre part, la concentration des déplacements le matin est souvent plus intense<sup>1</sup> (Thoraug, 2016 ; Fosgerau & Kalrström, 2010 ; The Forum of Municipalities, 2008) et les désagréments (inconforts, retards...) qui en découlent deviennent par conséquent intrinsèquement plus incommodes. Ainsi, si la flexibilisation des horaires de travail produisait bien un effet sur les horaires de travail pratiqués,

---

1. À titre d'exemple, en Île-de-France en 2010 (Enquête Globale Transport 2010), au moment du pic de déplacements du matin, tous motifs et tous modes confondus, entre 8 heures et 8 h 29, on compte 6,7 % des déplacements effectués sur l'ensemble de la journée, alors que pour le pic du soir entre 16 h 30 et 16 h 59 on ne compte que 5,6 % des déplacements de la journée. Cette plus forte concentration temporelle des déplacements de début de journée s'expliquerait principalement par le fait que les déplacements réalisés durant la matinée d'un jour ouvré, regroupent plus de déplacements motivés par le travail (à destination du travail) que les déplacements effectués durant la soirée (au départ du travail) et qui sont souvent motivés par d'autres activités (achats, loisirs...) moins contraintes dans le temps (Cirillio & alii, 2004 ; Bonfiglioli, 1997).

cet effet serait d'autant plus impactant sur la décongestion des périodes de pointe qu'il concernerait la pointe du matin.

### **1.2.1. Les modèles de « *Scheduling preferences* » et les « retards » induits par la flexibilité**

La plupart des recherches se concentrant sur la question des mobilités en période de pointe et l'évitement des périodes congestionnées se basent sur des méthodes économétriques. Ces études cherchent à modéliser le choix d'un horaire de déplacement pour se rendre au travail. Elles se réfèrent généralement aux modèles dits de *Scheduling Preferences* (Small, 1982) reposant eux-mêmes sur la théorie du « goulot d'étranglement » (Vickrey, 1969) qui sert à décrire la congestion routière. Leur concept de base est que les actifs occupés en déplacement ont un horaire d'arrivée au travail préféré, qu'il soit fixé par l'employeur ou réellement préféré et choisi. Les modélisateurs estiment que les navetteurs possèdent une connaissance, au moins minimale, des périodes de congestion. De ce présupposé, ils déduisent que les navetteurs sont prêts à échanger des gains de temps sur la route contre une arrivée « avancée » ou « retardée » au travail. Selon ces modèles, les travailleurs seraient donc prêts à s'écarter de leur horaire d'arrivée idéalement visé pour se déplacer en dehors des périodes de pointe et ainsi, perdre moins de temps dans les bouchons. L'observation de ces préférences pour les gains de temps sur la route ou pour un horaire de travail précis se déduit finalement à partir de la confrontation entre les déclarations d'horaires préférés d'arrivée au travail et les horaires réalisés en pratique.

Avec de telles assomptions, les travailleurs aux horaires flexibles devraient plus facilement substituer des gains de temps sur la route contre des réarrangements de leurs horaires que les travailleurs aux horaires fixes. Les études montrent en effet que le coût d'une arrivée « en avance » ou « en retard » par rapport à un horaire idéalement visé est plus faible pour un travailleur aux horaires flexibles que pour un travailleur aux horaires fixes (Kristoffersson, 2013 ; Börjesson, 2008 ; de Jong & *alii*, 2003 ; Polak & Jones, 1994 ; Hendrickson & Planke, 1984 ; Small, 1982). Ces mêmes études confirment également que les travailleurs flexibles qui arrivent « en retard » au travail « paient un coût » nettement plus faible (autrement dit, ils échangent beaucoup plus facilement du retard contre des gains de temps sur la route) que les travailleurs à horaires fixes. En effet, les navetteurs ayant des horaires officiels de travail peuvent potentiellement se décaler de leurs horaires d'arrivée idéalement visés en arrivant plus tôt, mais difficilement après. À partir de ces constats, on pourrait dire que les travailleurs aux horaires flexibles ont plus de probabilité d'arriver plus tard au travail que les travailleurs aux horaires fixes.

Néanmoins ces modèles possèdent de nombreuses limites. La première est qu'ils s'appliquent surtout aux déplacements en véhicule particulier. Malgré des développements récents (de Palma, Lindsey, Monchambert, 2015), ces modèles peinent encore à modéliser les mécanismes de substitution entre gains de confort dans les transports en dehors des heures de pointe et le coût du « décalage » d'horaire d'arrivée au travail (Kraus & Yoshida, 2002). La seconde – peut-être plus contrariante – est que ces modèles ne se concentrent pas spécifiquement sur la question des effets des horaires de travail flexibles. La majeure partie d'entre eux permet simplement de constater que les travailleurs flexibles ont plus de probabilités d'arriver le matin au travail après l'horaire qu'il vise. En revanche on ne sait que très rarement où se positionne leur horaire de travail : plutôt peu de temps après les horaires fixés vers 9 heures ou plus nettement après, vers 10 heures ? (avant ou après les horaires fixés ?). En outre, on ne sait pas non plus si du fait de la flexibilisation des horaires de travail, le déplacement devient assez retardé pour s'effectuer en dehors de la période de pointe observée sur chacun des terrains d'étude.

### **1.2.2. Les études sur les travailleurs aux horaires flexibles : des arrivées après mais aussi pendant la période de pointe**

S'écartant des modèles de *Scheduling Preferences* et en mobilisant des approches économétriques plus souples que celles décrites jusqu'alors, d'autres chercheurs ont étudié les horaires de déplacements pour se rendre au travail. L'objectif affiché : se concentrer explicitement sur les liens entre flexibilité d'un horaire de travail et chronologie de l'horaire de travail pratiqué. Les premiers à avoir confronté la flexibilité d'horaire de travail avec l'horaire du déplacement lié au travail sont deux chercheurs irlandais et canadien (McCafferthy & Hall, 1977) et ils l'ont fait de façon involontaire ! En 1977, ils cherchent à modéliser l'effet des caractéristiques socioéconomiques (revenus, temps de trajet, mode de transport, nombre d'enfants) de travailleurs aux horaires flexibles de la région de Toronto sur la probabilité de choisir un déplacement avant ou après l'heure de pointe du soir (16 h 30-17 h 30).

Les conclusions de cette étude font part d'une certaine déception puisque le questionnement initial n'a, semble-t-il, pas amené de résultats probants. Le modèle économétrique mobilisé n'a pas permis de mesurer de façon significative selon quels critères socioéconomiques les travailleurs flexibles adaptaient leurs horaires pour éviter les périodes de pointe. En revanche et de façon plus modeste, cette analyse a permis aux deux chercheurs de faire une découverte qui les a clairement conduits à corriger leur postulat de départ. Alors qu'ils pensaient que l'observation de travailleurs aux horaires flexibles allait leur permettre d'étudier de façon privilégiée une sous-catégorie de population évitant

particulièrement la période de pointe, ils se sont rendu compte que les travailleurs aux horaires flexibles se déplaçaient tout autant durant l'heure de pointe que les autres travailleurs.

Les conclusions fortuites de ces chercheurs-pionniers concernent la pointe du soir ; une originalité parmi les travaux traitant du sujet. Comme nous l'avons exposé plus haut, les études s'intéressant aux périodes de pointe et aux horaires de travail se focalisent plus généralement sur la pointe du matin – la concentration des déplacements urbains y étant habituellement plus intense que le soir –. Cette dissymétrie dans les travaux peut s'expliquer – entre autres facteurs – par le fait que les salariés s'emparent apparemment moins de la flexibilité qui leur est offerte pour moduler leurs horaires de début de journée que ceux du soir (de Palma, Fontan, 2001 ; de Palma, Khattak, Gupta, 1997). À ce sujet, une étude menée à Genève montre comment la flexibilisation des horaires de travail n'a produit aucun effet sur les horaires d'arrivée au travail le matin :

*« Une étude effectuée par le laboratoire de logistique de l'Université de Genève, portant sur les habitudes de transport de la population résidant et/ou travaillant à Genève, montre une certaine inertie. Les individus bénéficiant d'un horaire de travail flexible ont néanmoins l'habitude de commencer leur activité professionnelle à heure fixe. Et 74 % d'entre eux choisissent également de commencer leur travail entre 7 h 30 et 8 h 30. » (Kahn, 2007, p. 246)*

Les résultats observés à Genève confirment les observations réalisées en 1977 par Hall & McCafferthy sur la pointe du soir à Toronto : la grande majorité des travailleurs aux horaires flexibles débutent leur journée de travail au moment des heures de pointe. Cependant ces études ne permettent pas d'établir un lien entre le statut flexible des horaires et les habitudes horaires des salariés.

De récents travaux réalisés à partir de l'enquête nationale des déplacements des ménages aux États-Unis (2009 US National Household Travel Survey – NHTS) permettent quant à eux de quantifier précisément l'impact d'horaires de travail flexibles sur les probabilités de débuter un déplacement avant, pendant, ou après la période de pointe du matin (6 heures-9 heures) (He, 2013). Ils se focalisent sur les horaires de déplacements en voiture des populations des actifs occupés de San Francisco et de Los Angeles. Ces conclusions hybrident les enseignements issus des modèles de *Scheduling Preferences* et ceux observés à Genève et à Toronto. D'un côté, les personnes bénéficiant d'horaires flexibles ont effectivement plus de probabilités d'arriver après la période de pointe que le reste de la population. D'un autre côté, ces variations restent extrêmement minimales : les travailleurs aux horaires flexibles ont, par rapport aux travailleurs aux horaires fixes et toutes choses égales par ailleurs, 3,3 % de chance en moins d'arriver avant le pic, 4,1 % de chance en moins d'arriver durant la période de pointe et

7,4 % de chances en plus d'arriver après le pic d'arrivée. Notons que cette propension des « salariés flexibles » à arriver après la période de pointe sur leur lieu de travail a récemment été confirmée par une enquête (Yang, Steiner, Srinivasan, 2016) réalisée auprès des navetteurs de la région de Miami.

### **1.2.3. Les enseignements de la sociologie du travail : des horaires flexibles mais pendant la période de pointe**

Rares sont les études françaises à focaliser leur attention sur les liens entre la flexibilité des horaires et la chronologie des horaires de travail pratiqués. À notre connaissance, seuls quelques travaux exploitant les Enquêtes Emploi du Temps de l'INSEE fournissent des informations sur le lien entre la possibilité de choisir son horaire d'embauche et la chronologie des journées de travail. On peut mentionner l'étude de Laurent Lesnard (2006) effectués à partir de l'enquête Emploi du Temps de 1999. Il signale que par rapport aux salariés dont les horaires sont fixés, les salariés qui disposent d'une marge de liberté préfèrent nettement les horaires standards (Lesnard, 2006). À travers sa définition des *horaires standards*, il montre que les personnes pouvant choisir leur horaire conservent des horaires de travail classiques du type 9 heures-17 heures et se déplacent ainsi majoritairement durant les périodes de pointe. D'autre part, il observe que les horaires non-imposés<sup>1</sup> par l'employeur ont aussi tendance à générer des horaires de travail légèrement plus tardifs (de type 10 heures-19 heures) que les horaires imposés par l'employeur. En creux, cela signifie aussi que les personnes ayant des horaires imposés arrivent au travail à des horaires plus atypiques et souvent plus matinaux.

### **1.2.4. La période de pointe et les horaires de travail flexibles : variété des concepts**

Les résultats empiriques permettent difficilement de conclure que la flexibilisation des horaires de travail produit une diversification des horaires de travail et un étalement des flux aux marges des périodes de pointe. Seule une étude (He, 2013) permet de décrire un effet net mais somme toute assez faible de la flexibilité des horaires de travail sur la diminution des déplacements en période de pointe. Pour le reste, les résultats des recherches dans le domaine du transport décrivent tantôt un

---

1. Ces horaires regroupent les horaires adaptables d'une journée à une autre et les horaires directement décidés par les salariés. Selon cette classification, 25 % des salariés français (Enquête Emploi du Temps 1999) bénéficient d'horaires non-imposés par leur employeur.

effet nul des horaires flexibles, tantôt des effets conduisant à des arrivées plus tardives sans toutefois permettre d'identifier si elles correspondent bien à des déplacements après la période de pointe. Les conclusions des analyses statistiques réalisées en France autour des horaires de travail hybrident quant à elles ces indécisions. Elles signalent que face aux horaires de travail fixés, les horaires flexibles conduisent à la fois à plus d'horaires standards (9 heures-17 heures) et plus d'horaires légèrement plus tardifs (10 heures-19 heures).

Ce déficit de consensus peut être considéré comme gênant si l'on considère qu'il serait dû à un trop faible nombre d'études se focalisant vraiment sur le sujet des effets des horaires de travail flexibles.. Mais selon nous, même si la quantité de recherches allouées à ces questions augmentait, nous pensons qu'il demeurerait difficile d'aboutir à un consensus. Les effets des horaires flexibles sur la dilution des déplacements en période de pointe restent très largement dépendants de la manière dont les chercheurs définissent leurs objets d'étude mais aussi de la façon dont les objets se déforment naturellement selon leur ancrage géographique et culturel.

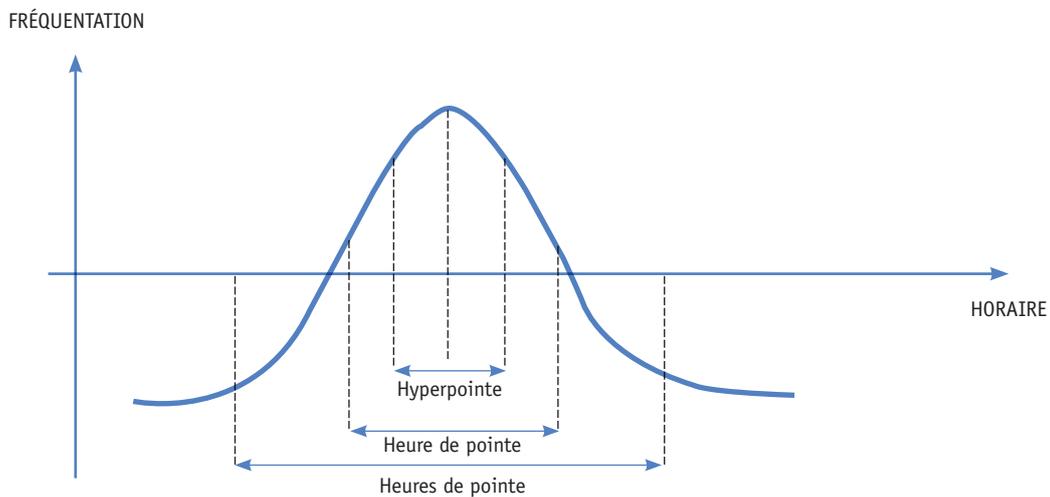
Dans certains cas la période de pointe du matin est définie en fonction de la répartition temporelle du trafic (McCafferty & Hall, 1977). Mais le plus souvent ce sont plutôt des bornes horaires canoniques (de type 7 heures-9 heures) qui servent à décrire si un déplacement est effectué en période de pointe ou non (Yang, Steiner, Srinivasan, 2016 ; He, 2013). Selon les régions et les auteurs, la définition de ce qui est considéré comme des périodes de pointe peut ainsi être tout à fait variable.

Puisqu'il semble exister un flou sur la définition des périodes de pointe dans les transports, nous en profitons pour proposer de mieux définir le concept. Pour définir plus précisément les différentes dimensions des périodes de pointe nous proposons de nous appuyer sur trois échelles de temps qui vont nous conduire à définir trois dénominations de périodes de pointe que nous remobiliserons au fil de notre exposé.

Les phénomènes de pointe puisent leur dénomination dans la représentation graphique de la distribution des pratiques, des fréquentations, ou encore des consommations dans le temps. Généralement la délimitation des périodes de pointe se réfère justement à la pointe, au pic ou encore à la forme de cloche que définit la distribution temporelle des usages. Cependant, il règne une confusion sémantique quant à l'usage de différentes terminologies pour parler des périodes de pointe. On parle assez indifféremment des *heures de pointe*, de *l'heure de pointe* ou encore de *l'hyperpointe*. Durant la suite de l'exposé nous nous proposons d'utiliser ces différentes terminologies en les associant à différents pas de temps caractérisant la concentration des arrivées au travail. Ainsi :

- L'*hyperpointe* se rapporte à la demi-heure la plus fréquenté.
- L'*heure de pointe* se réfère à l'heure, ou plus précisément aux deux demi-heures consécutives les plus fréquentées.
- Les *heures de pointe* se réfère à la durée pendant laquelle la « cloche » de la distribution des déplacements s'étend avant de rencontrer les périodes « creuses ». Cette durée peut-être variable selon les terrains d'étude et selon que l'on s'intéresse à la pointe du soir ou du matin mais généralement elle ne dépasse pas trois heures.

**FIGURE 1.3** – 3 échelles de temps pour définir la période de pointe



Réalisation : Mathias Lengyel

D'autre part, il n'existe pas à proprement parler de définition de ce que sont des « horaires flexibles ». Du point de vue des méthodes d'enquêtes, la façon la plus commune de repérer si l'enquêté bénéficie d'horaires flexibles et de le deviner par déduction en demandant si ses horaires sont fixés par son employeur ou non. Mais d'autres méthodes préconisent de demander explicitement au salarié, s'il a la possibilité de choisir librement ses horaires. Or comme nous le verrons plus tard, avoir cette liberté n'est pas tout à fait équivalent au fait de ne pas devoir répondre d'horaires officiels fixés par la hiérarchie. Même si des tentatives d'uniformisation des manières de saisir la flexibilité des horaires de travail sont en cours (Thorauge, Cherchi, Rich, 2014) il reste aujourd'hui difficile de comparer des horaires de travail flexibles d'un pays, d'une région et d'une recherche à l'autre.

Enfin, si l'on recule un peu la loupe du chercheur pour regarder ce que sont les horaires flexibles d'une région du monde à l'autre, on se rend compte que, dans les faits, ces derniers peuvent aussi

être très différents. Par exemple, en France – et en région parisienne tout particulièrement –, des horaires flexibles se formalisent principalement par des tolérances de plages d’arrivée et de départ du travail pour les salariés. Du point de vue du droit du travail, les horaires aux forfaits, « entièrement libres » paraissent plus rares. À l’inverse dans certains pays, il est probable que les systèmes de plages d’arrivées au travail ne soient pas formalisés et que les horaires flexibles correspondent, en ce cas, en totalité aux « horaires libres ». Ici encore, comparer les effets d’horaires de travail de flexibles n’aura pas beaucoup de sens. On trouve néanmoins les traces d’une telle tentative dans une enquête de l’OCDE réalisée au milieu des années 1990. (Tableau 1.4).

**TABLEAU 1.4 – Pourcentage des salariés qui déclarent avoir des horaires individualisés en 1995-1996**

Pays	Horaires individualisés (%)	Pays	Horaires individualisés (%)
CANADA	23	IRLANDE	19
ÉTATS-UNIS	45	ROYAUME-UNI	32
JAPON	19	AUTRICHE	22
DANEMARK	25	ALLEMAGNE	33
FINLANDE	22	PAYS-BAS	36
SUÈDE	32	BELGIQUE	26
GRÈCE	23	FRANCE	26
ITALIE	19	LUXEMBOURG	18
PORTUGAL	19	AUSTRALIE	50
ESPAGNE	20		

Source : OCDE, 2001, p.162. *Issue de Thœmmes, 2013*

Enfin s’ils sont bien dépendants des choix d’horaires de travail des individus, les effets d’horaires de travail flexibles, s’inscrivent avant toute chose dans un contexte, social, géographique, climatologique, culturel, juridique mais aussi professionnel qui reste largement dépendant du terrain d’étude. Si l’on pense par exemple aux poids de différentes coutumes qui peuvent avoir cours sur le lieu du travail mais aussi aux différences de « rapports au temps » observables dans différentes régions du monde (Glennie & Thrift, 2005 ; Hareven, 1991 ; Adam, 1990), il devient également très difficile d’isoler et de comparer l’effet net d’horaires de travail flexibles entre différentes zones géographiques. Par exemple, selon que le café partagé avec les collègues en arrivant au travail soit une coutume plus ou moins institutionnalisée, l’effet de la flexibilisation des horaires d’embauche sur la diversification de ces derniers pourra être plus ou moins atténué.

Il reste que, de notre point de vue, malgré ces diversités de terrain et de définition, il y a une certaine convergence des résultats pour montrer que la flexibilité ne semble pas corrélée à des déplacements hors-pointe.

## **2. La concentration des horaires d'embauche en Île-de-France au regard de la flexibilisation des horaires de travail**

À présent, nous souhaitons étudier les relations entre « horaires flexibles » et chronologie des « horaires de travail pratiqués » de façon inédite, en produisant nos propres analyses à partir d'enquêtes de déplacements des ménages réalisées en Île-de-France. De cette manière, nous participons au débat exposé par la littérature scientifique vis-à-vis des liens entre flexibilisation des horaires de travail et chronologie des horaires de travail. Face aux incertitudes révélées par l'étude comparative des effets de la flexibilisation dans différentes régions du monde, nous essaierons aussi de nous faire notre propre avis au sein d'une région française qui servira de premier cadre géographique à notre terrain de recherche.

D'un point de vue dynamique, et à partir de traitements effectués sur des enquêtes de déplacements des ménages franciliens et français (l'Enquête Globale Transport de 2010 et 1991 et l'Enquête Nationale Transport et Déplacements de 1994 et 2008), nous vérifierons si la flexibilisation croissante des horaires de travail en Île-de-France peut être associée à une éventuelle dilution de la concentration temporelle des horaires d'arrivées au travail.

## **2.1. Éléments de cadrage et précisions méthodologiques**

Avant d'exposer les résultats de ces traitements statistiques nous devons cadrer notre objet d'étude et décrire la façon dont nous allons l'observer. Il nous faut justifier le choix des transports collectifs en tant que mode de transport étudié, la focalisation sur les horaires d'arrivée au travail et nos méthodes de mesure de l'évolution de la concentration temporelle des arrivées au travail entre 1991 et 2010. Ces cadrages méthodologiques seront suivis de quelques paragraphes de contextualisation sur l'évolution de la démographie, du travail et des mobilités en Île-de-France.

### **2.1.1. Les horaires d'arrivées au travail durant l'hyperpointe pour les usagers des transports collectifs (TC)**

Notons tout d'abord que nous participerons aux débats sur l'effet des horaires flexibles en nous restreignant aux déplacements matinaux à destination du travail et dont le mode principal sont les transports collectifs. Ce choix se justifie principalement par la raison suivante : au cours d'un jour ouvré en Île-de-France, les déplacements des usagers des transports collectifs (TC) sont plus fréquemment orientés vers le travail que les déplacements effectués en véhicule particulier (VP) qui s'orientent quant à eux plus souvent vers d'autres activités au bout du déplacement (achats, accompagnements, loisirs...). En 2010, ce sont 33,0 % (EGT 2010<sup>1</sup>) des déplacements dont le mode principal étaient les TC qui sont motivés par le travail habituel<sup>2</sup>. Alors qu'à la même période, ce ne sont que 17,9 % des déplacements effectués en VP qui sont motivés par le travail habituel. En part relative, un usager des TC comptabilisé durant un jour de semaine a presque deux fois plus de chances d'être en train d'aller ou de partir du travail qu'un conducteur de VP.

Pour ces raisons et par souci de concision des analyses, il devient plus intéressant d'observer les horaires d'arrivée au travail des usagers des TC. En effet, si la flexibilisation des horaires de travail produisait bien un effet sur les horaires de travail pratiqués, cet effet serait d'autant plus impactant sur la saturation des flux de voyageurs qu'il concernerait les déplacements en transports collectifs.

---

1. Traitements de l'auteur et de Laurent Proulhac.

2. Aller et retour sur le lieu d'exercice de l'activité habituel.

Dans notre cas, nous regarderons l'horaire d'arrivée au travail et donc de fin de déplacement. Cela étant dit, si l'on admet que l'horaire du déplacement domicile-travail est déterminé par l'horaire visé au bout du déplacement, étudier la distribution des horaires d'arrivée au travail est équivalent à l'étude de la distribution des horaires de départ du domicile. Il suffit alors d'intercaler la durée du déplacement entre l'heure de départ et l'heure d'arrivée. À titre d'illustration, en Île-de-France, en 2010, le pic horaire des départs du domicile pour rejoindre le travail est situé entre 8 heures et 8 h 29, tandis que le pic horaire d'arrivée au travail est situé entre 9 heures et 9 h 29. Ceci s'explique de façon sommaire par le fait que la durée moyenne d'un déplacement domicile travail est de 41 minutes (EGT 2010). Ainsi, le pic horaire d'arrivée au travail s'étudie de façon identique au pic horaire de départ du domicile pour le travail en le décalant simplement dans le temps. Selon nous, une telle méthode présente surtout l'intérêt de pouvoir lier directement un changement de mode de détermination de l'horaire de travail à la pratique directe de l'horaire de travail ; cela sans avoir besoin de passer par l'intermédiaire de l'horaire du début du déplacement.

Toujours en comparaison des travaux étudiés pendant notre revue de littérature, nous n'étudions pas ici des corrélations instantanées. Nous cherchons à observer si la croissance progressive de la part d'emploi à horaires flexibles en Île-de-France peut être associée à une diminution des arrivées au travail au moment du pic et donc à une éventuelle dispersion dans le temps de ces derniers.

En fait, plus que d'observer un « étalement » ou une « dispersion » des horaires de déplacement, nous cherchons à vérifier si le pic – le sommet – de concentration des déplacements s'est affaissé ou non. Cet « instant » qui sera mesuré ici à l'échelle de la « demi-heure<sup>1</sup> » est défini comme la période concentrant la plus grande part d'arrivées au travail en Île-de-France. Nous cherchons alors à repérer une éventuelle diminution de la concentration des arrivées au cours de l'hyperpointe. Par exemple, si aujourd'hui 25 % des actifs occupés arrivent sur leur lieu habituel d'exercice du travail entre 9 heures et 9 h 29 et qu'ils étaient par le passé 40 % à arriver entre 8 heures et 8 h 29, on conclura à la fois à une diminution de la concentration des arrivées au travail ainsi qu'à un retardement de ces dernières. De cette façon et à l'inverse de la majorité des auteurs, nous n'allons pas construire de bornes horaires canoniques pour définir les périodes de pointe, d'avant-pointe et d'après-pointe pour observer s'il y a aujourd'hui plus ou moins de déplacements pendant, avant ou après la pointe.

---

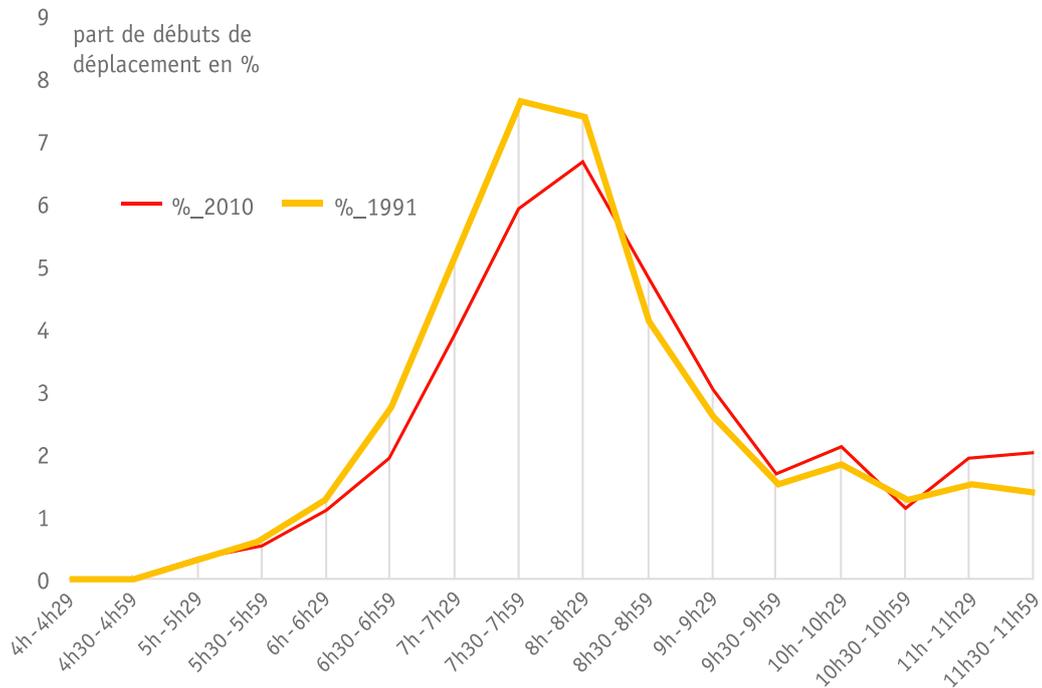
1. Le choix du pas temporel d'une demi-heure correspond aux méthodes d'analyses utilisées par l'Autorité Organisatrice des Mobilités franciliennes (Syndicat des Transports d'Île-de-France) (Dreyfus, 2005). En outre, si un pas d'une heure ne semble pas assez fin pour décrire avec précision les évolutions des horaires, un pas de quinze minutes n'eût pas semblé approprié car les horaires renseignés sont des horaires déclarés et les répondants renseignent majoritairement leurs horaires avec un degré de précision à l'échelle de la demi-heure ou de l'heure mais plus rarement à l'échelle du quart.

Ce qui nous importe c'est l'évolution de l'hyperpointe, c'est-à-dire du moment crucial où la densité d'arrivée au travail est la plus intense. En amont de cette période d'arrivées intense on trouve par définition une période antérieure durant laquelle la part d'actifs occupés en déplacement est la plus importante. Or, c'est précisément à partir de la quantité de déplacements observée durant cette période que la capacité maximale d'écoulement des réseaux de transports urbains est calculée. C'est-à-dire que l'offre de transport (flotte de bus, fréquence de desserte, nombre de voies sur une autoroute...) est définie en fonction du nombre maximal de voyageurs auquel il faut pouvoir rendre un service sur un pas de temps prédéfini. En parallèle, ce sont aussi ces périodes qui causent le plus de désagréments (inconforts, retards...) pour le plus grand nombre de personnes en déplacements. Une diminution de la fréquentation au moment du pic relèverait alors de changements d'horaires de déplacements qui procureraient théoriquement le plus de bienfaits aux transporteurs, mais aussi au plus grand nombre de voyageurs. Cela justifie que nous concentrons surtout notre attention sur l'évolution de l'intensité de l'hyperpointe et non sur des bornes arbitrairement définies (type 7 heures-9 heures).

### **2.1.2. L'évolution des mobilités quotidiennes en Île-de-France sur la période 1991-2010 : une diminution des déplacements durant la période de pointe du matin**

Avant d'observer en détail les liens entre les changements de modes d'administration des horaires de travail et l'évolution des horaires d'arrivée en TC en Île-de-France entre 1991 et 2010, nous souhaitons fournir quelques éléments plus généraux sur l'évolution des mobilités quotidiennes entre ces deux périodes. Plus précisément, en nous éloignant de la stricte question des déplacements liés au travail et en considérant tous les motifs de déplacements, nous allons regarder si la concentration de l'ensemble des déplacements en TC au cours d'un jour ouvré s'est accentuée durant les heures de pointe du matin entre 1991 et 2010.

**GRAPHIQUE 1.5** – Évolution de la répartition des horaires de début de déplacement en TC au cours d'un jour de semaine, par tranche de 30 minutes, en Île-de-France



Source : Réalisation de Laurent Proulbac. EGT 1991 et 2010

Lecture : D'après les données de l'Enquête Globale Transport 2010, en 2010, au cours d'un jour de semaine en Île-de-France, 6,7 % des déplacements dont le mode principal sont les transports collectifs ont débuté entre 8 heures et 8 h 29. En 1991, 7,7 % de ces mêmes types de déplacements ont débuté entre 7 h 30 et 7 h 59 (retardement du pic).

D'après le graphique 1.5, la répartition des déplacements effectués en TC durant la période de pointe du matin s'est retardée entre 1991 et 2010. Une part plus importante de déplacements débute entre 8 h 30 et 10 heures tandis qu'il y en a moins entre 6 heures et 8 h 29. Mais le plus important est de remarquer que la concentration des déplacements au moment de l'hyperpointe a diminué. Durant la demi-heure la plus fréquentée en 1991, on comptabilisait 7,7 % des débuts de déplacements recensés au cours d'un jour ouvré. En 2010, ce ne sont plus que 6,6 % des déplacements qui débutent entre 8 heures et 8 h 29. Cependant cet écrêtement du pic de déplacements, plus que d'être attribué à des modifications liées aux emplois du temps des actifs occupés et à leur horaire de travail, doit certainement être relié aux évolutions de la composition sociodémographique francilienne. En effet entre 1991 et 2010, la part de la population fortement susceptible de se déplacer durant les périodes de pointe, *i.e.* les actifs occupés et les scolaires/étudiants, a diminué alors que la part de la population plus fortement susceptible de se déplacer à d'autres heures de la journée a augmenté. Comme le montre le tableau 1.6, les retraités et les chômeurs représentent une part de la population de plus en plus importante en Île-de-France. Par conséquent, nous pensons que si la part relative de déplacements effectués durant l'hyperpointe du matin a diminué c'est surtout parce qu'une part de la population dont les journées sont rythmées

par des activités contraintes (études et travail) a été remplacée par des retraités et des chômeurs qui ont *a priori* moins de raisons de se déplacer durant l'hyperpointe ou l'heure de pointe.

**TABLEAU 1.6 – Évolution de la composition sociodémographique de la population francilienne**

Sociodémographie	Phases d'enquête		Variation relative
	1991	2010	
Actifs occupés	49,3 %	49,0 %	-0,3.
Étudiants-Élèves	24,1 %	21,9 %	-2,2.
Retraités	13,6 %	16,6 %	+3,0.
Chômeurs	3,8 %	5,7 %	+1,9.
Autres inactifs	8,6 %	6,8 %	-1,8.
<b>Population totale (6 ans et +)</b>	<b>9 643 891</b>	<b>10 452 086</b>	<b>+8,4 %</b>

Source : Réalisation de Laurent Proulhac. Données redressées de l'EGT 1991 et 2010

Lecture : En 1991, 13,6 % de la population francilienne de 6 ans et plus est retraitée. En 2010, 16,6 % de la population francilienne est retraitée. Le poids relatif des retraités dans la population francilienne a augmenté de 3 points entre 2010 et 1990.

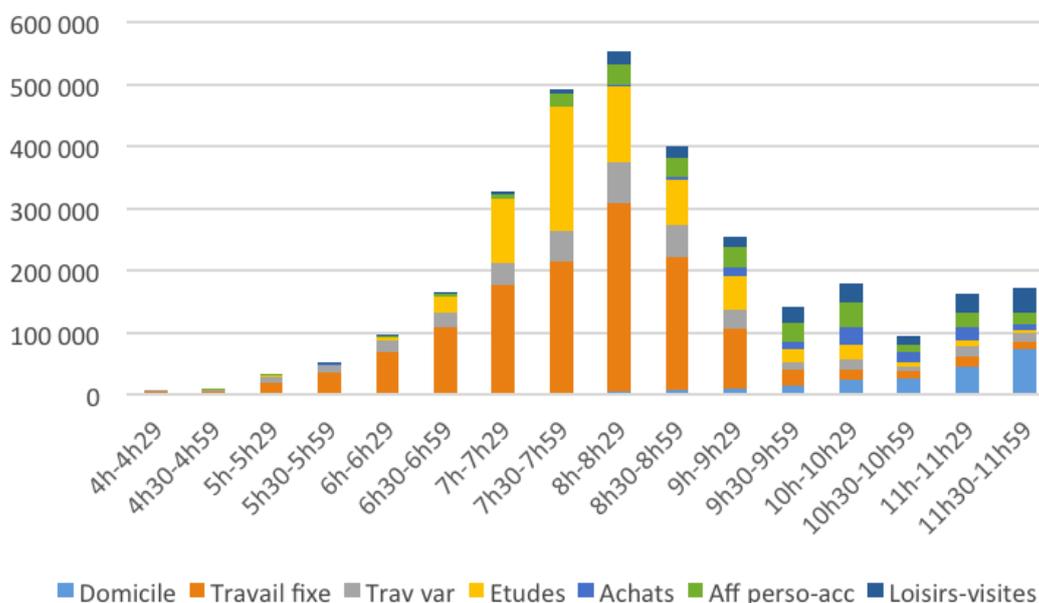
Cette diminution du poids des déplacements quotidiens motivés par le travail se ressent encore plus précisément lorsqu'on compare la part quotidienne de déplacements réalisés à destination ou au départ du lieu travail habituel entre 1991 et 2010. En 1991, 40 % des déplacements quotidiens sont motivés par un aller ou un retour du travail. En 2010, ce ne sont plus que 33 % des déplacements réalisés en TC un jour de semaine qui sont motivés par le travail.

Toutefois cette chute des déplacements motivés par le travail ne pourrait se lire uniquement à l'aune de la faible diminution (-0,3.) de la part d'actifs occupés en Île-de-France. Pour décrypter la diminution relative de la part de déplacements effectués en période de pointe mais aussi de la part de déplacements motivés par le travail, nous devons également parler des modifications liées à la stabilité et à la spatialité du travail. Les actifs occupés se rendent aujourd'hui moins fréquemment sur leur lieu habituel d'exercice de l'activité (leur bureau, leur entreprise) que par le passé. Aujourd'hui, pour un jour de semaine, un actif occupé francilien sur cinq ne s'est pas déplacé pour le travail contre un sur huit, vingt ans plus tôt (Proulhac, 2017). Cela s'explique en grande partie par les lois de 1998 et 2000 sur la réduction du temps de travail hebdomadaire qui ont plus fréquemment conduit à des compensations en termes de journées de repos (RTT) qu'en termes d'aménagement du temps de travail quotidien (Lallement, 2002 ; Méda, 2001).

Les lieux d'exercice de l'activité de travail se diversifient et se multiplient (Rosanvallon et *al.*, 2011 ; Massot et *al.*, 2006). Cet élément pourrait aussi avoir un impact sur la concentration de l'hyperpointe. Aujourd'hui, 73 % des actifs occupés franciliens fréquentent exclusivement leur lieu de travail fixe et habituel durant une journée travaillée et 18 % exclusivement des lieux variables, alors qu'ils étaient respectivement 82 % et 5 % au début des années 1990 (Proulhac, 2017).

Ce faisceau de changements structurels entre 1991 et 2010 doit être pris en compte pour interpréter l'évolution de la répartition temporelle des déplacements au cours des jours ouvrés. Il pourrait expliquer en grande partie que la concentration des déplacements durant la pointe du matin se dilue quelque peu. Pour autant ces constats ne doivent pas nous éloigner de notre questionnement sur les liens entre la flexibilisation des horaires de travail et la dilution des horaires des déplacements liés au travail. Nous avons donné ici des éléments de cadrage sur l'évolution de la répartition temporelle de l'ensemble des déplacements effectués en TC durant la matinée. Néanmoins, la structuration des déplacements en heure de pointe reste toujours grandement déterminée par l'activité de travail (Graphique 1.7). Des changements dans les modes d'administration des horaires de travail doivent aussi jouer un rôle sur la répartition des horaires de déplacements pour se rendre au travail et ils ne se voient pas forcément au travers de cette analyse concernant l'ensemble des motifs de déplacements. Nous allons maintenant tenter de vérifier si la flexibilisation des horaires d'embauche en Île-de-France a bien un rôle concomitant dans l'écroulement de la concentration des déplacements matinaux que nous venons de constater.

**GRAPHIQUE 1.7** – Poids des différents motifs de déplacements réalisés en TC selon l'horaire de début du déplacement



Source : Réalisation de Laurent Proulhac et de l'auteur. EGT 2010

Lecture : 553 904 déplacements débutent entre 8 heures et 8 h 29. Parmi ce total, 122 562 sont à destination du lieu d'études. 303 018 sont à destination du lieu habituel de travail, soit 54,7 % des déplacements débutés durant cette tranche horaire.

## 2.2. La flexibilisation des horaires de travail accentue la synchronisation des horaires d'embauche

Nous cherchons à lier des observations qui concernent l'évolution de la part d'emploi pour lesquels les actifs occupés peuvent choisir leurs horaires à l'évolution de la répartition et de la concentration des horaires d'arrivées au travail. Pour cela, nous avons croisé les données des Enquêtes Globales Transport (EGT)<sup>1</sup> avec des résultats ciblés à l'échelle de l'Île-de-France des Enquêtes Nationales de

1. Il s'agit d'une enquête de grande ampleur réalisée environ tous les 10 ans depuis les années 1970 sur les déplacements quotidiens locaux des résidents franciliens. Elle renseigne les caractéristiques des ménages (localisation, structure du ménage, revenu, motorisation...), des individus de 5 ans et plus (âge, sexe, activité, catégorie socioprofessionnelle, permis de conduire, abonnement au transport public...) et des déplacements des individus un jour de semaine (origine, destination, heure de départ, heure d'arrivée, mode utilisé, distance...). En 2010, l'échantillon s'élève à 14 885 ménages, 32 241 individus et 124 262 déplacements (dont 23 487 en transport en commun). Le choix méthodologique retenu pour étudier les profils horaires est de regrouper les heures d'arrivée en classes de 30 minutes suivant le découpage suivant : 4 h 00 - 4 h 29, 4 h 30 - 4 h 59, 5 h 00 - 5 h 29... Nous construisons ainsi des tranches horaires de fin de déplacement.

Transport et Déplacements (ENTD)<sup>1</sup> de 1994 et 2008. Nous utilisons ici les ENTD pour recueillir une information régionalisée sur le mode de détermination de l'horaire de travail. En effet, au cours de ces deux séries d'enquêtes nationales, il a été demandé aux répondants s'étant rendu sur leur lieu de travail habituel la veille de l'enquête, si ce sont eux ou leur employeur qui fixe leurs horaires de travail<sup>2</sup>. En conséquence, nous allons comparer l'évolution du taux d'emploi francilien à horaires flexibles entre 1994 et 2008 (ENTD) à l'évolution de la distribution des horaires d'arrivée au travail en 1991 et 2010 (EGT), en Île-de-France. Afin d'assurer plus de robustesse aux conclusions qui pourront découler de ces observations, nous comparerons également l'évolution des horaires d'arrivées au travail des cadres supérieurs à celle des horaires des ouvriers franciliens.

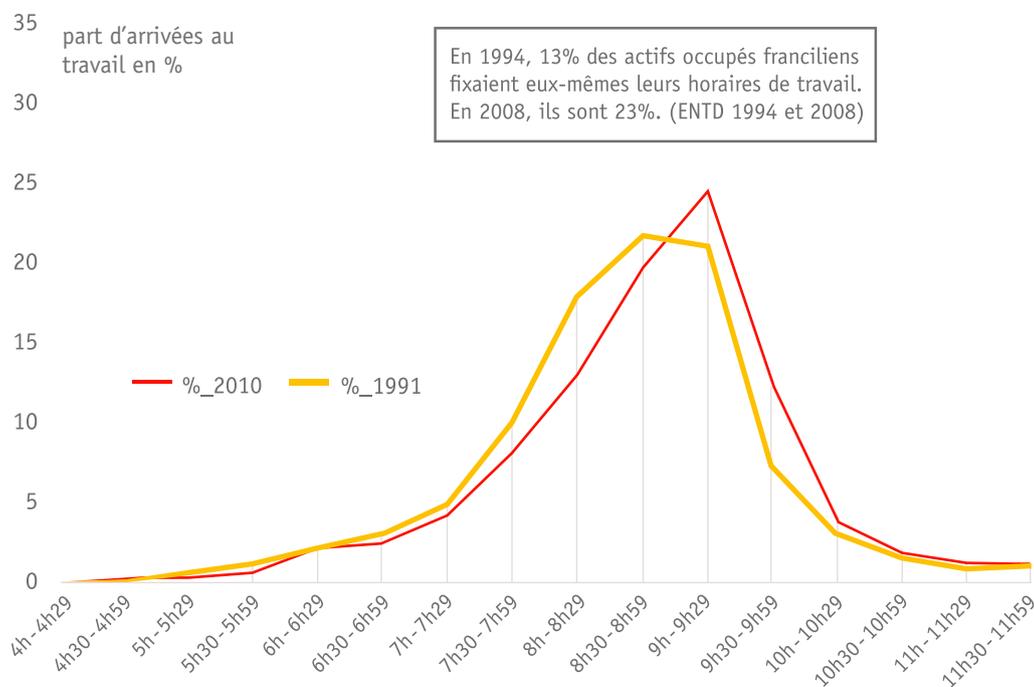
---

1. L'enquête Nationale Transport et Déplacements permet de dresser un panorama général et cohérent de l'ensemble des pratiques de mobilité des Français. En effet, elle permet de décrire une mobilité locale quotidienne (à l'image de l'EGT pour la région Île-de-France) mais aussi des déplacements à longue distance moins fréquents. En outre, cette enquête est plus exhaustive que l'enquête régionale francilienne. C'est pourquoi on y retrouve aussi des informations assez détaillées sur l'emploi de l'enquêté.

2. Cette information n'est pas disponible dans l'EGT.

## 2.2.1. L'évolution des horaires d'arrivée au travail des actifs occupés franciliens

**GRAPHIQUE 1.8** – *Évolution de la répartition des horaires d'arrivée au travail en TC au cours d'un jour de semaine, par tranche de 30 minutes, en Île-de-France*



Source : Réalisation de l'auteur. EGT 1991, 2010

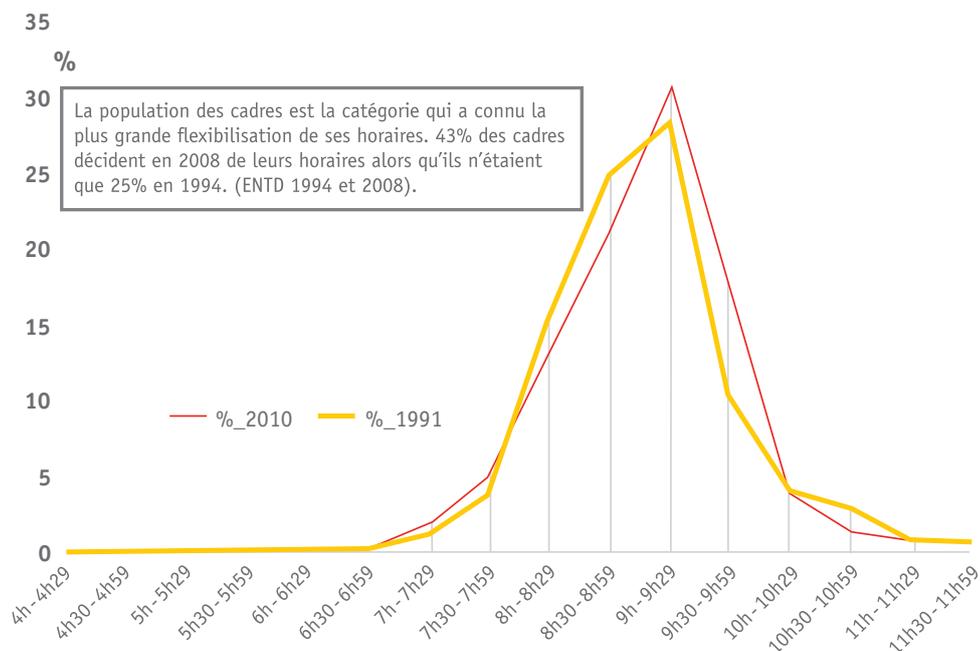
Lecture : D'après les données de l'Enquête Globale Transport, en 2010, un jour de semaine en Île-de-France, 24,3 % des déplacements dont le mode principal sont les transports collectifs et à destination du lieu de travail habituel se sont soldés par une arrivée entre 9 heures et 9 h 29. En 1991, 21,5 % de ce même type de déplacements se soldaient par une arrivée au travail entre 8 h 30 et 8 h 59 (retardement du pic).

En confrontant l'évolution des horaires d'arrivée au travail entre 1991 et 2010 à l'augmentation de dix points de la part d'actifs occupés à horaire flexibles (Graphique 1.8), nous constatons immédiatement qu'en Île-de-France la flexibilisation des horaires de travail a plutôt l'air d'aller de pair avec une accentuation de la concentration des arrivées au travail. D'autre part comme l'ont constaté d'autres auteurs (cf. Sous-section 1.2), la flexibilisation paraît bien correspondre à un retardement général des horaires de début de journée.

## 2.2.2. L'évolution des horaires d'arrivée au travail des cadres franciliens

Les statistiques nous invitent à porter notre regard plus spécifiquement sur la population francilienne des « cadres supérieurs et professions intellectuelles ». De 1991 à 2010, c'est la catégorie socioprofessionnelle qui a connu le plus fort taux de croissance. Alors qu'en 1991, les employés, les professions intermédiaires et même les ouvriers étaient plus nombreux que les cadres en Île-de-France, depuis 2008 les cadres sont la catégorie socioprofessionnelle la plus représentée (Bouleau & Leroi, 2016). Aussi, comme nous allons le voir plus bas, il se trouve que les cadres sont également ceux qui ont connu la flexibilisation la plus forte de leurs horaires de travail entre nos deux périodes d'études.

**GRAPHIQUE 1.9** – Évolution de la répartition des horaires d'arrivée au travail en TC au cours d'un jour de semaine, par tranche de 30 minutes, pour les cadres franciliens



Source : Réalisation de l'auteur. EGT 1991, 2010

Lecture : D'après les données de l'Enquête Globale Transport, en 2010, un jour de semaine en Île-de-France, 30,5 % des déplacements des cadres supérieurs dont le mode principal sont les transports collectifs et qui sont à destination du lieu de travail habituel se sont soldés par une arrivée entre 9 heures et 9 h 29. En 1991, 28,1 % de ces mêmes types de déplacements des cadres supérieurs se soldaient par une arrivée au travail entre 9 heures et 9 h 29.

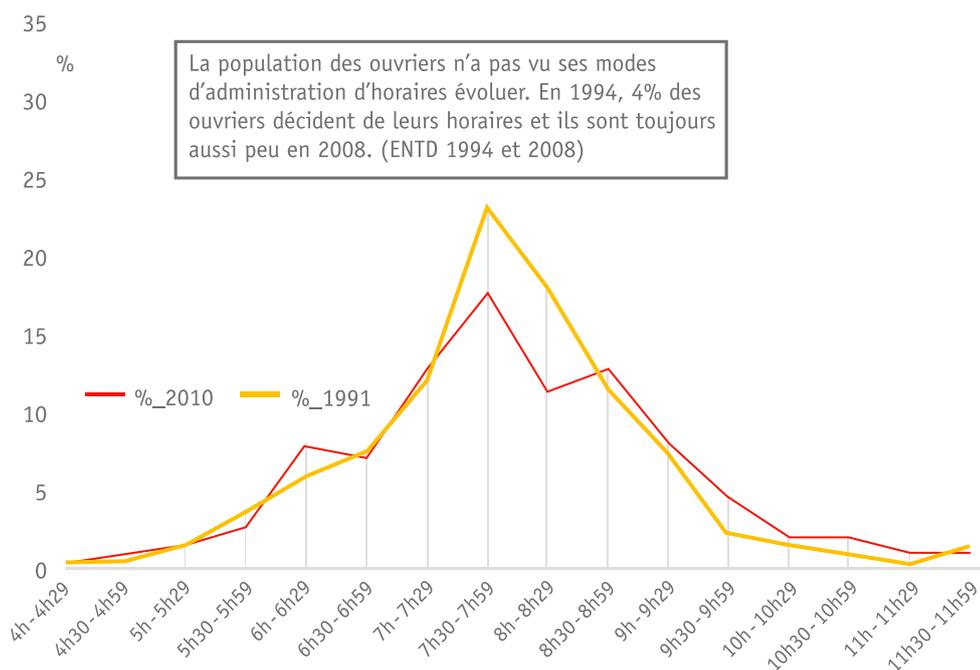
À travers l'étude de l'évolution des horaires de travail de cadres franciliens (Graphique 1.9), nous distinguons ici encore que l'importante flexibilisation des horaires qu'a connue cette catégorie de salariés n'a pas induit un écrêtement de la concentration de leurs arrivées. À l'inverse, les cadres sont ici aussi plus nombreux à arriver au moment du pic que lorsqu'ils bénéficiaient moins d'horaires

flexibles. D'autre part, il est utile de noter qu'alors qu'en moyenne en 2010, 24,2 % des actifs occupés arrivent au moment du pic (9 heures-9 h 29), 30 % des cadres arrivent durant cette même plage. Les horaires de travail des cadres sont donc à la fois plus flexibles et plus concentrés.

Pour avoir plus de certitudes sur les liens existant entre flexibilisation et concentration des horaires d'arrivée au travail, regardons comment a évolué la distribution d'horaires de travail d'une sous-catégorie de population qui n'a pas connu de flexibilisation de ses horaires. C'est le cas des ouvriers, entre 1994 et 2008, ils ne sont toujours que 4 % à pouvoir choisir leurs horaires.

### 2.2.3. L'évolution des horaires d'arrivée au travail des ouvriers franciliens

**GRAPHIQUE 1.10** – Évolution de la répartition des horaires d'arrivée au travail en TC au cours d'un jour de semaine, par tranche de 30 minutes, pour les ouvriers franciliens



Source : Réalisation de l'auteur. EGT 1991, 2010

Lecture : D'après les données de l'Enquête Globale Transport, en 2010, un jour de semaine en Île-de-France, 17,5 % des déplacements des ouvriers dont le mode principal sont les transports collectifs et qui sont à destination du lieu de travail habituel se sont soldés par une arrivée entre 7 h 30 et 7 h 59. En 1991, 23,0 % de ce même type de déplacements d'ouvriers se soldaient par une arrivée au travail entre 7 h 30 et 7 h 59.

Tandis qu'ils sont toujours aussi peu nombreux à bénéficier d'horaires flexibles, les déplacements de cette catégorie de population sont aujourd'hui moins concentrés dans le temps (Graphique 1.10). Ils ne sont en effet plus que 17,8 % d'entre eux à arriver au moment du pic entre 7 h 30 et 7 h 59. L'atténuation de la concentration temporelle de leurs arrivées au travail ainsi que la diversification de celles-ci n'est pas du tout liée à une hypothétique flexibilisation de leurs horaires. Elle est certainement plutôt due au fait que si les ouvriers conservent des horaires toujours fixés par leur employeur, ces horaires prennent des formes de plus en plus atypiques (Brousse, 2015 ; Lesnard 2009). Enfin, il est précieux de noter – indépendamment de l'évolution de leurs horaires – que les ouvriers, en même temps qu'ils ne bénéficient pratiquement pas de flexibilité horaire, décrivent des horaires d'arrivées au travail très peu concentrés : aujourd'hui, par rapport au profil opposé des cadres qui sont plus de 30 % à arriver au travail durant la même demi-heure, les ouvriers sont moins de 18 % à arriver en même temps.

### **3. Impasse opérationnelle et problème scientifique**

Les résultats exposés dans la première section démontrent de façon quasi-systématique que des horaires de travail flexibles induisent un retardement de l'horaire d'arrivée au travail par rapport à des horaires fixés par l'employeur. Cependant à la lumière de la revue de littérature scientifique, il est très difficile de prouver que la flexibilisation produit de façon générale et évidente une diminution de la concentration des horaires d'arrivées au travail. À tel point qu'en Île-de-France et pour les déplacements en transports collectifs, la flexibilisation des horaires de travail, en même temps qu'elle correspond à un retardement global des horaires d'embauche, semble aller de pair avec une accentuation de la concentration des horaires d'arrivées au bureau, entre 9 heures et 9 h 29.

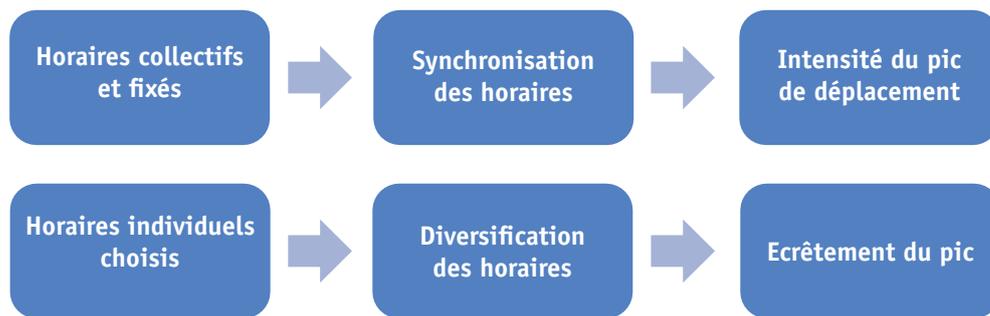
L'exposition de cette interrelation contre-intuitive nous conduit à proposer et à formaliser notre problème de recherche.

Pour les salariés-usagers des transports collectifs franciliens, comment expliquer que la flexibilisation des horaires de travail coïncide avec une concentration accrue des horaires de prise de poste ?

### 3.1. Du traitement symptomatique à l'étiologie, de l'ingénierie du trafic à la sociologie des synchronisations

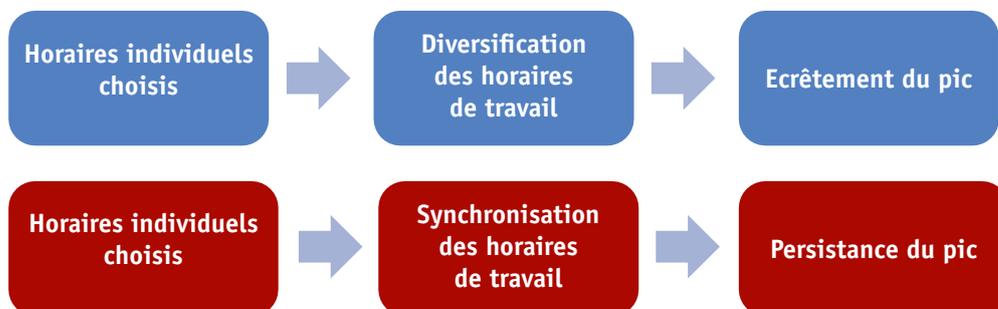
Le paradoxe qui s'exprime ici reflète avant tout une contradiction entre deux façons d'expliquer la synchronisation des horaires de travail des salariés. D'un côté, selon une conception classique, ce sont les horaires collectifs et fixés par l'employeur qui dictent la synchronisation des horaires de travail. Selon cette image, la flexibilisation des horaires de travail devrait entraîner une désynchronisation des horaires (Thoemmes, 2013) et une atténuation de la pointe (Figure 1.11). De l'autre côté, selon une image renouvelée, nous voyons que les horaires individuellement choisis par les salariés accentuent la synchronisation des horaires de travail et le phénomène de pointe dans les transports.

**FIGURE 1.11** – Représentation classique des moteurs des périodes de pointe et des leviers de son étalement



Source : Auteur

**FIGURE 1.12** – Décalage entre la représentation classique des effets de la flexibilisation des horaires et ses effets observés



Source : Auteur

Cette opposition entre ce qui est attendu et ce qui est observé (Figure 1.12) nous invite au questionnement. Qu'est-ce qui a pu objectivement nous faire penser que la flexibilisation des horaires de travail allait entraîner un échelonnement des horaires d'embauche ? Peut-être avons-nous omis trop rapidement l'idée selon laquelle, une fois la contrainte de l'horaire réglementaire éliminée, il resterait d'autres contraintes de la vie quotidienne qui pousseraient encore les individus à arriver durant la période de pointe.

En soulevant ce type d'interrogation et de pistes explicatives, on se rend compte que ces considérations dépassent le cadre d'analyse de la recherche sur les politiques de gestion de la demande de transport en période de pointe. Pour nous, ceci soulève un point saillant de notre problématique car cela démontre que les politiques de transport promouvant la flexibilisation des horaires de travail s'insèrent surtout dans un cadre conceptuel proche de l'ingénierie du trafic (Dablanc, 2012).

Les motivations de ces interventions, aussi fondées soient-elles, ne se focalisent que sur l'optimisation des fonctions économiques et collectives des déplacements en période de pointe. L'idée étant que la dilution des pics de déplacements - par la flexibilisation des horaires de travail - se ferait à bas coût et pour des résultats équivalents à des investissements faramineux en offre supplémentaire de transport. Mais en se concentrant sur la portée économique et collective de la chronologie des activités et des déplacements, les « aménageurs de temps » ont omis de considérer que le temps, avant d'être une denrée rare que l'on peut *manager*, est avant tout un « bien » privé que chaque individu - employeur ou salarié - s'approprie pour répondre à des objectifs personnels (Munch, 2014).

Ce cadre d'analyse niant la dimension subjective du temps, son appropriation et ses représentations à une échelle individuelle, repose sur la lecture de mouvements de pions sur l'échiquier des flux quotidiens. C'est un cadre à l'échelle de la ville et de ses régularités collectives. L'idée n'étant pas de considérer un déplacement, un horaire, un individu mais bien ce qui conditionne de la façon la plus massive et la plus directe les déplacements (vers le travail) et leur concentration dans le temps (horaires fixés par les employeurs). Selon ce modèle, à partir du moment où les individus sont libérés des chaînes collectives et temporelles du salariat, il n'y a plus aucune raison qu'ils continuent de s'accumuler dans des goulots d'étranglement aux heures de pointe (Vickrey, 1969).

D'autre part, on peut également noter que ces politiques de gestion de la demande de transport en période de pointe, se réfèrent aux méthodes de l'ingénierie dans le sens où elles situent le cœur du problème au niveau des solutions à proposer. À titre illustratif, mentionnons deux autres types de politiques de gestion de la demande de transport en heures de pointe.

Tout d'abord dès la fin des années 1950 et avant l'apparition des horaires flexibles, ce sont en France des politiques de planification différentielle des horaires de travail qui vont être mises en avant pour atténuer les congestions dans les pôles urbains. Les travaux du CNAT et du CATRAL<sup>1</sup> visaient à planifier et à instaurer une différenciation des horaires de travail entre plusieurs entreprises regroupées autour de nœuds de transports collectifs où la congestion était très prégnante en heures de pointe. Malheureusement ces interventions se révélant trop contraignantes pour les employeurs tout comme pour les salariés, elles n'ont jamais rencontré le succès escompté.

Un peu plus tard, ce sont des projets de péages variables ou de tarification différenciée des titres de transport urbains en fonction des périodes de la journée qui voient le jour dans des pays anglo-saxons et tout particulièrement à Singapour (Du, Chan, Jang, 2013 ; Gneezy, Meier, Rey-Biel, 2001). Cette fois-ci, l'idée n'est plus qu'il faut contraindre ou simplement offrir la possibilité aux salariés d'arriver en dehors des périodes de pointe, mais de les inciter à se déplacer aux moments où les réseaux de transport sont les moins fréquentés. Seulement, ces réductions de tarifs en vigueur pour les déplacements en dehors des périodes de pointe semblent souvent trop minimales pour vraiment induire des changements significatifs de pratiques (Ygnace, 2013). On reproche de plus à de telles politiques d'être souvent injustes socialement puisqu'elles rémunèrent ceux qui sont déjà les plus privilégiés, c'est-à-dire ceux qui peuvent choisir leur horaire de travail (Walker, 2010 ; Eriksson & al., 2006 ; Giuliano, 1994).

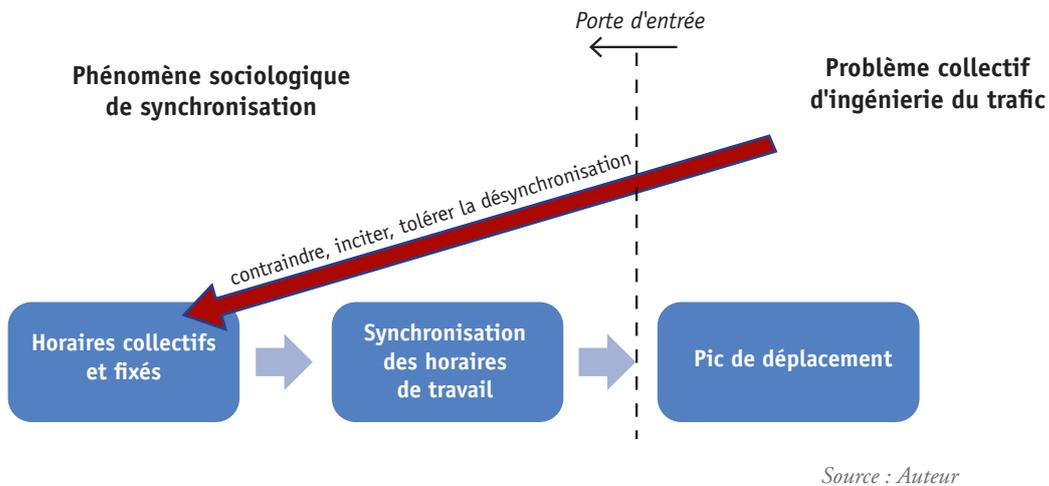
Ces trois grandes méthodes de politiques de gestion des pics de déplacements ont toutes en commun d'adopter une vision mécaniste du problème de la synchronisation des horaires de travail et de la congestion aux heures de pointe. Pour résoudre le problème collectif et économique de la congestion, elles se concentrent sur les outils et les actions à mettre en œuvre (Figure 1.13) : contraindre les salariés à pratiquer de nouveaux horaires, libérer de la contrainte de l'horaire imposé par l'employeur ou encore inciter financièrement les salariés à se déplacer en dehors des périodes de pointe. Tout cela ne mena généralement qu'à des résultats insatisfaisants.

---

1. Comité National pour l'Aménagement des horaires de Travail (CNAT) et Comité pour l'étude et l'Aménagement des horaires de Travail et de Loisirs (CATRAL).

Pour une historiographie exhaustive des travaux du CNAT et du CATRAL on pourra se référer à : BEAUCE J., 2015, *L'aménagement des temps en France de 1958 à 2014 : le cas de la Région Parisienne*, Mémoire d'Histoire. Université Paris 1 – Panthéon – Sorbonne. Centre d'Histoire Sociale du XXe siècle.

**FIGURE 1.13** – Résoudre le problème des périodes de pointe en testant différents outils



Le principal écueil de l'ensemble de ces politiques de gestion des horaires de déplacements pour se rendre au travail est qu'elles ont certainement abordé le phénomène des heures de pointe par la mauvaise porte d'entrée, c'est-à-dire comme un problème à résoudre rapidement.

À l'image d'un médecin confronté à une pathologie dont il ne peut identifier aisément la cause, les ingénieurs des transports et les économistes se sont attaqués au problème opérationnel des périodes de pointe en proposant aux patients un traitement symptomatique des heures de pointe et de ses manifestations superficielles. Mais les remèdes classiques ne semblent pas suffisants pour combattre ce mal profond. En parlant des réponses déjà apportées pour faire face aux encombrements, André de Palma, Serge Pahaut et Emile Quinet annoncent que :

*« De nombreux outils ont été envisagés, essayés ou mis en œuvre de façon systématique. L'expérience comme la réflexion ont montré qu'aucun d'eux n'est une panacée. Tous ont un coût et leur efficacité dépend beaucoup des situations locales. Mais tous les outils actuellement utilisés ont une caractéristique commune : ils sont trop uniformes dans leurs effets et trop grossiers pour distinguer avec un pouvoir séparateur suffisant les situations à corriger ; on se trouve avec eux dans la situation d'un chirurgien qui devrait faire de la microchirurgie avec un couteau de cuisine. » (de Palma, Pahaut, Quinet., 2005, p. 43).*

Si la métaphore mentionnée par les économistes des transports trouve ici une certaine résonance, elle révèle encore un positionnement du cadre d'analyse qui se situe d'ores et déjà dans la salle d'opération. Ces échecs ont un lien avec ces manières de faire orientées vers un traitement symptomatique, superficiel, mécaniste et « expérimental » des heures de pointe. Ils nous invitent aujourd'hui à proposer une

approche radicalement opposée pour analyser le phénomène de la synchronisation des horaires de travail. Nous pensons qu'avant de vouloir agir à tout prix sur le problème des heures de pointe par le biais de la désynchronisation des horaires de travail, il faut avant toute chose essayer de comprendre le plus finement possible les fondements de ce phénomène. Autrement dit, il faut passer du temps dans la salle d'observation à étudier sous tous les angles les différentes causes probables du problème.

Nous plaidons pour une étiologie du phénomène d'heures de pointe et pensons qu'il est devenu nécessaire de se détacher du problème à résoudre pour étudier « naïvement » mais en profondeur les causes du phénomène. Il s'agit de comprendre le plus précisément possible ce qui justifie la synchronie des horaires d'arrivée au travail chez les salariés qui ont pourtant le choix de leur horaire. Car tant que le marché du travail était contraint et massif, le phénomène d'heures de pointe ne faisait pas trop de mystère : il s'expliquait par la synchronie imposée des horaires de travail.

### **3.2. Objectif de recherche : mieux comprendre ce qui explique la synchronisation des horaires de travail**

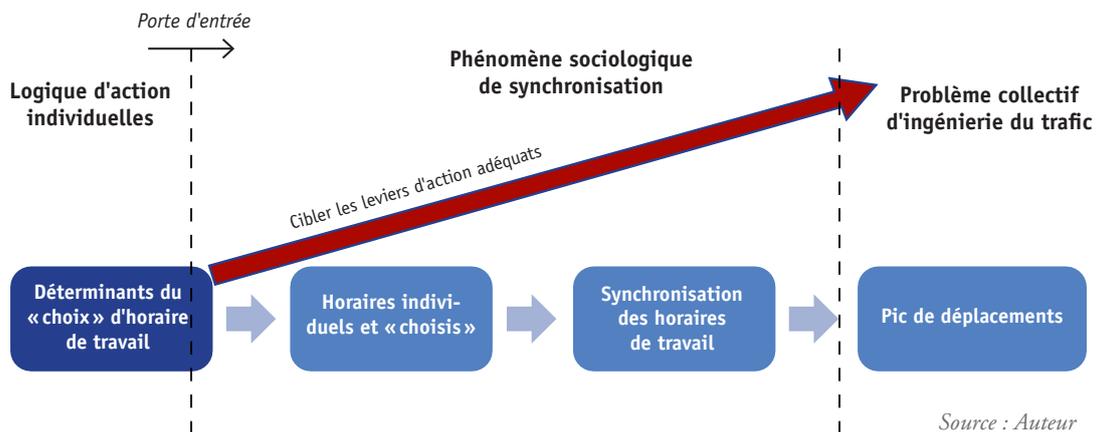
L'objectif général de la recherche est de mieux comprendre ce qui peut expliquer la synchronisation des horaires de travail et, par suite, le phénomène d'heure de pointe. Nous avons observé que lorsque les horaires se flexibilisent, *i.e* que de plus en plus de salariés peuvent choisir leurs horaires, les salariés semblent d'autant plus arriver au bureau en même temps que les autres – autour de 9 heures en région parisienne. Les hypothèses ou les intuitions suggérant que les salariés arrivant au travail de façon très ramassée dans le temps le feraient parce qu'ils seraient tous contraints par de mêmes horaires fixés par leurs employeurs paraissent donc invalidées.

Cette contradiction nous invite à nous demander pourquoi un salarié ayant *a priori* le choix dans ses horaires, choisit d'arriver au travail en même temps que la majorité de ses pairs. Cela nous incite à améliorer notre compréhension des logiques d'action qui peuvent justifier qu'un salarié décide de pratiquer un horaire plutôt qu'un autre. En fait cela nous pousse à ouvrir la boîte noire des stratégies qui guident un salarié lorsqu'il choisit son horaire d'arrivée au travail.

De cette façon, nous déplaçons notre regard ; notre point focal ne se positionne plus sur les effets des horaires choisis par les salariés et leur impact sur les congestions en heure de pointe mais sur les

raisons qui justifient telle ou telle pratique d'horaire de travail. Et pour réellement comprendre ce qui cause le phénomène d'heure de pointe, il nous faut passer par un tel niveau de désagrégation.

**FIGURE 1.14** – *Objectif général de la recherche : des déterminants du choix d'un horaire de travail aux leviers d'action adéquats sur l'heure de pointe*



Source : Auteur

Tenter de mieux comprendre ce qui explique la synchronisation des horaires de travail, c'est aussi concevoir d'une autre façon les solutions qui pourraient conduire à ce que plus de salariés arrivent au travail avant ou après la période de pointe. En creusant plus profondément dans le terreau de l'heure de pointe et de la synchronisation des horaires de travail nous ne souhaitons pas pour autant nous départir d'un objectif opérationnel. Pour nous, cette démarche inductive d'identification des déterminants des choix d'horaires de travail doit servir l'action. À l'inverse des méthodes hypothétiques (déductives ?) qui ont testé différents outils (coercitifs, incitatifs, libérateurs) d'intervention collective sur la dimension métrique de l'horaire de travail, nous pensons que nous devons trouver ce qui, à l'intérieur de la vie quotidienne des salariés, détermine la chronologie du travail. En identifiant ces facteurs dans la substance de l'activité ou dans les interstices entre les différentes activités, nous pourrions décrire avec précision ce qui détermine un horaire de travail en pointe, avant ou après. En ciblant ces facteurs dans la substance des activités quotidiennes ou dans leur agencement nous imaginons qu'il sera plus aisé d'induire des changements d'horaires de travail qu'en tentant de toucher aux horaires indépendamment des facteurs organiques qui les justifient.

À titre d'illustration, et sans pour autant rentrer dès à présent dans des modèles explicatifs très poussés, nous imaginons qu'en identifiant des facteurs contraignants qui génèrent et maintiennent les déplacements en heure de pointe, nous pourrions essayer d'agir sur ces derniers pour en atténuer

les effets. À l'inverse, en identifiant des préférences personnelles qui appellent des déplacements en dehors de l'heure de pointe, il apparaît envisageable de tenter de favoriser ces dernières. Aussi peut-être, en rendant visible certaines coutumes qui justifient un horaire de déplacement en heure de pointe, nous pourrions essayer de proposer des solutions pour questionner certaines traditions...

# Conclusion du Chapitre 1

L'objectif de ce premier chapitre était d'arriver à la définition de notre problématique de recherche. Celle-ci s'est construite pas à pas en mettant au jour une contradiction entre les intuitions qui dirigent encore aujourd'hui les politiques de gestion de la demande de transport en période de pointe et les observations scientifiques qui s'intéressent à la temporalité des horaires d'arrivées au travail.

Les résultats exposés dans le premier chapitre démontrent que des horaires de travail flexibles induisent un retardement de l'horaire d'arrivée au travail par rapport à des horaires fixés par l'employeur. Mais « retardement » ne signifie pas automatiquement « écrêtement » et il est très difficile de prouver que la flexibilisation produit systématiquement une diminution de la concentration des horaires d'arrivées au travail. En Île-de-France et pour les déplacements en transports collectifs, la flexibilisation des horaires de travail correspond certes à un retardement général des horaires d'embauche, mais cela semble aller de pair avec une accentuation de la concentration des horaires d'arrivées au bureau. En Île-de-France, comment expliquer que la flexibilisation des horaires de travail coïncide avec une concentration accrue des horaires d'arrivée au travail ?

Ce constat paradoxal, en plus d'une mise en garde opérationnelle, constitue une invitation à aller plus loin dans la problématique sur les périodes de pointe. Cela soulève des questionnements sur notre façon de concevoir schématiquement et historiquement ce qui détermine la simultanéité des horaires de travail. Ces schémas ou cette « image d'Épinal » nous laissaient penser que ce sont les contraintes de l'organisation collective du travail matérialisées par les sirènes de l'usine, pointeuses, accords d'entreprise ou encore le contrôle de la hiérarchie qui conduisaient les salariés à se déplacer en heure de pointe. Nos observations contredisent ces représentations. Dès lors, nous recherchons ce qui pourrait expliquer aujourd'hui que les salariés aux horaires flexibles ont des horaires tout aussi – si ce n'est plus – simultanés que ceux ayant des horaires fixés.

Nous souhaitons mieux comprendre ce qui peut justifier la simultanéité des horaires de travail – dans un contexte où une plus grande part des salariés dispose d'un espace de liberté pour choisir leur horaire d'arrivée au travail.

Cet objectif nécessite de renverser la façon dont nous questionnons habituellement le phénomène de pointe. Jusqu'à présent l'habitude était d'observer les effets agrégés des horaires de travail sur les périodes de pointe et cela en vue de proposer des solutions « mécaniques » et « globales » pour désaturer et décongestionner les réseaux dans une approche d'ingénierie des transports. Aujourd'hui nous estimons que par le biais de la flexibilisation et de l'individualisation des horaires de travail, il est devenu nécessaire de s'intéresser aux logiques d'action individuelles qui fondent un choix d'horaire de travail avec une approche plus compréhensive et centrée sur les modes de vie et la mobilité. Pour quelles raisons un salarié, bénéficiant d'horaires non dictés par l'employeur, choisit-il d'arriver au travail à telle ou telle heure ? En passant par cette microscopique porte d'entrée, nous espérons mieux saisir ce qui justifie tour à tour l'accentuation de la simultanéité des horaires de travail, la relative persistance des heures de pointe et aussi peut-être, réussir à imaginer des leviers plus « organiques » de l'étalement des flux aux marges des périodes de pointe.



## Chapitre 2

# Pour une étiologie de l'heure de pointe

*« Avant de repenser la coordination des temporalités collectives, il convient de se demander ce qui fondamentalement explique l'existence de temporalités structurantes pour la société. Les réponses habituellement admises privilégient des considérations d'ordre technique: c'est l'entreprise qui contraint l'ensemble des temporalités ; autrement dit la synchronisation des activités est un gage d'efficacité économique. S'il ne s'agissait que de cela, rien n'empêcherait d'envisager des profondes réformes temporelles. Mais si les temporalités constituent un tout social et non seulement un fait économique, la réponse est tout autre. »*

(Kahn R. et Piermay J.-L., 2007, p. 20)

## Introduction au Chapitre 2

Avant de tracer les contours de notre question de recherche, nous souhaitons rappeler que le paradoxe sur lequel celle-ci s'appuie se réfère à des constats franciliens auxquels on ne peut attribuer le statut de vérité absolue. Nous ne pensons aucunement que des horaires de travail flexibles correspondent forcément à des horaires de travail plus regroupés dans le temps, quel que soit le contexte urbain dans lequel on se place. Nous souhaitons avant toute chose focaliser notre attention sur un problème de recherche qui s'inscrit dans un cadre spatial bien précis. Si les analyses qui en découleront doivent permettre d'alimenter des réflexions similaires à d'autres endroits, nos interprétations pourraient ne pas être totalement pertinentes dans un autre contexte.

L'analyse des horaires d'arrivées au travail se concentre sur les pratiques des salariés, par opposition aux « artisans, commerçants et chefs d'entreprise ». En effet, la problématique de la flexibilisation et de l'individualisation des horaires de travail a surtout du sens pour les actifs occupés qui étaient initialement soumis à une relation hiérarchique et salariale. Les « indépendants » ont théoriquement toujours pu décider de leur propre chef de leur horaire de travail même si ce sous-groupe cache néanmoins des disparités vis-à-vis de la question des choix d'horaires de travail. Entre un webdesigner sans enfant qui peut travailler la nuit et le commerçant qui dépend des clients et de ses fournisseurs pour choisir ses horaires d'ouverture, cette catégorie recouvre des situations diverses, ce qui rend délicat l'étude d'une éventuelle flexibilisation des horaires de travail appliquée à cette catégorie d'actifs. D'autre part les indépendants utilisent très peu les transports collectifs pour se rendre sur leur lieu de travail, à la fois parce qu'ils sont nombreux à fréquenter de multiples lieux d'exercice de leur activité et à la fois parce qu'ils travaillent plus fréquemment à leur domicile (Proulhac, 2017). C'est principalement pour ces deux raisons que nous ne nous intéresserons qu'aux horaires de travail des salariés.

Nous nous demanderons donc quels sont, à l'échelle d'un salarié, les déterminants d'un horaire d'arrivée au travail en heure de pointe ? Pour répondre à cette question de recherche, nous nous appuyerons sur un cadre théorique hybride s'inspirant des travaux de la *Time-Geography* (Hägerstrand, 1970) et de la *Sociologie Compréhensive* (Weber, 1922). Cela nous amènera à grouper l'ensemble des déterminants potentiels d'un choix d'horaires de travail selon trois segments explicatifs : contraintes de couplage, préférences et normes sociales.

De façon symétrique, nous exposerons ensuite nos trois hypothèses de recherche.

En effet, nous pensons que pour comprendre le plus finement possible pourquoi les salariés franciliens décident d'arriver au travail en heure de pointe, nous devons successivement vérifier si ce sont des contraintes, des préférences et/ou des normes sociales qui les poussent à arriver au travail en heure de pointe.

# **1. Question de recherche: les déterminants d'un horaire d'arrivée au travail en heure de pointe**

La problématique implique de rechercher ce qui pourrait expliquer aujourd'hui que les salariés aux horaires flexibles se rendent au moins autant au travail durant l'heure de pointe que les actifs occupés aux horaires fixés par leur employeur :

En Île-de-France pour un salarié-usager des transports collectifs, quels sont les déterminants d'un horaire d'arrivée au travail en heure de pointe ?

Cette question renvoie en fait à deux types d'informations qui seront colligées pour atteindre notre objectif de recherche. L'exercice de notre thèse réside dans le fait d'expliquer la chronologie d'un horaire de travail, c'est-à-dire d'associer un horaire d'arrivée au travail, par exemple 8 h 30, aux raisons qui peuvent justifier ce choix. Dans le cadre de nos investigations, l'information sur l'horaire d'arrivée au travail ne devient utile qu'à partir du moment où nous pouvons lui adjoindre une information sur sa justification.

Nous reviendrons plus en détail sur la question de l'identification de l'horaire d'arrivée au travail dans le chapitre consacré à la méthodologie d'enquête. Nous allons d'abord prêter attention aux déterminants d'un horaire de travail. De façon générale et quel que soit l'horaire pratiqué, nous dessinerons ici un premier cadre des logiques d'actions individuelles qui peuvent fonder le choix d'un horaire pour une activité.

## 1.1. Viser un horaire d'arrivée au travail : tactiques et stratégies

Notre propos se concentre sur les raisons qui fondent le choix<sup>1</sup> d'un horaire de travail. Par rapport aux analyses classiques de la socioéconomie des transports qui interprètent et expliquent l'horaire d'un déplacement à partir de l'activité située au bout du déplacement, nous rentrons dans un niveau de détail plus fin. Nous l'avons vu, nous ne pouvons plus systématiquement considérer que l'horaire de travail est dicté par l'employeur et qu'il détermine de façon autoritaire et immédiate l'horaire d'un déplacement effectué par un salarié. L'horaire d'embauche ne peut à lui seul expliquer mécaniquement et rétrospectivement les modalités temporelles du déplacement du salarié d'autant plus que cet horaire est de moins en moins rigide et dicté au travailleur. Il est alors important de décrypter les stratégies individuelles qui fondent le choix de l'horaire de début de journée au travail.

C'est le fait que les horaires de travail soient flexibles qui nous permet d'étudier ce qui se joue à un niveau désagrégé dans la fixation d'un horaire d'arrivée au travail. Si les salariés obtiennent effectivement plus de libertés pour décider de leurs horaires, nous pensons qu'il est nécessaire de comprendre comment ces derniers calculent, arbitrent, gèrent et finalement décident de la temporalité de leur horaire d'embauche. Nous estimons que les logiques d'actions individuelles qui gouvernent le choix d'un horaire de travail s'appuient sur un socle profondément réflexif et sollicitent différents types de rationalités. Cela implique que nous ne nous intéressons pas à l'horaire effectif d'arrivée au travail – l'horaire réel qui peut notamment être sujet à des aléas ou encore à des retards dans les transports. C'est l'horaire de travail tel qu'il est « visé » et « planifié » en amont par les salariés (Wang, 1996) qui nous intéresse ici. Le terme de *stratégie* semble le plus adéquat à la description de ces logiques de planification individuelle. Pour définir et restreindre notre cadre explicatif des choix d'horaires de travail, nous nous référons donc à la distinction qu'opère Michel de Certeau (1980) entre les *tactiques* et les *stratégies* qui fondent les pratiques et les manières de faire au quotidien.

Nous étudions les *stratégies* présidant au choix d'horaires de travail, en tant que calcul d'un plan et d'un projet d'horaires de travail qui est rendu détaché du lieu et de l'instant de l'action (le moment où l'on quitte son domicile, l'instant où l'on passe la porte de son bureau). De par leur niveau d'abstraction,

---

1. Par « choix », il ne faut pas forcément entendre l'horaire de travail librement sélectionné par le salarié. Il faut plus comprendre ce terme comme le produit d'une décision individuelle, relevant d'un arbitrage entre plusieurs options horaires. Il s'agit alors d'options qui peuvent toutes aussi bien s'imposer à l'individu par contraintes que relever de préférences individuelles et d'un réel espace de liberté.

les stratégies se construisent par avance en formalisant un environnement figé. Par exemple si l'on sait que l'on a une réunion qui débute à 9 h 30 le lendemain et que l'on souhaite préparer quelques notes avant d'y participer, une stratégie pourrait consister à viser un horaire d'arrivée au travail à 9 heures.

En revanche nous n'étudions pas les *tactiques* guidant une pratique d'horaires de travail en tant que jeu de circonstances et d'utilisation de contraintes ou d'opportunités qui ne peuvent être prévues à l'avance. Par exemple, si l'on apprend en lisant ses mails sur le trajet du bureau que la réunion est reportée au lendemain, une tactique pourrait consister à aller prendre un café sur le chemin et finalement arriver au travail à 9 h 30 au lieu des 9 heures prévus.

Le choix des *stratégies* comme point focal pourrait sembler obsolète si l'on suit certains auteurs (Senett, 2000 ; Castells 1999) considérant que cet art de faire est aujourd'hui dépassé. Pour ces derniers, cette conduite stratégique des temps de la vie quotidienne serait supplantée par des façons malléables d'orienter son quotidien en fonction d'événements et de situations imprévisibles. L'individu ne serait plus tant stratège et planificateur de son rythme que « *joueur qui jongle avec le temps* » (Hörning, Ahrens, Gerhard, 1997) notamment grâce aux téléphones portables et smartphones qui permettent d'ajuster très rapidement la synchronisation des activités (Adoue, 2016). La durée et la chronologie des activités quotidiennes ne suivraient plus un programme prédéfini et calculé mais répondraient presque en « temps réel » aux variations des opportunités et des impondérables de la journée. En reprenant la distinction définie par Michel de Certeau (1980), la pensée de ces auteurs nous inviterait plutôt à considérer que le choix d'un horaire de travail relève aujourd'hui plus de tactiques opportunes que de planification stratégique.

Pourtant, nous estimons que le choix d'un horaire de début de journée au travail s'appuie toujours fortement sur des logiques de planification et rarement sur de l'improvisation. Nous prenons ainsi la question à rebours en nous demandant quelles sont les régularités des acteurs dans leur plus grande flexibilité d'action. En effet, d'autres travaux ont montré que la majorité du travail salarié est extrêmement routinisé et très stable et qu'il structure toujours grandement le déroulement de la journée à venir (De Coninck, 2015 ; Juan, 2015). Ces travaux montrent notamment que la production et la préservation de routines comme socle organisationnel du quotidien permet et facilite la flexibilité nécessaire dans certaines circonstances, notamment face aux aléas des déplacements domicile-travail (Pradel & Chardonnel, 2015).

Ainsi, même si les horaires se flexibilisent, les salariés continuent de planifier leur horaire de début de journée de travail. La tendance à la relation opportune entre temporalité d'une activité et l'usage de tactiques ne s'oppose pas à la planification stratégique. La dimension d'opportunité peut s'inscrire dans des périodes de planification certes de plus en plus restreintes mais qui n'en demeurent pas moins réelles. Par

exemple, un salarié peut programmer son horaire d'arrivée au travail la veille au soir, au moment de fixer l'horaire du réveil, intégrant une multiplicité de variables qui changent potentiellement d'un jour à l'autre. Aussi, même si les tactiques jouent certainement un rôle grandissant dans la construction quotidienne des horaires de travail, nous pensons qu'en tant que résultante de phénomènes aléatoires, elles ne peuvent expliquer de façon convaincante la répétition structurée et rigide des heures de pointe quotidiennes. C'est pourquoi, nous considérons que nous en apprendrons plus sur les raisons expliquant un horaire d'arrivée au travail en heure de pointe en étudiant les stratégies des individus que leurs tactiques.

## 1.2. Horaire de travail et stratégies individuelles

Si les salariés ordonnent et planifient effectivement la temporalité de leurs activités quotidiennes selon des « *conduites de vie stratégiques* » (Rosa, 2010), ces manières de naviguer dans les « temps du quotidien » révèlent une forme de « *taylorisation* » des logiques d'actions individuelles (Voss, 1998, p. 25). Selon ces logiques, une « bonne journée » est une journée sans perte, sans temps morts indésirables, mais aussi sans chevauchement temporel de diverses activités concurrentes. Conduire son quotidien de façon stratégique nécessite alors de fixer et de planifier à l'avance la durée et la séquence chronologique des activités. Sans cette planification centralisée, impossible en effet de garantir la réalisation et la coordination des activités quotidiennes dont le travail occupe une position centrale. En admettant que les salariés choisissant leur horaire de travail sont des individus stratégiques, il faut préciser que nous ne cherchons pas à apporter un éclairage sur les mécanismes cognitifs ou psychologiques qui induisent que les individus sollicitent plus ou moins certains types de raisonnement pour planifier leur horaire de travail. Notre exercice sera bien plus modeste : nous nous contentons d'isoler et d'identifier les facteurs qui – dans le cadre de rationalités ou de raisonnements que nous ne discuterons que très peu – font que les individus peuvent être amenés à viser un horaire de travail plutôt qu'un autre. Pour rendre un instant ces considérations plus tangibles, appuyons-nous sur un exemple illustratif : si le fait de devoir déposer ses enfants à l'école avant d'arriver au travail peut jouer un rôle dans la fixation de l'horaire pratiqué, nous nous contenterons d'identifier et de discuter de l'impact de ce facteur explicatif sur la chronologie de l'arrivée au travail.

Mettons de côté pour l'instant les différents types de rationalités qui éclairent probablement le choix d'un horaire de travail. Mais précisons encore notre positionnement général : il se rallie à l'idée selon laquelle les salariés que nous allons étudier se meuvent dans une société moderne et urbaine qui

produit des pratiques de plus en plus réflexives (Martucelli, 2002). Même s'ils pratiquent parfois une réflexivité approximative et floue, en maintenant par exemple certaines organisations sous-optimales par habitude ou par routine, le regard de « l'*homo urbanus* » (Paquot, 1990) sur ses actions semble à la fois plus « intellectualisé » et plus critique. Il paraît plus capable de prendre du recul et d'objectiver ses orientations. En quelque sorte, tout cela laisse penser que les mentalités s'abreuvent d'esprit scientifique et de rationalité et qu'en conséquence les comportements observables s'appuient sur des choix déterminés par des méthodes qui rappellent celles du scientifique (Korsu, 2017 ; Simmel, 1903).

En ville, nous voilà tous scientifiques du quotidien. Gestionnaires et économistes de notre emploi du temps, nous sommes aussi urbanistes aménageant des créneaux et des parcelles de temps dédiées à des activités quotidiennes de plus en plus nombreuses et de plus en plus chronométrées. Exactement à l'image du salarié à horaire flexible, l'univers des temps tout comme des activités possibles semble sans cesse étendre la constellation des choix opérables.

Les chercheurs en sciences sociales (He, 2013 ; Saleh & Farrell, 2005 ; Ott et al., Yoshimura & Okumura, 2001 ; Chin, 1990 ; Small, 1982 ; McCaffethy, 1982) expliquent le plus souvent le choix d'un horaire de déplacement pour se rendre au travail uniquement en fonction des caractéristiques des individus : âge, sexe, revenu, CSP, zone de résidence, temps de trajet, nombre d'enfants... De notre côté, nous décidons de coupler cette lecture par l'entrée des déterminants élémentaires à une lecture par les contraintes et les préférences individuelles qui déterminent un horaire de travail. L'une n'est pas opposée à l'autre, les compétences dont disposent les individus pour faire face à certaines contraintes du quotidien et/ou solliciter leurs préférences conservent leur pouvoir explicatif dans le choix de l'horaire d'une activité (Pradel, 2010). Assurément, la capacité à se situer dans le temps, à planifier ses horaires etc. dépend en grande partie de compétences acquises au cours de la vie par des socialisations différentes qui dépendent du milieu social, mais aussi de capital économique qui induisent que l'on peut par exemple faire appel à une nourrice pour garder ses enfants avant/après l'école et ainsi arriver/partir plus tôt/tard du travail.

Seulement, nous estimons que les contraintes et les préférences individuelles déterminent plus immédiatement l'horaire d'une activité (ici le travail) que la typification sociologique des individus. Les contraintes et les préférences permettent également de cibler de façon plus concrète les facteurs qui déterminent un choix d'horaire de travail. Pour reprendre notre exemple illustratif, ce n'est pas parce qu'on est parent aux revenus élevés que l'on peut faire garder ses enfants par une nourrice et ainsi arriver au travail à 8 h 15, mais dans bien des cas et selon un déterminisme plus immédiat, ce sera parce que des contraintes techniques liées à notre emploi nous obligent avant tout à être à notre poste à 8 h 15. Si l'on prend un autre exemple ce n'est pas parce qu'on est une femme avec des enfants en âge d'aller à l'école primaire qu'on arrive à 9 heures au travail. En réalité, et par un chemin causal plus direct, nous estimons que l'individu arrive au travail à 9 heures parce qu'il est avant tout contraint de déposer ses enfants à 8 h 30 devant l'école.

Si nous utilisons de manière répétée l'exemple du poids des horaires des écoles dans la détermination des horaires de travail des parents, il existe très certainement une infinité d'autres facteurs qui peuvent expliquer la pratique d'un horaire de travail. Cet univers explicatif devient encore plus étendu lorsqu'on fait appel aux préférences individuelles plutôt qu'aux contraintes qui gouvernent un choix d'horaire de travail. Il paraît impossible de les envisager de façon exhaustive. Cependant nous pensons que différents types de contraintes et de préférences peuvent être étudiés puis regroupés de manière à construire une réflexion et un exposé analytique des facteurs déterminants un horaire de début de journée.

## **2. Cadre théorique : entre *Sociologie Compréhensive* et *Time-Geography***

L'élaboration de notre cadre théorique sert à spécifier les outils intellectuels qui autoriseront une réponse plus aisée et précise à notre question de recherche (Mongeau, 2008). Plutôt qu'à fournir une vision aboutie des déterminants à proprement parler – c'est l'objectif de notre recherche empirique – le cadre théorique servira à classer, grouper et définir des types cohérents de déterminants d'un horaire de travail. Le produit de ce travail de typification théorique devra nous permettre d'orienter nos hypothèses de recherche de façon adéquate dans la section suivante. Au cours d'une première étape nous mobiliserons le cadre conceptuel de la Sociologie

Compréhensive (Weber, 1922) pour retenir deux grands axes de logiques d'action que nous estimons fortement explicatifs d'un choix d'horaire de travail. Dans un second temps et selon un niveau de granularité plus fin, nous arriverons à grouper et à typifier avec plus d'aisance trois segments de déterminants d'horaires de travail. Avec ce degré de focalisation, nous nous concentrerons rapidement sur la question de la temporalité et imbriquerons alors les concepts de la *Time-Geography* (Hägerstrand, 1970) à ceux de la *Sociologie Compréhensive* (Weber, 1922).

## **2.1. Les logiques d'action gouvernant le choix d'un horaire de travail : rationalité en finalité et en valeur**

Pour avancer pas à pas dans la précision de notre cadre théorique, nous nous plaçons du côté de l'individualisme méthodologique. Une fois ce premier défrichage opéré, nous solliciterons la classification « *idéal-typique* » (Weber, 1922) et travaillerons sur les logiques d'actions rationnelles pour expliquer les comportements horaires des individus.

### **2.1.1. Cadre explicatif : l'individualisme méthodologique et la Sociologie Compréhensive**

Traditionnellement, et pour reprendre les représentations habituelles, en sociologie deux écoles de pensées s'opposent : d'un côté les tenants du *holisme* (Bourdieu, 1979 ; Durkheim, 1895) et de l'autre côté les défenseurs de l'*individualisme méthodologique* (Boudon, 2003 ; Weber, 1922). Pour les premiers, les comportements des individus ne peuvent se comprendre sans observer les propriétés de la société dans laquelle il s'insère : le tout explique la partie. Pour les seconds, les phénomènes sociaux ou les propriétés de la société ne peuvent se comprendre qu'à partir des actions des individus : la somme des parties explique le tout. Vis-à-vis du phénomène social que nous cherchons à décrypter, une approche ascendante et se référant aux comportements des individus pour expliquer le phénomène d'heure de pointe est la piste que nous avons privilégiée. Une fois ce premier positionnement théorique consolidé, nous entendons nous insérer dans les courants de pensées de la *Sociologie Compréhensive* (Weber, 1922). En effet, nous estimons que vis-à-vis de notre problématique, il devient nécessaire sinon obligatoire de ne plus simplement décrire les comportements individuels pour expliquer le tout (le phénomène d'heure de pointe), mais bien de les comprendre presque un par un.

Cette approche demande de prendre au sérieux l'explication que les individus peuvent fournir pour justifier leur comportement. Avec cette entrée nous devons accorder autant d'importance aux pratiques qu'aux déclarations décrivant et justifiant les pratiques. Même si nous gardons à l'esprit que les individus ne racontent pas toujours la « vérité », il reste que ce n'est qu'*a posteriori*, une fois l'action réalisée par les individus, que nous pourrons reconstruire par enquête auprès de ces derniers les fondements de leur action.

### **2.1.2. Axes explicatifs : la division idéal-typique des fondements de l'action humaine**

La *Sociologie Weébérienne* distingue un ensemble de quatre types idéaux des fondements de l'action individuelle. Cette distinction idéal-typique ne se trouve pas dans la réalité et au contraire, les quatre types de déterminants se trouvent plus probablement présents de façon imbriquée dans chacune de nos actions. Mais pour Weber cette « *purification du réel* » permet avant tout de catégoriser et de grossir les traits de ses objets d'analyse afin de rendre plus intelligible le travail du chercheur (Jouffe, 2007).

Les quatre types idéaux sont regroupés de la sorte :

- la rationalité instrumentale ou en finalité (« Zweckrationalität »)
- la rationalité axiologique ou en valeur (« Wertrationalität »)
- des comportements « *affectuels* » (« affektual »)
- des comportements traditionnels

Nous pouvons rapidement caractériser ces types. L'action dirigée par une rationalité instrumentale relève d'un calcul et d'un choix des fins, des moyens et des conséquences des fins de l'action. Ce type de rationalité correspond aux logiques d'action généralement convoquées par la raison stratégique et économique. Elle cristallise les processus de décision individuelle autour de l'idée que les individus cherchent à maximiser l'utilité qu'ils pourront retirer de leur action tout en faisant face à certaines contraintes. La rationalité en valeur se rapporte, elle, à la conformation à un principe inconditionnel indépendamment des conséquences de l'action. Les deux autres comportements sont des réflexes par opposition aux rationalités. Les comportements « affectuels » et traditionnels sont caractérisés par l'obéissance, respectivement, à ses affects ou ses émotions, et à la tradition ou à l'habitude. Dans notre recherche nous ne nous intéresserons qu'aux axes explicatifs rationnels puisque ce sont ceux qui transparaissent de la façon la plus lisible au travers de justifications exprimées par les individus. Les actions basées sur des réflexes ou des sentiments sont beaucoup plus difficiles à légitimer et à expliquer sur une base de discussion commune.

Une partie des logiques qui déterminent la pratique d'un horaire de travail, seraient gouvernées par un mécanisme universel bien connu : la routine, au sens d'un acte régulier et machinal, fruit d'une habitude répondant à une stimulation déjà connue, plus qu'à une réflexion. Se réveiller, déjeuner, se déplacer, s'asseoir à son bureau... Notre quotidien est fait de nombreuses routines et cela nous économise énormément d'énergie psychique (Juan 2015). Les routines nous permettent d'exécuter nos mouvements sans avoir besoin d'y penser et les seules fois où l'on y pense c'est quand des modifications de notre environnement les font apparaître. Qui ne s'est jamais trouvé confronté à l'inadaptation soudaine de ces réflexes ? Se réveiller à l'heure habituelle des jours de travail tandis que nous sommes en vacances, prendre le métro dans la direction habituelle alors qu'on doit exceptionnellement aller dans l'autre sens, tenter d'emprunter pour la énième fois notre chemin favori alors que la rue est maintenant à sens unique...

Selon l'importance de l'objectif visé, au bout d'un certain temps, les routines et la mécanisation des pratiques se reconfigurent plus fidèlement à l'image des changements extérieurs. Mais dans certains cas, lorsque la routine ancienne n'est pas beaucoup plus coûteuse (en temps, en argent, ou selon toutes unités de valorisation d'une activité) que la nouvelle, on peut tout à fait conserver une routine apparemment irrationnelle.

Une façon d'expliquer le choix d'un horaire de travail est donc de dire que ce n'est précisément pas, en fait plus, un choix ou un calcul mais un réflexe. Cependant cette façon de décrypter un horaire de travail est largement insuffisante. Elle indique juste qu'il nous est impossible de le justifier entièrement à l'aune des conditions objectives qui entourent aujourd'hui le navetteur. En revanche, en regardant dans le passé les caractéristiques qui définissaient l'environnement du navetteur au moment de l'enclenchement de sa pratique, on retombe sur notre prisme explicatif initial de rationalité en valeur et/ou en finalité.

## **2.2. Segmentation des déterminants d'un horaire de travail : contraintes de couplage, préférences personnelles et normes sociales**

La *Time-Geography* autorise une définition relativement efficace des différents segments explicatifs de l'horaire d'une activité mais nous pensons qu'en étant si précise elle oublie en fait une partie des logiques d'action qui peuvent justifier un choix d'horaire de travail - et qui ont été mentionnées de façon plus générale par la *Sociologie Compréhensive*. Nous allons donc proposer une théorie des

déterminants du choix d'un horaire de travail qui s'inspire des segments explicatifs de la *Time-Geography* en essayant d'y intégrer des axes de compréhension plus généraux issus de la *Sociologie Weéberienne*.

### **2.2.1. La rationalité en finalité : contraintes et préférences**

Dans un premier temps, intéressons-nous aux choix d'horaires de travail sous l'angle de rationalités orientées en finalité. Cela permet de séparer les logiques qui fondent les comportements orientés en finalité selon deux droites de déterminants orthogonaux (Weber, 1922) :

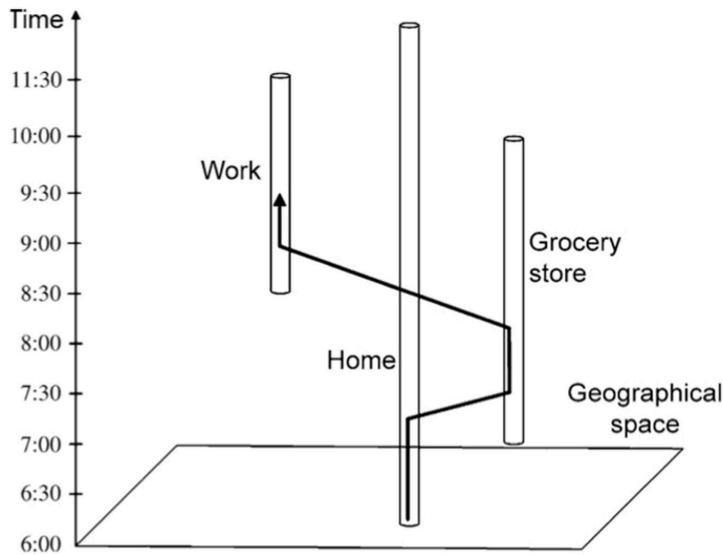
- « Lebensführung » - les préférences et choix personnels
- « Lebenschancen » - les conditions structurelles qui contraignent les choix

Les comportements observables et volontairement exprimés en vue d'atteindre un objectif précis (finalité) résulteraient de l'expression des préférences des individus dans un univers entouré par un faisceau de contraintes. Ainsi dans son acception peut-être la plus intuitive, les choix d'horaires de travail exprimés par les salariés proviendraient d'un jeu dialectique entre les possibilités qui s'offrent à eux et leurs préférences qui se déploient dans cet univers des possibles. Par exemple et de façon très sommaire, dans les entreprises proposant des plages horaires d'arrivées au travail, les salariés peuvent exprimer leurs préférences en choisissant d'arriver au travail au sein d'un faisceau horaire couramment délimité entre 7 h 30 et 9 h 30. Cette première clé de lecture théorique nous permet de conceptualiser les deux premières dimensions des segments déterminant un choix d'horaire de travail. Mais ces dimensions restent encore un peu trop générales et étendues pour s'appliquer avec précision à notre question de recherche. L'univers des préférences individuelles qui guident une pratique d'horaire de travail restera très difficile à réduire et à simplifier. En revanche le modèle théorique issue de la *Time-Geography* (Hägerstrand, 1970) va nous permettre de réduire l'univers des contraintes auxquelles nous allons nous intéresser. Cela inspirera la définition et la sélection d'un type de contrainte qui, selon nous, a de bonnes chances d'impacter fortement le choix d'un horaire de travail.

### **2.2.2. La *Time-Geography* : focalisation sur les contraintes de couplage**

La *Time-Geography* s'intéresse à l'enchaînement et à la coordination des activités quotidiennes pour décrire la position spatiale et temporelle des individus. Dans la *Time-Geography*, c'est la succession d'activités quotidiennes qui va définir la spatialité (x, y) et la temporalité (z) des déplacements des individus dans un espace à trois dimensions.

**FIGURE 2.1** – *Time-Geography : Trajectoire spatio-temporelle d'activités quotidiennes*



Source : Hägerstrand, 1970

Ce premier apport théorique nous précise que si nous nous intéressons à la compréhension des raisons fondant un horaire de déplacement pour se rendre au travail, nous sommes aussi dans l'obligation de considérer l'ensemble des activités réalisées au cours de la journée ainsi que leur coordination.

Le second apport de la *Time-Geography* rejoint en partie les concepts de l'individualisme méthodologique wébérien mais aussi et surtout ceux de la *théorie du consommateur* (Becker, 1965 ; Gossen, 1854). Il nous intéresse tout particulièrement car pour les Géographes du Temps, le choix d'un horaire de déplacement découle d'un programme d'activités qui émane également de l'expression des préférences des individus, entourées par un faisceau de contraintes. Sur la figure 2.1., l'individu se déplace de son domicile à son travail en passant par une épicerie. La trajectoire qu'il définit dans le temps et dans l'espace est le produit de ses préférences (acheter son déjeuner avant d'aller au travail, puis arriver à son bureau). Néanmoins le positionnement temporel de ses deux activités visées est contraint par des cylindres ou des faisceaux « *d'accessibilité temporelle* ». D'après la Figure 2.1, consommer à l'épicerie n'est possible que de 7 heures à 10 heures (l'épicier semble pratiquer des horaires d'ouverture pour le moins atypique !). Arriver sur son lieu de travail n'est possible qu'entre 8 h 30 et 11 h 30.

De manière plus formelle, Torsten Hägerstrand, le « père » de la *Time-Geography*, identifie trois types de contraintes justifiant que la réalisation d'une activité puisse être circonscrite par des bornes horaires et par conséquent uniquement réalisable selon une certaine chronologie :

- Les contraintes de capacité limitant notre « univers des possibles » pour des raisons physiologiques (besoin d'alimentation et de sommeil), techniques (vitesse de déplacement) et topologiques (chaque trajet est circonscrit par une localisation donnée et à venir) (Drevon 2016).
- Les contraintes d'autorité renvoyant quant à elles à la possibilité de bénéficier de l'activité. L'accessibilité n'est plus vue sous l'angle de la possibilité que nous aurions à nous rendre sur le lieu de l'activité mais bien de pratiquer l'activité, une fois sur place. Par exemple, des règles juridiques, telles la propriété privée ou le paiement d'une redevance peuvent empêcher d'accéder à certaines aménités. Mentionnons également les règles temporelles qui régulent l'accès à une aménité par des horaires d'ouverture au public (Lenntorp, 1977).
- Les contraintes de couplage constituent certainement l'apport principal des Géographes du Temps (Adoue, 2016). Elles se manifestent par la nécessité pour un individu ou un groupe de se trouver dans un lieu à un moment précis et pour une durée généralement convenue. Elle se rapporte notamment à des activités de consommation, de travail ou d'interaction sociale. Il s'agit de rassembler dans un espace-temps précis l'individu, les outils et les matériaux dans un objectif de production, de consommation ou d'interaction sociale.

Les contraintes de couplage seront une entrée extrêmement pertinente et stimulante pour essayer de comprendre ce qui peut contraindre le choix d'un horaire de travail (Kim and Kwan, 2003). Nous pensons effectivement que les contraintes d'autorité et de capacité revêtent peut-être un caractère trop trivial pour justifier que l'on fonde notre recherche des déterminants d'un horaire de travail sur ces segments explicatifs. Ces facteurs ne disparaissent pas pour autant de notre analyse, mais nous estimons que celle-ci sera plus fructueuse si l'on place notre curseur de recherche sur les contraintes de couplage. Nous préciserons et redéfinirons par la suite l'utilisation que nous souhaitons faire de ce concept de contrainte temporelle. Notons toutefois à cet endroit que l'opposition entre les contraintes de couplage et les préférences individuelles ne suit pas une logique binaire où l'une serait positive et l'autre négative. Ces deux facettes résonnent plutôt de façon dialectique. En conséquence, une contrainte de couplage, n'est pas un facteur qui nous empêcherait forcément de faire ce que l'on souhaite, c'est plus une « pression temporelle » (vécue de façon positive ou négative) qui nous lie à autrui. Ce facteur revêt une dimension contraignante dans la seule mesure où il limite les possibilités de choix d'un horaire, dans notre cas un horaire d'arrivée au travail.

L'un des avantages du modèle conceptuel de la *Time-Geography* réside dans son caractère visuel. Il nous a permis de cibler avec plus de précision un type de contrainte que nous allons sonder en tant que facteur potentiellement déterminant d'un horaire d'embauche. Par sa nature graphique, il permet efficacement de rendre plus tangible des logiques d'action qui touchent la temporalité des activités et qui sont habituellement si difficiles à conceptualiser.

Cela étant dit, il a pour défaut de fournir une vision un peu trop métrique et « programmatique » des rationalités qui gouvernent le choix de l'horaire d'une activité. En ne se référant qu'aux logiques d'action purement orientées en finalité, la *Time-Geography* fournit des bases de travail extrêmement satisfaisantes vis-à-vis d'objectifs de modélisation économique (*Activity-based-approach*) de la demande de transport. Mais vis-à-vis de nos objectifs, cette lecture ne peut-être que partielle et semble omettre tout un pan des logiques d'action qui structurent la temporalité des activités quotidiennes et qui ne sont pas à proprement parler orientées vers « l'optimisation et la gestion du temps ». Comme le souligne Marie-Hélène Massot : ces analyses « *peinent à faire la part entre la logique du désir et celle de la nécessité pour tout ce qui ne relève pas de l'économique pur.* » (Massot, 2006)

### **2.2.3. Le rôle des valeurs collectives et le poids des normes sociales d'horaires de travail**

À ce sujet, nous estimons vis-à-vis de notre objectif que nous devons effectivement considérer les « pratiques non-optimales » car elles pourraient être assez fréquentes :

*« Les individus s'organisent mais ils apparaissent souvent comme « mal organisés » si on prend comme critère de jugement la simple économie de temps. Ils chaînent mal leurs activités. Ils utilisent des outils qui ne sont pas toujours bien adaptés. Ils compliquent leur journée pour arriver à l'heure à des rendez-vous où personne ne les attend à une heure aussi précise. Ou bien, à l'inverse, ils improvisent en temps réel et finissent par ne pas faire ce pourquoi ils étaient sortis. »* (de Coninck & Guillot, 2007, p. 8)

Un horaire de travail, qu'il soit ordonné par l'employeur, subi ou choisi par le travailleur, est probablement tout autant coloré par des schèmes de valeurs que guidé par des intentions instrumentales. Frédéric de Coninck et Caroline Guillot montrent qu'il existe une tonalité éthique dans le rapport au temps des individus. Cette rationalité en valeur permet, dans leur cas d'étude, de distinguer ceux qui accordent de l'importance à l'imprévu de ceux qui valorisent la planification - ceux qui ne supportent pas être en retard de ceux qui sont plus « souples ». Ils montrent enfin que cette éthique du temps préside à toutes les autres logiques d'action et se déploient, quelles que soient les situations : si on ne supporte pas être en retard, on planifiera notre programme « avec des marges de sécurité » même si la complexité et la variabilité de ce dernier demandent un temps de planification considérable. Si l'on préfère l'imprévu et la souplesse des horaires, on pourra être amené à prendre des décisions au dernier moment, même si ce caractère d'improvisation est de nature à empêcher la réalisation d'une activité convenue à un horaire précis.

Il n'est pas aisé de comprendre les raisons qui fondent l'adoption de tel ou tel schème de valeurs, mais il est clair que les individus internalisent et naturalisent des schèmes inculqués par l'ordre

institutionnel, familial et plus généralement social. Dans notre cas d'étude, il est par exemple fort probable qu'un horaire de travail matinal, par le biais de processus de socialisation scolaire, sera associé à des schèmes de valeurs évoquant le sérieux et le devoir tandis qu'un horaire de travail plus tardif sera potentiellement associé à la négligence et au dilettantisme.

## Les normes sociales

Nous allons nous intéresser aux valeurs collectives qui aiguillent les choix d'horaires de travail à une échelle individuelle. Par ce biais, nous adopterons une approche plus holiste pour étudier les représentations communes qui centralisent et canalisent les choix d'horaire de travail. Nous décidons de cibler frontalement la question du poids des normes sociales dans le choix d'un horaire de travail. Avant de signaler selon quelles modalités nous pensons que les normes sociales peuvent massivement limiter le champ des horaires de travail effectivement praticable, nous allons tenter d'apporter quelques précisions sur la façon dont nous définissons des normes sociales. Pour définir une norme sociale, nous pouvons effectivement entrer par la voie de la rationalité en valeur. Les valeurs qui structurent les actions des individus produisent successivement des schèmes de pensées, schèmes de conduite et manières de se comporter (Pillon, 2003) et donc des manières (horaires) d'arriver au travail. Ces valeurs et manières de se comporter sont indissociables de la vie sociale. Elles sont à la fois ce qui fonde le groupe social et ce qui en résulte. C'est-à-dire que dès lors qu'elles sont partagées par une pluralité d'individus, elles peuvent servir à constituer ces personnes en collectifs particuliers et distincts. Mais elles sont aussi ce qui émane du groupe social qui, par des mécanismes de socialisation, transmet ces valeurs et manières d'agir aux pairs et aux générations futures.

Pour nous, en tant qu'observateur des horaires de travail, les « manières collectives de se comporter » resteront plus aisément détectables que les valeurs collectives qui peuvent y être associées. En effet, ce sont bien les manières communes qui donnent des indices sur les valeurs qui peuvent sous-tendre le comportement cohérent d'un groupe social, et non l'inverse. À titre d'exemple quelque peu stéréotypé, si l'on compare de façon très rapide le « groupe social des Français » au « groupe social des Américains », on pourra distinguer des particularismes en comparant leurs manières de discuter avec un inconnu. Allison Stanger, chercheuse en Sciences Politiques aux États-Unis, distingue cette manière française d'engager une discussion avec un inconnu :

*« Quand un Américain est présenté à un autre, des deux côtés, l'enthousiasme est manifeste ; chacun veut sur le champ tout savoir de l'autre, comme si le nouveau venu pouvait se révéler un ami pour la vie. Lorsqu'un Français rencontre pour la première fois un de ses compatriotes, c'est toujours avec une certaine retenue et même un zeste de méfiance. »* (Stanger, 2003, p. 166)

Si elles doivent certainement être nuancées, ces manières collectives de discuter avec un inconnu deviennent révélatrices de valeurs distinctives : l'enthousiasme d'un côté, la « méfiance » (Cahuc et Algan, 2007)

de l'autre. L'exemple paraît peut-être naïf, mais il sert surtout à souligner que si l'on souhaite étudier et observer les comportements des individus sous l'angle de valeurs collectives qu'ils partagent, mieux vaut se concentrer sur leur concrétisation, *i.e.* les manières de se comporter qu'ils ont en commun. On appellera ces manières communes, des normes sociales. On peut les définir en tant que règles pratiques de comportement qui traduisent les valeurs collectives en conduites (Pronovost, 1996).

À mi-distance entre les valeurs et la dimension concrète des activités quotidiennes, ces normes ont deux facettes qui servent la cohésion du groupe : une face qui prend la forme « d'injonctions affirmatives » légitimées par les valeurs portées par les individus et une face de contrôle social de ce qui est accepté, toléré au sein du groupe (Bouffartigue, 2012). Même si elles peuvent être proches, les normes sociales se différencient des normes juridiques qui s'appuient sur des lois écrites et sanctionnent les individus par de la prison ou encore des amendes. Les normes sociales sont informelles, elles se matérialisent par des mœurs ou coutumes et leur non-respect prend plutôt la forme de sanctions morales, allant de railleries à l'exclusion du groupe (Hoggart, 1970).

Par l'intermédiaire du contrôle social et du « *miroir du regard des autres* » (Mead, 1934), ces normes sociales orientent les possibilités de conduites qui s'offrent aux membres d'un groupe, sans que cela puisse cependant toujours être objectivé par les individus qui subissent le contrôle social (Bourdieu, 1992 ; Durkheim, 1895).

Par rapport aux choix d'horaires de travail, le groupe et le contrôle social exercent leur influence sur les conduites selon deux processus dont les individus ont plus ou moins conscience (Rosa, 2012). Selon un premier niveau, au cours de la socialisation primaire, le jeune individu se forme à la notion de « l'horaire » et aux règles temporelles en famille et à l'école. Ce processus échappe alors, pour beaucoup, à la conscience et au contrôle de l'individu. Selon un second niveau, au cours de la socialisation secondaire, l'adulte formé s'insère dans des cadres sociaux (professionnel, notamment) et y découvre des normes sociales qui cadrent la temporalité de l'action et comprend, réflexivement, leur fonctionnement.

Selon nous il existe bien deux positions complémentaires pour dire si les salariés ont conscience ou non des normes sociales qui les entourent au travail. Selon que nos pratiques d'horaires soient plus ou moins structurées par le passé, c'est-à-dire par l'école et la famille, ou par le présent, c'est-à-dire par l'environnement professionnel, nous aurons plus ou moins conscience de la norme sociale d'horaires de travail qui gouverne nos choix.

Pour le premier niveau que nous avons défini, nous rejoignons les analyses de Norbert Elias qui pour exprimer le caractère silencieux des normes temporelles parle d'« *une voix intérieure qui tousse quand on voudrait embrasser* ». Il dit plus loin :

*« Elles font partie de ces contraintes liées à la civilisation qui, tout en n'étant pas enracinée dans la nature humaine, sont pourtant rendues possibles par elle. Ces contraintes constituent un élément de ce que l'on qualifie souvent de « seconde nature », une partie de l'habitus social qui est une caractéristique de toute individualité humaine. »* (Elias, 1984, p. 151)

Sur un plan parallèle, la théorie de l'habitus et de « l'institution du social dans le corps » (Bourdieu, 1992, p. 102) a aussi toute sa place pour décrire l'incorporation des normes sociales par les individus. Selon cette théorie, les normes sociales sont intégrées par l'individu et prennent en quelque sorte la forme d'un logiciel automatique qui donne l'apparence de comportements spontanés à des pratiques pourtant guidés par une norme sociale historiquement construite. Pour Pierre Bourdieu, c'est parce que le programme immanent de la norme sociale s'inscrit dans les corps et dans les gestes spontanés par l'intermédiaire de mécanismes de socialisation institutionnelles précoces (famille, école) que les individus auraient tant de mal à objectiver l'existence des normes et de leur impact sur leur action.

Cependant nous ne pouvons nous contenter d'une lecture du fonctionnement des normes sociales qui échappe à la conscience des individus. Dans certaines situations, les logiques de domination inconsciente relatives à l'éducation des individus paraissent moins présentes et le contrôle social canalisant l'horaire d'arrivée au travail devient alors plus aisément palpable. De plus, comme nous le verrons au fil de nos comptes rendu d'entretiens, certains individus expriment de réelles stratégies pour respecter ou dévier discrètement de la norme horaire. Ils font donc montre d'une certaine réflexivité à l'égard de cette dernière. Dans ces cas, les comportements des interviewés apparaissent bien guidés par l'idée qu'une norme existe et qu'il faut ou non la respecter (Cicourel, 1974 ; Garfinkel, 1967). Ce mécanisme qui s'insère dans les méthodes d'analyse ethnographiques nous sera également utile pour discuter des moyens consciemment mis en œuvre par les salariés pour camoufler leurs pratiques horaires déviantes.

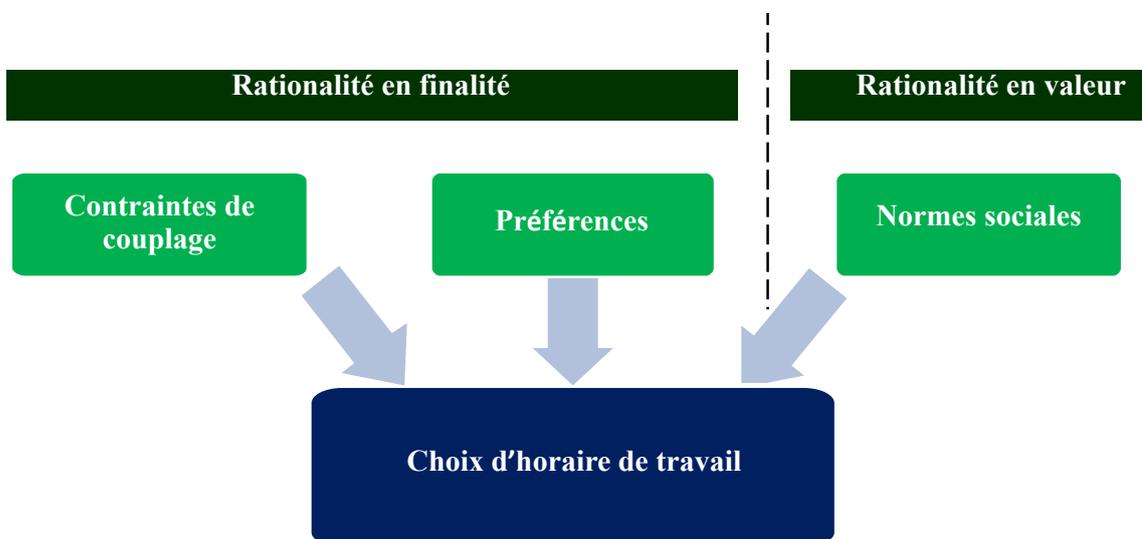
Même si les grandes lignes définissant ce que nous entendons par une « norme sociale » permettent de lire ce concept à l'aune de nombreuses actions socialisées, nous devons certainement nous garder de disserter sur des normes trop générales et hors-sol. À présent, nous nous concentrerons sur un groupe social bien défini, celui des salariés. En observant leur pratique sur leur lieu de travail, nous nous rapprocherons de la notion de « *norme sociale du temps de travail* » (Bouffartigue, 2012). Aussi, pour être plus précis nous parlerons de « *normes sociales d'horaires de travail* ». En ce sens, nous ne

considérons qu'une partie des normes temporelles (Rosa, 2012) structurant un choix d'horaire de travail. Comme le rappellent de nombreux auteurs, il ne faut pas oublier que ces normes temporelles du travail se construisent en s'articulant avec des normes sociales et temporelles qui structurent l'ensemble des activités de la vie quotidienne (Belton-Chevallier, 2009). À titre d'illustration, la norme horaire de la journée de travail typique « 8 h 30-17 h 30 » résonne en permanence avec la norme sociale de l'horaire d'un grand nombre d'activités sociales (prise de repas, vie de famille, consommation, loisir) (Ariès & Duby, 1999 ; Sue 1994) mais l'entrée que nous privilégions est bien celle de l'observation de la norme sociale sur le lieu de l'entreprise.

## Résumé de la section 2

À la lecture notre cadre théorique, les segments explicatifs d'un choix d'horaire de travail sont finalement regroupés selon trois catégories distinctes : contraintes de couplage, préférences individuelles, et normes sociales d'horaires de travail.

**FIGURE 2.2** – *Cadre théorique des déterminants individuels d'un choix d'horaire de travail*



*Source : Auteur*

### 3. Hypothèses de recherche

À partir de la construction de notre cadre théorique, nous allons maintenant exposer les hypothèses de recherche qui vont servir de balises définissant le territoire à découvrir (Mongeau, 2008). Nous capitalisons sur la définition de nos trois segments explicatifs d'un choix d'horaire de travail, contraintes de couplage, préférences et normes sociales, pour définir de façon symétrique nos trois hypothèses de recherche.

En ce sens nous admettons l'artificialisation de notre questionnement puisque nous conservons la distinction théorique et idéal-typique des segments explicatifs (contraintes, préférences et normes) d'un choix d'horaire de travail. Cependant cette séparation des facteurs explicatifs puis des hypothèses de recherche vise avant tout à stimuler et à illustrer l'apport d'informations. Encore une fois nous dissociions et linéarisons des mécanismes explicatifs vraisemblablement très organiques, circulaires et systémiques mais uniquement pour les rendre plus facilement discutables, interprétables et lisibles et cela afin de donner plus d'acuité à nos analyses. Cette dissociation des contraintes, préférences et normes sociales justifiant un choix d'horaire de travail ne doit pas former des barrières absolument étanches et imperméables aux mouvances et entrelacements des stratégies horaires que nous étudions. De plus, l'objectif final est bien de fournir une vision cohérente des facteurs déterminants un choix d'horaire de travail puisqu'ils sont malheureusement souvent étudiés de façon très cloisonnée dans la littérature.

En définissant les trois hypothèses de recherche, nous donnerons chair à nos trois segments explicatifs d'un horaire de travail puisque nous les associerons cette fois-ci à la question de l'heure de pointe. Cela revient à imbriquer et à intégrer notre cadre théorique à l'intérieur de notre question de recherche. La formulation initiale de notre question de recherche était la suivante : quels sont les déterminants d'un horaire d'arrivée au travail en heure de pointe ? Par suite, nos hypothèses de recherche vont aller dans le sens de l'évaluation du poids des contraintes de couplage, des préférences des salariés, mais aussi des normes sociales dans le fait de choisir d'arriver au travail en heure de pointe.

Pour autant le travail de définition et de caractérisation de la « substance » des contraintes de couplage, des préférences ou des normes sociales qui gouvernent le choix d'un horaire de travail restera ici encore assez sommaire. La teneur de ces facteurs déterminants se dévoilera surtout au travers de nos méthodes de recherche mais aussi de nos résultats empiriques à proprement parler. Ici il sera surtout question de justifier la pertinence de nos hypothèses de recherche vis-à-vis des travaux de recherche déjà réalisés

sur la question des déterminants d'un horaire de travail et plus généralement de l'heure de pointe : pourquoi nous semble-t-il important de se demander s'il subsiste des contraintes de couplage poussant les salariés à arriver au bureau durant l'heure de pointe ? Pourquoi est-il légitime de questionner l'heure d'arrivées des salariés au bureau lorsqu'ils déclarent vraiment choisir librement leur horaire ? Existe-t-il des « normes sociales d'horaires de travail » qui empêchent les salariés d'arriver au bureau après l'heure de pointe ?

### **3.1. Il subsiste des contraintes de couplage qui obligent les salariés à arriver au bureau durant l'heure de pointe**

#### **3.1.1. D'un individu receveur d'ordres temporels à un individu gestionnaire de ses contraintes temporelles**

Dans la vision classique des temporalités de la ville industrielle, ce sont plutôt des contraintes macrosociales (c'est-à-dire des forces impactant l'ensemble de la société) qui orientent un horaire d'arrivée au travail. François Ascher, en parlant de la ville industrielle s'arrêtant au cours des années 1970, évoque l'importance des « *ordres temporels* », dont les quatre majeurs étaient : *l'ordre temporel économique, l'ordre temporel institutionnel, l'ordre temporel familial, l'ordre religieux*. Il s'agit en quelque sorte des diverses puissances organisatrices qui impriment leurs logiques et pèsent de façon diversifiée et plus ou moins cohérente sur les temporalités des diverses activités. » (Ascher, 1997, p. 115)

Selon lui, dans la ville industrielle, les horaires de travail étaient principalement guidés par l'ordre temporel économique et plus précisément par un ordre industriel. Cet ordre orienté par les besoins de production et d'organisation scientifique du travail a produit des schémas d'horaires assez uniformes de type 8 h 30-17 h 30 (Baudoin, 1975). L'ordre institutionnel, à travers les réglementations sur la durée du travail, ou encore les horaires et calendriers scolaires, jouait le rôle d'un cadre réglementaire évitant les « débordements » de l'ordre économique. L'ordre religieux jouait ce même rôle mais peut-être plus secondairement et davantage dans la sphère intime. L'ordre familial était un temps mineur et n'intervenait qu'en dernier lieu pour structurer des temps résiduels. La configuration temporelle de la ville industrielle est ainsi qualifiée de « segmentée », c'est-à-dire que les temps et les activités se succédaient en segments distincts autour du segment principal du travail.

Cette segmentation temporelle des temps sociaux venant « d'en haut » donnait l'apparence d'une très grande cohérence et d'une coordination des différentes activités quotidiennes qui se regroupaient autour de la journée classique de travail (8 h 30-17 h 30). La synchronie des activités permettant alors aux individus de partager des instants de vie sociale, c'est-à-dire de se réunir avec des collègues, des amis, la famille ou des inconnus de façon assez spontanée.

Aujourd'hui de nombreux auteurs (Mallet, 2014 ; Rosa, 2012) parlent de « désynchronisation » des temps sociaux qui serait principalement à lier à la flexibilisation du chaînon central des temps de la vie quotidienne : le travail.

Pourtant, pour nous, si les pics de déplacements persistent (autour du schéma 8 h 30-17 h 30), c'est bien la preuve que la synchronisation des activités quotidiennes ne s'est pas disloquée mais qu'elle s'opère de façon différente. C'est-à-dire que les individus ne seraient plus forcément « receveurs » d'ordres temporels préalablement segmentés autour du travail pour permettre les interactions sociales. Ils seraient eux-mêmes gestionnaires attitrés (notamment grâce au développement des technologies de communication à distance) de leurs impératifs de couplage quotidien (Ascher, 1998).

### **3.1.2. Être plus libre de l'agencement de son temps c'est aussi s'ouvrir à de plus nombreuses exigences et interdépendances**

En apparence, les faisceaux de contraintes temporelles limitant l'accessibilité aux activités du quotidien s'élargissent et se libèrent. Cependant, il faut certainement admettre que les salariés sont toujours soumis à des contraintes de couplage qui les poussent à faire à peu près les mêmes choses en même temps que tout le monde et donc à se déplacer durant l'heure de pointe. Ces impératifs ne sont juste plus dictés explicitement. En revanche, ils continuent de structurer le quotidien du plus grand nombre de salariés en même temps qu'ils leur « autorisent » des interactions avec autrui. Pour certains auteurs, ces constats se sont même accentués. Les salariés seraient en fait aujourd'hui soumis à des contraintes de couplage encore plus nombreuses que par le passé. De façon contradictoire, l'apparente libération des horaires de travail, l'autonomisation des programmes d'activité et des agendas quotidiens, va de pair avec le fait que « *la vie quotidienne est devenue une mer où l'on est submergé par les exigences, et [qu']il n'y a pas de rivages en vue* » (Gergen, 2000). Ce sentiment de famine temporelle et d'accroissement de la pression des exigences de l'agenda quotidien a un retentissement très important dans les écrits contemporains sur les phénomènes d'anxiété en ville (Hochschild, 1997). Ces remarques valent d'autant plus fortement pour les femmes qui se sont fortement insérées sur le

marché du travail tout en restant majoritairement gestionnaires et dépositaire de la vie domestique (Brousse 2015 ; Boulin, 2008 ; Bonfiglioli, 1997 ; Belloni, 1984).

Ce constat paradoxal de prime abord s'explique aussi par le fait que la liberté de choisir l'horaire de nos activités et de nos interactions quotidiennes ouvre la possibilité à des agencements et des coordinations de plus en plus complexes et de plus en plus nombreux. Avant que nous ne puissions faire nos courses jusqu'à 22 heures, organiser à la dernière minute un « pot » avec une amie et surtout quitter son travail à l'horaire de son choix, il était probablement plus difficilement envisageable de réaliser ces trois activités au cours d'une même journée de travail. Dès lors, « l'océan d'exigences » paraissait moins volumineux car en réalité nous n'avions ni la liberté ni la possibilité de répondre à autant de « besoins » et d'impératifs de couplage.

Ceci révèle un premier paradoxe analytique qui explique en partie pourquoi les salariés aux horaires de travail en apparence libérés sont, sous certains aspects, peut-être plus contraints dans la gestion de leur temps que ceux dont l'horaire est fixé par l'employeur. La flexibilisation des horaires de travail correspond au passage d'horaires dictés de façon collective aux horaires « à la carte » et choisis individuellement par les salariés. La flexibilisation des horaires de travail relève alors d'une forme d'individualisation des horaires de travail. De façon intuitive, cette individualisation se conçoit comme le moteur de processus d'autonomisation du travail et des agendas quotidiens. Mais Van der Loo et Van Reijen (1997) ont montré que l'individualisation des pratiques génère autant l'autonomisation des individus que des processus d'intensification de leurs dépendances interindividuelles, c'est-à-dire de leurs impératifs de couplage et de coordination des différentes activités sociales. Nous pensons donc que les salariés aux horaires flexibles ont de plus fortes chances d'être contraints par des impératifs de couplage avec autrui et que c'est finalement en partie cela qui les amène à arriver au travail au moment de l'heure de pointe.

### **3.1.3. Identifier et définir la substance des contraintes de couplage**

Cela révèle aussi très certainement un second paradoxe, ou plutôt une confusion méthodologique et conceptuelle qui s'insère dans les pistes explicatives de notre problème de recherche. En effet, lorsqu'on parle d'horaires de travail flexibles, on admet souvent la référence à la libération de contraintes au travail et à l'inverse lorsqu'on parle d'horaires de travail fixes, nous pensons que cela se réfère à l'existence effective de contraintes (Thorhauge, Cherchi, Rich, 2016). Or la dichotomie horaires fixes/flexibles ne définit que les conditions générales et « réglementaires » de l'exercice de

l'activité professionnelle mais elle ne se réfère pas directement aux contraintes réelles pouvant varier d'un jour à un autre ou d'un salarié à un autre.

Très peu de travaux s'intéressant aux horaires de déplacement pour se rendre au travail investiguent cependant cet axe de recherche. Nous pouvons mentionner les travaux de Jonathan D. Hall (2013) qui signalent qu'à côté des conditions théoriques de l'horaire, les salariés peuvent être confrontés à différents degrés de contraintes au travail selon le poste qu'ils occupent. Typiquement, on conçoit aisément que des « salariés flexibles » et ayant d'importantes responsabilités soient confrontés à des degrés de contraintes (voire de charge) horaires plus importants que des personnes ayant des horaires fixes mais avec moins de responsabilités.

D'autre part, les récents travaux économétriques de Mikkel Thorauge (2016), démontre que même si le coût d'une arrivée tardive au travail pour les « salariés flexibles » est nettement moins fort que pour les « salariés fixes<sup>1</sup> », ce coût subsiste néanmoins. À travers une enquête menée auprès des navetteurs quotidiens de la région de Copenhague, il précise qu'un tiers des salariés à horaires flexibles subissent une pénalité s'ils arrivent trop tard au travail.

Dans la lignée de la *Time-Geography* et des modèles *activity-based-approach*, de nombreuses recherches se sont à l'inverse intéressées à l'impact des contraintes de couplage en dehors du travail sur le choix d'un horaire de travail. L'ensemble de ces recherches s'appuient sur le fait que la planification d'un horaire de déplacement est dépendante du programme d'activités sur la journée tout entière (Bowman, Ben-Akiva, 2000). Erik Jenelius (2012) et Juan Arellana et alii (2012) précisent cette dépendance en expliquant que le prisme de contraintes spatio-temporelles d'une activité (horaires d'ouverture et localisation d'un magasin, d'une école...) peut réduire la flexibilité d'autres activités comme le travail et ainsi, affecter l'horaire de déplacement pour s'y rendre.

Ces recherches restent cependant aujourd'hui très cloisonnées selon qu'elles s'intéressent aux contraintes au sein du travail ou à celles exercées en dehors du travail, alors que les deux domaines semblent complètement interdépendants. Ceux qui n'ont généralement que peu de contraintes au sein du travail en ont souvent beaucoup en dehors du travail (engagements associatifs, activités sportives, abonnements culturels...), et vice-versa (Thorauge, Cherchi, Rich, 2016). Finalement, en ne s'intéressant qu'à l'un ou à l'autre des domaines, on écarte la moitié des prismes de contraintes à analyser.

---

1. Par opposition aux salariés aux horaires flexibles, nous parlons ici des salariés dont l'horaire est explicitement fixé par l'employeur.

De plus, ces travaux ne creusent que très rarement la substance de ces contraintes. Bien souvent, il est simplement fait mention des logiques se jouant entre une contrainte, la flexibilité et le choix d'un horaire de déplacement, sans pour autant parler de la contrainte précisément identifiée.

Dans le domaine des contraintes hors-travail, on mentionnera les enquêtes de Wafaa Saleh et Seona Farrell (2005) effectués auprès de salariés du centre-ville d'Edinburgh qui indiquent que la dépose des enfants à l'école modifie la pratique d'un horaire de travail. À l'opposé, Javier Asensio et Anna Matas (2008) n'observent quant à eux aucun impact des activités de consommation et/ou de dépose des enfants à l'école sur l'horaire de travail pratiqué. En France, Anne Aguiléra, Marie-Hélène Massot, et Laurent Proulhac (2010) dressent quant à eux, le portrait d'actifs parisiens au XXI<sup>e</sup> siècle dont la gestion du quotidien reste contrainte par les temps scolaire et familial tout en s'intriquant avec le temps professionnel.

Il est évident qu'un nombre important d'impératifs temporels répond de contraintes de couplage avec d'autres individus. En dehors du travail, on se synchronise avec notre environnement social : un conjoint, un enfant, un ami, de la famille, un commerçant... Au sein du travail ces mêmes préceptes peuvent également être appliqués entre les salariés.

### **3.1.4. Stratégies d'agglomération temporelle ou réponses à de simples impératifs horaires**

Robert E. Hall (1989) a conceptualisé le principe des « économies d'agglomération temporel » après que cette idée ait été évoquée par J. Vernon Henderson (1977). Ce principe invoque le fait que travailler en même temps que les autres salariés produit des externalités positives de production par l'intermédiaire de communications et d'échanges facilités entre les salariés. On pourrait dire que les effets néfastes des congestions en période de pointe sont à un certain niveau compensés par les effets positifs de l'agglomération temporelle des horaires de travail. Cependant au même titre que les « économies d'agglomération spatiales » (Mills, 1967) (*i. e.*, le regroupement d'entreprises au sein d'un même territoire), ces principes recherchant l'agglomération temporelle des salariés sont des stratégies qui sont *a priori* portées par l'employeur qui cherche à maximiser sa production, et non pas par le salarié directement.

Ainsi, lorsque cette stratégie n'est plus clairement exprimée et que les horaires flexibles sont instaurés, revient-il au salarié « d'internaliser » cette stratégie d'agglomération temporelle ? Autrement dit, revient-il aujourd'hui au « salarié flexible » de s'assurer qu'il se retrouve bien en même temps au

travail que ces collègues ? Ou existe-t-il de toute façon des tâches dans la substance de l'activité de travail qui obligent encore les « salariés flexibles » à arriver en même temps au travail ?

Il nous faut rappeler que selon notre définition, les « impératifs horaires » qui s'imposent aux salariés par l'intermédiaire de contraintes de couplage, n'ont pas de connotation particulière. Ils peuvent être vécus de façon positive ou négative : ils peuvent tout aussi bien permettre d'interagir avec son environnement social durant une période convenable que forcer à interagir avec autrui pour une activité potentiellement déplaisante et à un horaire peut-être « pas très pratique ».

Horaires des réunions au travail, horaires d'écoles bien évidemment, mais aussi horaires de travail du conjoint, de passage du train ou de fermeture du pressing. Voilà autant d'impératifs horaires qui en même temps qu'ils réunissent des individus dans un même endroit et à un même moment, continuent probablement de pousser les salariés aux horaires de travail apparemment flexibles à arriver au travail en même temps. Pour vérifier cette intuition, nous chercherons à valider l'hypothèse selon laquelle il subsiste des contraintes de couplage qui obligent les travailleurs à arriver au bureau durant l'heure de pointe.

## **3.2. Les salariés non-contraints préfèrent arriver au bureau avant ou pendant l'heure de pointe**

### **3.2.1. Préférer une contrainte de couplage ? Distinction analytique entre contrainte et préférence**

À partir de notre première hypothèse de recherche, nous avons émis l'idée selon laquelle il subsiste des impératifs horaires liés à des contraintes de couplage quotidiennes qui poussent certains salariés à toujours arriver durant l'heure de pointe. Nous l'avons souligné, ces contraintes de couplage continuent selon nous de réduire l'univers des horaires de travail possibles, mais elles ne produisent pas forcément un mécontentement ou une insatisfaction chez les salariés. Ces contraintes et cette soumission à des rendez-vous ou à des périodes classiquement dédiées à certaines activités inflexibles, si elles empêchent d'éviter les périodes de pointe dans les transports, peuvent néanmoins être recherchées par les salariés.

Pour illustrer cette idée, reprenons notre fil conducteur des horaires d'écoles. Ces impératifs horaires pour les jeunes parents salariés se rangent très probablement dans la catégorie des contraintes de

couplage qui forcent selon nos hypothèses les salariés à se rendre au bureau durant l'heure de pointe après avoir déposé leur(s) enfant(s). Si l'on entrerait maintenant dans un monde hypothétique dans lequel les enfants ne seraient plus scolarisés mais autonomes à la maison toute la journée, les parents ne seraient plus contraints de se synchroniser avec leurs enfants devant l'école à horaire précis. Pour autant, et selon leurs préférences, il est fort probable que les parents aient néanmoins envie de passer du temps avec leurs enfants au retour du travail. Ainsi, alors que la rigidité de l'horaire d'école décrivait des contraintes de couplage empêchant de choisir librement son horaire de travail, il est tout à fait envisageable que si la contrainte horaire disparaissait, les parents-salariés pratiqueraient à peu de chose près le même horaire d'embauche que celui qui leur était indirectement imposé par l'institution scolaire. Mais cette fois-ci, ils arriveraient à la même heure au bureau (vers 9 heures) de façon volontaire pour ne pas rentrer trop tard au domicile et continuer de profiter d'interactions avec leurs enfants. Par conséquent, une même interaction avec autrui, un même objectif de synchronisation peut tout à fait être rangé soit dans la catégorie des contraintes de couplage soit des préférences. Pour décider si nous devons ranger la programmation d'une activité ou d'un rendez-vous soit dans les contraintes de couplage soit dans les préférences qui participent de la détermination d'un horaire de travail, nous nous référerons - de façon certes un peu caricaturale - à l'origine des forces qui décident de l'horaire de l'activité ou dudit rendez-vous.

Conservons toujours notre exemple de la synchronisation entre parents et enfants. Si les forces émanent du salarié et que c'est lui qui décide de l'heure à laquelle il souhaite retrouver son enfant alors le déterminant de l'horaire de travail se range dans la case des préférences. En revanche, sans que cela soit forcément pour autant « négatif », si les forces émanent de l'extérieur et que c'est l'institution scolaire, pour reprendre notre exemple, qui « impose » aux parents de se séparer et de récupérer leurs enfants à un horaire ou durant une tranche horaire précise, alors le déterminant de l'horaire de travail se range dans la case des contraintes de couplage. À ce niveau de notre exposé, la distinction que nous opérons entre préférences et contraintes est certes lapidaire et largement superficielle mais elle est néanmoins nécessaire pour définir le balisage de notre questionnement.

### **3.2.2. Justification usuelle d'un choix d'horaire : j'ai dû, plus que j'ai choisi de...**

Ce flou entre ce qui relève de préférences et de contraintes de couplage reste en effet très difficile à clarifier. Et dans ce flou, ce sont plus usuellement les contraintes qui prennent le dessus. Étant donné que la temporalité des pratiques ne peut s'expliquer qu'*a posteriori* (au travers d'enquêtes réalisées une

fois la journée et les activités déjà réalisées), on justifie traditionnellement l'horaire d'une activité par l'intermédiaire d'une contrainte qui s'impose à nous et qui vient de l'extérieur.

Si cette justification de l'horaire des tâches et des interactions liés au travail se comprend assez aisément, Robinson & Godbey (1999) notent que l'on assiste à une croissance exponentielle d'adjectifs tels que « nécessaires » et « indispensables » à propos de l'horaire des activités de loisir (ici entendu par stricte opposition au travail). Ce n'est plus uniquement « je devais être à la réunion à 10 heures », « il fallait absolument que je sois à 13 heures au restaurant pour mon déjeuner avec mon directeur » mais c'est aussi « j'ai dû rendre visite à ma mère à 17 heures », « ce matin il était indispensable que je fasse des courses avant d'aller au travail », « il fallait absolument que j'aille à la salle de sport avant 20 heures »... Des activités dont l'essence et l'horaire font initialement plutôt appel au temps libre et aux préférences adoptent ainsi de plus en plus la rhétorique de contraintes de couplage dont l'horaire est imposé et non négociable.

De manière générale, il semble nettement plus difficile de concevoir et d'exprimer l'horaire d'une activité comme étant le fruit d'un choix personnel plus que d'une contrainte externe. Et il en va de même pour la justification des mobilités en période de pointe. Dans la littérature sur les mobilités quotidiennes, un horaire de déplacement en période de pointe se conçoit très rarement au travers d'horaires volontairement choisis et préférés par les individus (Gutiérrez & Van Ommeren, 2010 ; Emmerink & Van Beek, 1997 ; Bernheim, 1994). L'heure de pointe est un phénomène subi. Bien qu'une lecture du phénomène par l'entrée des choix des individus paraisse tout à fait recevable, nous pensons que ce type de discours est encore inusuel car il est difficile à concilier et à rendre cohérent avec les constats selon lesquels les citoyens se plaignent très fortement des congestions en heure de pointe (IPSOS, 2008, p. 11). Pourquoi les navetteurs se plaignent-ils des congestions en heure de pointe s'ils choisissent de se déplacer à ce moment ? Ou inversement, pourquoi choisissent-ils de se déplacer à ce moment si les congestions subies sont si gênantes ?

### **3.2.3. Préférence pour la synchronisation avec autrui : autour des loisirs**

Il n'existe pas à proprement parler de réponses absolues à ces questions. Mais les quelques éclairages exposés via les études empiriques réalisées par les auteurs mentionnés ci-dessus précisent nos intuitions. Une partie des préférences guidant le choix d'un horaire de travail serait bien dirigée par des objectifs de synchronisation ou de couplage avec autrui : c'est parce que les salariés aiment se synchroniser pour leurs activités de loisirs que les horaires de travail sont eux aussi synchronisés et

que finalement les périodes de pointe persistent (Emmerink & Van Beek, 1997 ; Bernheim, 1994). Même lorsqu'on n'est plus obligé de travailler en même temps que les autres, on continuerait de le faire parce que cela permettrait d'avoir du temps libre en même temps que notre environnement social et finalement de participer à des activités que nous préférons réaliser à plusieurs (pratiquer un sport, aller à un spectacle, partager un repas, boire une bière...).

Mais il n'y a certainement pas qu'en dehors du travail que l'on cherche à synchroniser ses activités de loisir. Au cours d'une journée de travail, on peut également observer des moments de « loisir » sur le lieu de l'entreprise. Les périodes de pause comme le café du matin ou le déjeuner à la cantine, sont fréquemment investies par des pratiques sociales qui, dans certaines situations, sont assimilées à des moments de détente (Belton-Chevallier & Pradel, 2011). Il devient ainsi recherché de synchroniser sa journée de travail autour de celle de ses collègues pour partager des moments de détente avec un collectif de travail qui selon certaines configurations se mue en collectif amical (Hatzfeld, 2002).

Les déplacements durant les périodes habituellement congestionnées pourraient donc être vus tel un compromis entre l'atteinte d'un objectif voulu et le temps pris ou l'inconfort nécessaire pour l'atteindre. Par conséquent, les congestions en périodes de pointe refléteraient surtout le fait que les navetteurs poursuivent un même but qu'ils désirent profondément (Downes, 2004). Ce but étant de se synchroniser avec leur environnement social, mais pas nécessairement de se déplacer rapidement ou confortablement. Au même titre que « *les queues au cinéma sont le produit de la qualité du film ou de celle de sa promotion* » (Orfeuill, 2000, p. 145), les files d'attentes et les bousculades observées de façon quotidienne dans les transports indiqueraient tout simplement le « succès » des périodes de pointe en tant qu'horaires les plus désirés.

Pour Yoram Weiss (1996), même s'il existe bien une grande variété de « goûts horaires », la plupart des salariés se conformeraient aux « horaires communs » car au-delà de toutes autres considérations, ils accordent beaucoup d'importance aux bénéfices qu'ils retirent de leurs interactions quotidiennes. Cependant, pour nous, cette règle comportementale doit être nuancée.

### **3.2.4. Chercher à éviter l'heure de pointe et/ou vivre en décalé**

À l'aune de la littérature foisonnante sur les stratégies d'adaptation et d'évitement de la congestion (*scheduling preferences*), nous pensons que certains comportements individuels révèlent bien des arbitrages allant dans le sens d'un évitement des périodes de congestion et de l'expression d'autres « goûts horaires ».

Il y a forcément une partie de la population pour qui les désagréments des déplacements en heure de pointe sont plus coûteux que les bienfaits issus de pratiques horaires parfaitement normées et identiques au plus grand nombre (Haywood, Koning, Monchambert, 2017). Dans ces conditions, nous émettons l'hypothèse que les navetteurs cherchent plus fréquemment à éviter la période de pointe, en se déplaçant avant cette dernière. En effet cette stratégie matinale paraît plus efficace puisque le temps d'écoulement des flux dans le «*goulot d'étranglement*» justifie que les perturbations s'étendent et impactent plus les voyageurs partis après la pointe que ceux voyageant avant la période critique (Vickrey, 1969).

Parallèlement, des horaires de travail matinaux permettent de conserver la synchronie des interactions au travail en même temps qu'ils autorisent (à durée de travail égale) une plage de temps libre et d'interactions sociales plus large au retour du travail. En conséquence, nous pensons que des horaires de travail matinaux peuvent tout à fait correspondre à l'expression de multiples préférences.

Selon des logiques un peu différentes, il en va intuitivement de même pour les horaires d'arrivées au travail après l'heure de pointe. Si pour certains, des horaires standards et matinaux sont une commodité absolue car ils permettent de se positionner dans le moule normatif des échanges, pour d'autres, vivre en décalé, de façon un peu originale devient valorisé et recherché (Ascher, 1997). Des horaires plus tardifs que la moyenne et en léger décalage de la vie sociale seraient particulièrement l'apanage des jeunes cadres que l'on associe souvent à la génération Y<sup>1</sup> (APEC, 2009). Cependant, ces préférences orientées vers des arrivées tardives au travail ne se trouvent selon nous que très rarement mises en pratique. Nous pensons qu'elles restent plus souvent à l'état de désir parce qu'elles se confrontent à des contraintes qui ne sont pas tant des contraintes explicites comme les contraintes de couplage, mais plutôt des barrières psychologiques et symboliques. Ces obstacles symboliques aux arrivées «*tardives*» au travail feront l'objet d'une analyse détaillée au travers de notre toute dernière hypothèse de recherche. En attendant son exposition, la deuxième hypothèse de recherche que nous cherchons à valider est la suivante : les salariés dont l'horaire de travail est vraiment libre préfèrent arriver au travail avant ou pendant l'heure de pointe.

---

1. Le «*Y*» a son sens comme suite du «*X*» par lequel on désignait la génération précédente, mais également par son homonymie avec l'anglais *Why*, en raison du refus systématique des contraintes que l'on pourrait imposer à cette génération des moins de 35 ans.

### 3.3. Les normes sociales empêchent les salariés d'arriver au bureau après l'heure de pointe

À travers la définition de notre dernière hypothèse de recherche nous souhaitons traiter de la dimension symbolique que l'on accorde à l'horaire d'une activité socialisée. Nous pensons que les étiquettes et les images que l'on associe communément à un salarié arrivant plus ou moins tôt au travail structurent fortement la façon dont nous choisissons un horaire qui s'offre à la vue de nos pairs. Assurément, les salariés ne sont pas uniquement des individus qui calculent, grisent leur agenda et coordonnent leurs activités tels des « individus algorithmiques ». Derrière cette mécanique des pratiques quotidiennes, les comportements horaires des salariés ne peuvent être uniquement guidés par des réflexions orientées en finalité. Le travail est toujours l'activité sociale par excellence (Sue, 1994). Le temps et l'horaire de travail restent teintés de valeurs, de symboles et d'enjeux de représentation puissants qui, bien que sous-estimés (Schwanen, 2008) par les recherches de la *Time-Geography*, doivent inéluctablement contribuer à expliquer pourquoi les salariés arrivent à certains horaires plutôt qu'à d'autres.

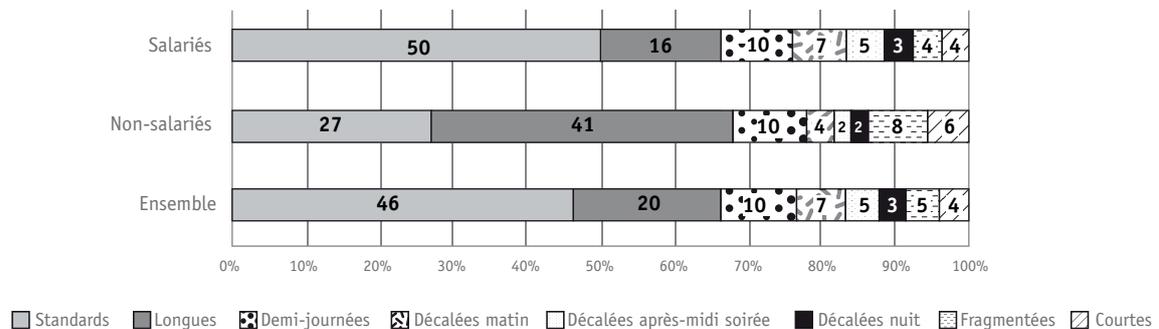
Même si de façon objective un salarié était détaché de toute contrainte de couplage au quotidien, que cela soit sur son lieu de travail ou dans sa vie (a)sociale, son horaire d'arrivée sur le lieu collectif de l'exercice de l'activité ne pourrait être entièrement « libéré » et resterait toujours conditionné par des « normes temporelles » (Rosa, 2012, p. 85). Ces normes sociales qui fixent de façon implicite la durée et la chronologie standard des activités de la vie quotidienne se sont constituées à partir d'aller-retour incessant avec les règles juridiques fixant la durée et les horaires légaux du travail (Devetter, 2001).

Or, aujourd'hui la loi et les conventions collectives fixant des durées hebdomadaires et des horaires semblables pour tous les salariés d'une même branche, d'un même établissement, ou d'une même équipe s'assouplissent et se dilatent (Bloch-London 2000). La loi Aubry I sur les 35 heures, le développement des RTT et du temps partiel (Méda, 2001), la loi Aubry II sur l'annualisation du temps de travail (Bunel, 2004), la plus grande souplesse du travail le dimanche (Boulin & Lesnard 2016,) les renégociations en cours sur la définition des horaires de nuit (Ministère du Travail, 2017) sont autant d'allègements de règles collectives et juridiques qui appellent *a priori* et en parallèle une atténuation du poids des normes temporelles de la vie quotidienne et hebdomadaire.

Pourtant, même si elle n'est plus aussi statistiquement écrasante, la norme d'une semaine de cinq jours avec des durées de travail quotidiennes identiques, reste malgré tout persistante (Sautory & Zilloniz, 2014). Le compromis fordien fixant la synchronisation des horaires des salariés autour du

schéma standard 8 h 30-17 h 30<sup>1</sup> semble toujours être la règle pratique la plus commune (Figure 2.3). La norme sociale d'un temps de travail standardisé à l'échelle de la journée et de la semaine paraît résister au délitement et à la diversification des règles juridiques sur le temps de travail.

**FIGURE 2.3 – Répartition des types de journées travaillées, en France en 2010**



Source : Insee, enquête Emploi du temps 2009-2010 ; (Sautory & Zilloniz, 2014)

Lecture : 50 % des journées travaillées des salariés sont effectués durant des horaires standards.

Champ : journées travaillées d'actifs occupés ayant renseigné une semaine normale dans le semainier.

En deuxième position des types de journées pratiquées on retrouve des journées longues<sup>2</sup>, autour d'un profil moyen du type 7 h 30-20 heures. Ce type de journée induisant des déplacements avant la période de pointe constituera pour nous une norme sociale périphérique et concurrente à la norme centrale du type 8 h 30-17 h 30.

Ces normes sociales définissant des horaires de travail « normaux » s'observent de façon privilégiée sur le lieu d'exercice de l'activité. Nous y situerons notre poste d'observation. Face à ces remarques, nous pensons que sur le lieu d'exercice collectif du travail (l'entreprise), il devient possible de montrer l'existence de normes sociales d'horaires de travail qui révèlent ce que sont des horaires de travail acceptables, au sens d'horaires acceptés et non sanctionnés par le collectif de travail. Dès lors, nous imaginons que ces normes sociales canalisent le champ des possibles des horaires effectivement praticables, à l'image de normes juridiques qui contraignaient, avant la flexibilisation des horaires, ces mêmes pratiques de façon hautement plus explicites. En outre, nous pensons qu'il existe une seconde norme sociale, dite périphérique, qui n'a plus ici pour fonction de sanctionner ceux qui ne la respectent pas mais bien de récompenser ceux qui y adhèrent.

1. Par une méthode d'appariement optimal les auteures définissent les journées dites « standards » par une durée de travail de près de huit heures en moyenne. Elles débutent à 8 h 20 et se terminent à 17 h 30, avec pour la grande majorité une pause méridienne de 1 heure 20 minutes en moyenne.

2. Les journées dites « longues » se caractérisent par une durée de travail élevée de 10 heures 40 minutes en moyenne (graphique 3-2). Elles commencent plus tôt (7 h 35) et finissent plus tard (19 h 55) que les journées standards, et sont un peu moins souvent entrecoupées de pauses. Les journées longues représentent une journée travaillée sur cinq (20 %).

À partir de ces considérations, nous émettons l'hypothèse qu'en règle générale (c'est-à-dire chez beaucoup d'entreprises ou administrations publiques) une arrivée matinale, avant l'heure de pointe, est associée à des symboles et des valeurs positives, tandis que de l'autre côté une arrivée tardive, après l'heure de pointe, est associée à des symboles et des valeurs négatives. Entre ces deux pôles symboliques, une arrivée en heure de pointe prend tout son sens « d'horaire normal ». Dit autrement et sur le plan des représentations de l'éthique du travail, un individu qui arrive avant les autres au travail est perçu par ses pairs et ses pères comme un salarié dévoué, celui qui arrive en même temps que tout le monde est sérieux et discipliné et celui qui arrive après est un « flâneur ».

Nous estimons que ces schèmes de valeurs et de représentations ont, sous l'effet du « *miroir du regard des autres* » (Mead, 1934), à la fois un pouvoir incitatif et coercitif sur les choix d'horaires de travail effectués par les individus. Selon nous, ces schèmes de valeurs produisent deux normes sociales d'horaires de travail complémentaires. Premièrement, si l'horaire n'est plus explicitement et officiellement prescrit, nous pensons qu'il existe une probabilité importante pour que ce soit à présent le collectif de travail qui s'assure implicitement du respect « d'horaires normaux » en sanctionnant les brebis égarées qui arriveraient trop tard. Deuxièmement, à côté de ces mécanismes de contrôle social, nous pensons qu'il existe également une norme périphérique des horaires de travail qui se fonde quant à elle sur la promotion sociale des personnes arrivant plus tôt que les autres.

La croyance en l'existence de ces deux normes sociales, l'une récompensant les arrivées matinales et l'autre sanctionnant les arrivées tardives, nous conduit à vérifier notre dernière hypothèse de recherche : les normes sociales d'horaires de travail empêchent les salariés d'arriver au bureau après l'heure de pointe.

## Conclusion du chapitre 2

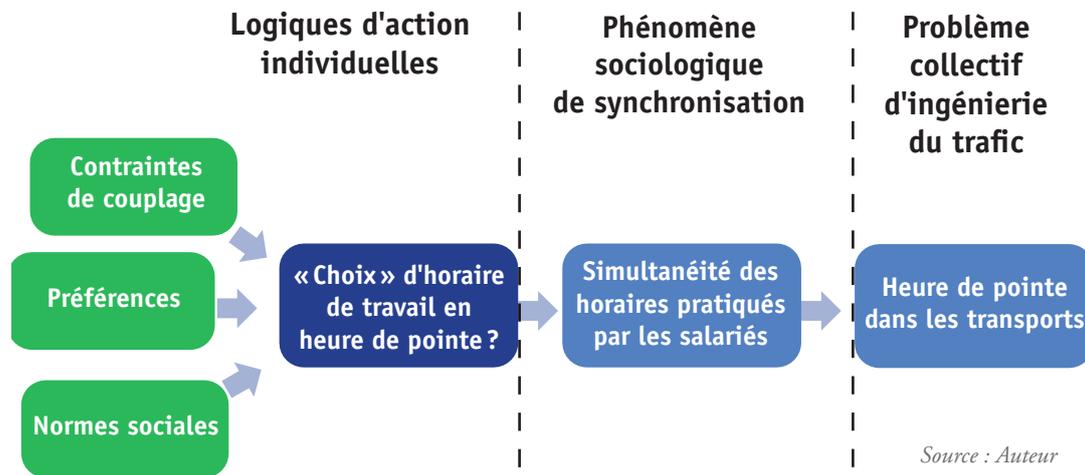
Dans ce chapitre, afin d'identifier les déterminants d'un horaire de déplacement domicile-travail en heure de pointe, nous nous sommes intéressés aux stratégies des salariés décidant de leur horaire de travail et qui sont donc *a priori* libres d'éviter les périodes de pointe. Pour sonder ce champ d'investigation nous avons défini un cadre théorique permettant d'isoler les potentiels déterminants d'un choix d'horaire de travail. Parmi une infinité de facteurs justifiant probablement un choix d'horaire de travail, nous nous sommes inspirés de façon conjointe des travaux de la *Time-Geography* (Hägerstrand, 1970) et de la *Sociologie Compréhensive* (Weber, 1922), pour ne retenir finalement que trois angles d'attaque qui doivent nous permettre de comprendre pourquoi les salariés décident d'arriver au travail durant l'heure de pointe.

En nous inspirant de l'école scandinave de la *Time-Geography*, nous avons admis que le choix d'horaires de travail relevait pour beaucoup de contraintes de couplage et de préférences individuelles. Selon ces deux premiers segments explicatifs, les salariés choisissant leur horaire de travail peuvent le faire par pure préférence individuelle et/ou être contraint de choisir un horaire qui leur permette de se « coupler » avec autrui (sur ou en dehors du lieu de travail). Ces contraintes de couplage doivent se lire au sens d'une stratégie contrainte car elles nécessitent d'être à l'heure à un « rendez-vous » au sens large du terme, c'est-à-dire de se trouver dans un lieu à un moment précis et pour une durée généralement convenue.

Afin d'expliquer un choix d'horaire de travail, l'originalité de la thèse réside surtout dans le fait d'associer aux logiques utilitaristes (contraintes/préférences) de la *Time-Geography*, certaines logiques axiologiques (normes sociales) de la *Sociologie Compréhensive*. Au sein de la *Time-Geography*, il semble en effet manquer un pan des logiques d'actions individuelles pouvant expliquer le choix d'un horaire de travail (Schwanen, 2008). Les études et les recherches qui intègrent la notion de normes sociales en tant que facteur explicatif d'un horaire d'arrivée au travail sont encore extrêmement rares (Thorange, 2016 ; Schwanen, 2008). De plus lorsqu'elles intègrent ces segments explicatifs, elles n'abordent en fait qu'indirectement les normes en tant que manifestation de valeurs pouvant être communes. Au-delà d'une communauté de représentations symboliques, les études s'intéressent plutôt à l'expression agrégée de croyances personnelles vis-à-vis d'un horaire de travail. De notre côté, tout comme ces derniers, nous ne pourrions faire l'économie de discuter de l'appropriation et de l'expression individuelle des normes sociales d'horaires de travail. Cependant nous retournerons

aussi temporairement le paradigme de l'individualisme méthodologique pour étudier le poids de la norme horaire en tant qu'agrégat qui pèse assez uniformément sur l'ensemble des salariés.

**FIGURE 2.4** – Récapitulatif du cheminement de recherche : du problème de l'heure de pointe aux hypothèses de recherche



En miroir de ce cadre théorique tridimensionnel nous avons défini nos trois hypothèses de recherche. La première hypothèse vise à apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, de la façon peut-être la plus intuitive : si les salariés arrivent au bureau durant l'heure de pointe alors qu'ils peuvent décider de leur horaire c'est parce qu'ils restent toutefois contraints (par des contraintes de couplage) de le faire. Dit avec plus de précision, nous pensons que bien que de plus en plus de salariés puissent à présent choisir leur horaire de travail, il subsiste dans la vie au travail, et en dehors, des contraintes de couplage qui les poussent à débuter leur journée en même temps que tout le monde.

Selon une conception un peu moins courante, la seconde hypothèse de recherche s'intéresse au poids des préférences individuelles face aux horaires d'arrivées au travail en heure de pointe. Les préférences des individus, prises indépendamment de toutes contraintes de couplage peuvent-elles générer des arrivées en heure de pointe ? On a coutume de dire que les déplacements en période de pointe sont le reflet de mobilités subies, mais rarement de mobilités choisies. Notre seconde hypothèse de recherche exposera l'idée à contre-courant selon laquelle les salariés qui peuvent décider de leur horaire sans contrainte de couplage préfèrent arriver au travail avant, mais aussi pendant, l'heure de pointe.

Notre troisième hypothèse de recherche apparaît en réponse au fait que les salariés choisissent d'arriver pendant ou avant l'heure de pointe, mais quasiment jamais après, dès lors qu'ils sollicitent leurs préférences individuelles. Pour expliquer les fondements de ce constat, nous dépassons le paradigme de la rationalité

instrumentale, des préférences et des choix individuels, pour ouvrir la boîte de logiques plus cachées et silencieuses, mais qui ont selon nous un pouvoir explicatif important vis-à-vis des choix d'horaires de travail : les normes sociales. C'est pourquoi au cours d'une dernière étape, nous chercherons à vérifier si les normes sociales d'horaires de travail empêchent les salariés d'arriver au travail après l'heure de pointe. À présent, la formulation de nos hypothèses de recherche va orienter les décisions à prendre quant aux méthodes de collecte de données et à la nature de l'échantillon à choisir. En effet, il est par exemple probable que nous ne puissions pas investiguer selon les mêmes méthodes les normes sociales qui canalisent discrètement un choix d'horaires de travail et les contraintes et préférences qui justifient explicitement la pratique d'un horaire de travail.



## Chapitre 3

# Présentation du terrain d'étude et de la méthodologie d'enquête

*« Les enquêtes quantitatives sont en fin de compte à la sociologie un peu ce que le scanner est à la médecine » (Boudon, 2012, p. 150)*

*« La statistique saisit le matériau de ces pratiques et non leur forme ; elle repère les éléments utilisés et non le « phrasé » dû au bricolage, à l'inventivité « artisanale », à la discursivité qui combinent ces éléments tous « reçus » et couleur muraille » (de Certeau, 1980, P. X)*

## Introduction au Chapitre 3

L'objectif du troisième chapitre est de présenter le terrain d'étude et les choix méthodologiques retenus pour répondre à nos hypothèses de recherche. Tout d'abord, nous allons revenir sur les conditions (Thèse CIFRE<sup>1</sup>) dans lesquelles cette recherche a été effectuée afin de détailler l'impact que peut avoir cette situation sur sa conduite. Nous décrirons ensuite les spécificités de notre terrain de recherche situé au cœur du pôle d'activité de la Plaine Saint-Denis. Les 12 000 salariés de nos huit entreprises partenaires ont la particularité d'être principalement des cadres qui réalisent de longs trajets en transport collectif pour se rendre à leur bureau.

Cette double caractéristique de notre population d'enquête colle bien avec les exigences de notre question de recherche. D'une part, le fait que nos enquêtés soient fortement utilisateurs des transports collectifs correspond à notre souhait d'étudier les horaires de travail des usagers des transports collectifs en lien avec l'heure de pointe dans les transports. D'autre part, pour décrypter les logiques d'action fondant un choix d'horaire de travail, il est plus efficace d'interroger des cadres car c'est généralement la catégorie de salariés qui bénéficie le plus d'horaires flexibles et qui a donc potentiellement le plus d'informations à fournir sur les raisons présidant au choix de l'horaire d'arrivée au travail.

Par la suite nous détaillerons les rouages de notre méthodologie d'enquête mixte. Dans un premier temps, nous allons revenir sur la construction et l'administration de notre enquête quantitative par questionnaire. Nous expliquerons, entre autres, comment les concepts de « contraintes de couplage » et de « préférences individuelles » ont été opérationnalisés dans notre questionnaire aux fins de vérification de nos deux premières hypothèses. Après avoir expliqué comment nous identifierons les déterminants d'un horaire de travail, nous reviendrons aussi sur la méthode nous permettant de définir les bornes horaires de l'heure de pointe dans notre recherche.

L'enquête quantitative nous fournit un très grand volume d'informations (3 358 réponses à une trentaine de questions), aussi bien sur la description des horaires déclarés que sur la compréhension des facteurs pouvant

---

1. Une Convention Industrielle de Formation par la Recherche est une subvention accordée par l'Association Nationale de la Recherche Technique (ANRT) pour le compte d'une entreprise privée ou publique pour l'accomplissement d'une recherche de doctorat. L'objectif est de développer la recherche publique-privée et de positionner les doctorants en situation professionnelle. Elle repose sur une collaboration entre un doctorant, une entreprise, un laboratoire et l'ANRT.

expliquer ces pratiques. Cependant les allers et retours entre les lignes de calcul et les données ne permettent pas toujours de comprendre et d'exhiber les raisons qui se cachent derrière le choix d'un horaire de travail. Les différents entretiens conduits auprès des responsables RH (7) et des salariés (29) des entreprises ont permis d'apporter des matériaux de recherche supplémentaires offrant de nouvelles perspectives d'explication du phénomène étudié. Face aux chiffres abstraits, ils illustrent des contours plus vivants et concrétisent des comportements humains que la logique mathématique ne saurait dévoiler. Ils permettent donc à la fois de nuancer notre analyse des contraintes et des préférences justifiant un choix d'horaire de travail, mais aussi et surtout de répondre à notre dernière hypothèse de recherche sur le poids des normes sociales dans la pratique d'horaires de travail.

## 1. La présentation du terrain à la Plaine Denis

Classiquement, la démarche scientifique exige que le chercheur choisisse son terrain d'observation une fois la problématique et l'objectif théorique fixés. Le terrain d'observation serait en quelque sorte un zoom sur un univers intéressant, c'est-à-dire sur une zone qui permet *a priori* de répondre plus précisément à la problématique. Mais dans le cadre de notre thèse CIFRE, la démarche fut différente. À notre arrivée au sein de SNCF en juillet 2014, le projet « d'étalement des pointes » était déjà lancé, un premier terrain d'expérimentation avait d'ores et déjà été ciblé : le pôle d'activité de la Plaine Saint-Denis situé au nord de Paris et desservi par deux gares RER exploitées par SNCF Transilien. Ce terrain opérationnel pour SNCF Transilien s'est transformé en une opportunité pour lancer nos investigations.

Notre problématique nécessite que nous nous intéressions aux comportements de salariés usagers des transports collectifs dont l'horaire de travail n'est pas réglementairement fixé par l'employeur. Grâce à la collaboration de certaines entreprises du pôle d'activité tertiaire de la Plaine Saint-Denis, nous avons pu pénétrer les coulisses de l'organisation du travail et de la vie quotidienne de salariés bénéficiant de flexibilité dans leur choix d'horaire de travail. De cette façon nous avons accédé à l'antichambre des choix d'horaires de travail. Dans cette sous-section et avant de parler des méthodes déployées pour enquêter les responsables RH et les salariés sur les déterminants des horaires de travail pratiqués, nous allons détailler les caractéristiques de notre terrain d'étude et des salariés qui le

composent. Cette description nous permettra de dire comment certaines spécificités de notre terrain sont des clés qui ouvrent les portes de la fabrique d'un choix d'horaire de travail en heure de pointe. Sous certains aspects notre terrain de recherche résonne bien avec les exigences de notre question de recherche mais nous verrons aussi que d'autres éléments viennent, au contraire, limiter la portée et l'adéquation des résultats que nous exposerons à partir de notre terrain.

## **1.1. L'histoire d'une collaboration entre transporteur, collectivités locales et employeurs : la Commission 3T (Trajet, Trafic, Temporalités)**

Nous allons brièvement revenir sur les fondements opérationnels de notre activité professionnelle chez SNCF Transilien qui ont conduit à la définition et à l'animation de notre terrain de recherche. En effet, notre thèse a été réalisée dans le cadre d'une convention CIFRE avec SNCF Transilien, un des deux opérateurs de transports collectifs de la région Île-de-France. Au cours de nos trois années à la Direction Générale de Transilien nous avons suivi et animé le projet « d'étalement des pointes ». Ce projet s'est concrétisé par une collaboration avec huit entreprises localisées sur le pôle d'emploi de la Plaine Saint-Denis. C'est par cette entrée opérationnelle que nous avons construit notre terrain d'investigation pour mieux comprendre les déterminants d'un choix d'horaire de travail.

### **1.1.1. Genèse de la Commission 3T**

Au début de l'année 2013, la Directrice Générale de SNCF Transilien assiste à une réunion de restitution de l'expérience du décalage des horaires de cours à l'Université de Rennes II visant à étaler les flux à l'hyperpointe dans le métro<sup>1</sup>. C'est ce retour d'expérience positif qui a incité le transporteur francilien à dupliquer ce projet en région parisienne. Quelques semaines plus tard, au courant du mois de mars 2013, SNCF Transilien « lance un pavé dans la mare » en indiquant à la presse son intention de s'accorder avec les entreprises franciliennes pour qu'elles décalent les horaires d'embauche de leurs salariés (Image 3.1) afin de mieux répartir la charge de voyageurs dans les RER entre les heures creuses et les heures de pointe.

---

1. Pour un exposé des résultats et enseignements de « l'expérimentation hyperpointe » à Rennes on pourra se référer à : COULOMBEL N., EL-MAHRSI K., MUNCH E., 2017, Evaluation du décalage des horaires de l'Université, (dir. De PALMA A., DANTAN S.) *Big data et politiques publiques dans les transports*, Economica

**IMAGE 3.1** – La Une du Parisien sur l'idée du décalage des horaires de travail pour étaler les flux aux heures de pointe



Source : *Le Parisien*, édition du 28 mars 2013, p. 1

L'idée diffère néanmoins de l'expérience rennaise et est originale en ce sens où la proposition de SNCF Transilien s'oriente vers les horaires de travail des salariés franciliens et non pas des étudiants. En France, Grenoble, Poitiers, Montpellier, Rennes, ont instauré depuis 2000, en accord avec les transporteurs et les présidents d'universités, un décalage de début de cours de l'ordre d'une quinzaine ou d'une trentaine de minutes selon les différentes UFR<sup>1</sup> mais aucun territoire ne s'est encore attelé avec succès à des décalages d'horaires de travail au sein d'entreprises privées.

Cette proposition s'appuie pourtant sur des constats criants : le trafic voyageur en Île-de-France augmente de 3 % en moyenne par an depuis 20 ans et le phénomène va perdurer si ce n'est s'accroître (+6,8 % entre le 1<sup>er</sup> semestre 2015 et le 1<sup>er</sup> semestre 2016). Tandis que l'offre de transport atteint des plafonds, elle est surdimensionnée en heures creuses (les rames sont remplies en moyenne à 40 %) mais insuffisante pour les heures de pointes (200 %<sup>2</sup>). Chaque acteur pâtit de cette situation. Pour le transporteur, la saturation est cause de retard et d'incidents, mais, au premier chef, le voyageur est dans une situation d'inconfort et arrive stressé et fatigué sur son lieu de travail. Devant ce constat, la solution ne résiderait non plus uniquement dans une amélioration de l'offre, arrivée à un seuil critique, mais dans un travail de fond sur la demande et sa répartition temporelle au cours de la journée.

1. Unité de Formation et de Recherche

2. Le taux de charge d'un train est calculé en fonction du nombre de places assises disponibles. S'il y a autant de voyageurs que de sièges dans le train, l'offre est équivalente à la demande et le taux de charge vaut 100 %. Un taux de charge de 200 % signifie qu'il y a deux fois plus de voyageurs que de sièges dans un train.

SNCF Transilien décide alors de cibler un premier territoire d'expérimentation pouvant servir d'incubateur à un projet de décalages d'horaires de travail. À l'image de l'échelle d'un campus universitaire, un pôle d'activité groupant plusieurs grands établissements de travail générant des flux volumineux et simultanés sur le réseau de transport SNCF Transilien est identifié. Mais plus qu'un calcul technique, le ciblage de ce pôle économique relève pendant de longs mois d'un dialogue politique tripartite entre le transporteur, la collectivité locale concernée et une association locale regroupant les intérêts des entreprises. Le 14 novembre 2014, la Commission 3T (Trajets, Trafics, Temporalités) est inaugurée au siège de Plaine Commune à Saint-Denis.

### **1.1.2. Les objectifs et le fonctionnement de la Commission 3T**

Le terrain sélectionné est le pôle d'activité de la Plaine Saint-Denis, regroupant environ 40 000 emplois. Ce secteur se situe à proximité immédiate de deux gares SNCF, La Plaine – Stade de France (RER B) à l'Est, et Stade de France – Saint-Denis (RER D) à l'Ouest. Le territoire est d'autant plus intéressant qu'il a connu une véritable explosion, récente, en termes d'emplois. D'autre part sa desserte par les RER B et D vient d'être renforcée et elle a atteint un niveau de fréquence de passage maximal<sup>1</sup> en période de pointe (un train toutes les 6 minutes pour le RER D entre 7 heures et 10 h 13, un train toutes les trois minutes pour le RER B entre 7 heures et 9 h 35). Pour améliorer les conditions de déplacements des travailleurs en heures de pointe, des politiques temporelles de gestion de la demande de déplacements paraissent par conséquent tout à fait indiquées.

La Commission 3T (pour Trajets, Trafics et Temporalités) s'est bâtie avec la conviction suivante : SNCF Transilien ne peut lutter seule contre le phénomène d'heures de pointe et doit impliquer des entreprises de secteurs d'activité différents dans une démarche territoriale et collaborative. Cette conviction a pu se concrétiser grâce à « Plaine Commune Promotion », association d'employeurs chargée du développement économique du territoire, l'appui de la communauté d'agglomération « Plaine Commune » et l'impulsion du transporteur SNCF Transilien.

---

1. Pour des raisons de sûreté ferroviaire, il n'est plus possible d'augmenter encore la fréquence de passage des RER sur ces lignes aux heures de pointe.

**IMAGE 3.2** – Inauguration de la Commission 3T, le 14 novembre 2014



*Lecture : sont présents le Directeur Général de SNCF Transilien, le Maire de Saint-Denis, la représentante des entreprises volontaires et Présidente de la Commission 3T, le Président de Plaine Commune Promotion, et le Président de la communauté d'agglomération Plaine Commune.*

La Commission 3T rassemblera pendant trois années et à raison d'assemblées trimestrielles, des représentants de la collectivité locale, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Seine Saint-Denis, du Syndicat des Transports d'Île-de-France. Mais elle permettra surtout d'engager des discussions et des travaux avec des représentants de huit entreprises volontaires à la Plaine-Saint Denis pour co-construire et expérimenter des solutions visant à étaler la concentration des déplacements en heures de pointe en RER par le décalage des horaires d'embauche de leurs salariés.

Ses membres se sont accordés sur les quatre objectifs principaux de la Commission :

- Alimenter une réflexion d'ensemble sur le sujet de la saturation aux heures de pointe ;
- Co-construire un recensement des solutions possibles à partir de l'analyse des logiques individuelles et collectives sous-tendant à la fois les pratiques actuelles d'horaires de travail mais aussi de potentiels leviers de changements ;
- Mettre en pratique les solutions envisagées sur le territoire de la Plaine Saint-Denis ;
- Former une communauté d'acteurs sensibilisés aux enjeux de la saturation.

Pour atteindre les objectifs opérationnels recherchés, la Commission 3T s'appuie sur une démarche collaborative visant à créer des synergies entre les différentes parties prenantes de la question de la saturation des transports collectifs en heure de pointe et de la simultanéité des horaires de travail. Néanmoins, face à ces intentions on ne pourra faire l'économie de reprocher à ce groupe de travail d'avoir écarté les premiers concernés des débats : aucun représentant des salariés des entreprises volontaires n'est invité à la table des discussions pour réfléchir à la question de la qualité de leur déplacement quotidien et de leur horaire d'embauche.

D'autre part, la sélection du territoire de la Plaine Saint-Denis révèle une certaine ambiguïté vis-à-vis des objectifs de désaturation des RER à l'heure de pointe. En effet, les RER B et D amenant la majorité des salariés de la Plaine Saint-Denis sont comparativement à d'autres tronçons du réseau transport ferré lourd francilien assez peu chargés à l'heure de pointe. Puisque la majorité des travailleurs de la Plaine Saint-Denis habitent Paris ou transitent par Paris avant d'arriver à la Plaine Saint-Denis (APUR, 2015), ils s'insèrent dans des flux en « contre-pointe ». C'est-à-dire qu'ils circulent à l'inverse de la grande majorité des flux observés durant la période de pointe du matin et du soir : le matin les trains et RER saturés sont ceux qui vont de la banlieue au cœur de l'agglomération, vers Paris intra-muros, le soir ce sont les transports qui vont de Paris vers la banlieue. Dès lors, les flux orientés vers la Plaine Saint-Denis et ayant majoritairement pour origine la ville de Paris le matin sont - comparativement aux flux centrifuges - nettement moins soumis à des phénomènes de saturation à l'heure de pointe du matin.

Ces remarques dévoilent incontestablement des écueils affectant l'efficacité de la démarche et de la finalité opérationnelle d'écrêtement des flux aux heures de pointe par le décalage des horaires d'embauche des salariés de la Plaine Saint-Denis. Cependant du point de vue de nos objectifs de recherche, les travaux engagés avec des salariés d'entreprises tertiaires du pôle d'activité de la Plaine Saint-Denis fournissent un terrain d'investigation fertile en vue d'améliorer notre compréhension des logiques individuelles justifiant un choix d'horaire de travail.

## **1.2. L'Île-de-France, le pôle d'activité de la Plaine Saint-Denis, les entreprises membres de la Commission 3T : résonnances avec la problématique**

Nous choisissons d'exposer les spécificités de notre terrain et des salariés qui le composent selon trois échelles. Premièrement, notre terrain de recherche se situe en Île-de-France et cette région regorge déjà de nombreuses spécificités qui, du point de vue des comportements de déplacements, des manières de travailler et plus généralement des modes de vie, se révèlent particulièrement propices à l'étude des choix d'horaire de travail en heure de pointe (Boulin & du Tertre, 2000). Deuxièmement notre terrain de recherche se situe sur un pôle d'activité tertiaire très fréquenté par des populations de cadres. Or nous verrons que cette catégorie de salariés se révélera être un groupe d'étude de premier choix pour dénouer les logiques d'action justifiant un choix d'horaire de travail. Les huit entreprises et les salariés que nous avons pu enquêter constituent une sous-population de 12 000 salariés appartenant à la population des 40 000 travailleurs présents sur le secteur de la Plaine Saint-Denis. Enfin, nous étudierons les particularités de cette sous-population à la lumière des exigences demandées par nos objectifs de recherche.

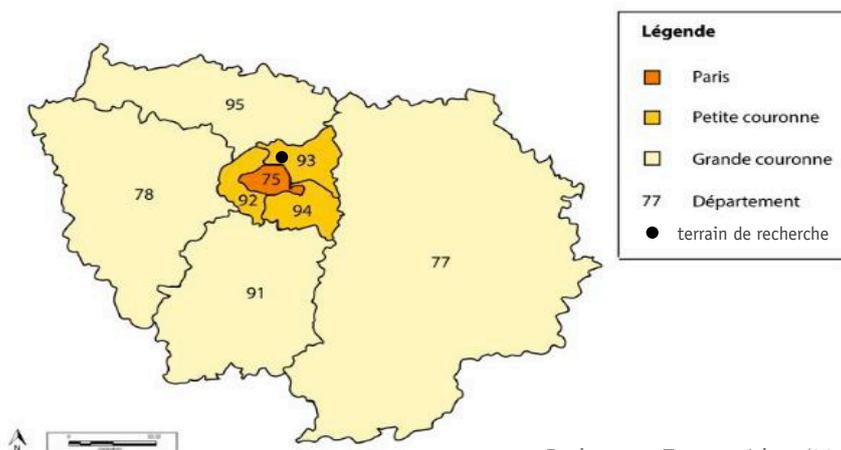
### **1.2.1. L'Île de France et la question choix des horaires de travail**

Selon une première échelle distinctive nous devons d'abord considérer que notre terrain de recherche se situe en Île-de-France et qu'il possède certaines particularités propres à ce territoire. L'Île-de-France fait partie des dix-huit régions administratives françaises. Elle est elle-même découpée administrativement en huit départements qui sont fréquemment regroupés selon leur proximité à la Ville de Paris<sup>1</sup> (75). La grande couronne est composée de la Seine-et-Marne (77), les Yvelines (78), l'Essonne (91) et le Val-d'Oise (95). La petite couronne rassemble les Hauts-de-Seine (92), la Seine-Saint-Denis (93) dans lequel se trouve notre terrain de recherche, et le Val-de-Marne (94).

---

1. Paris détient à la fois le statut de département et de commune.

**CARTE 3.3** – La région Île-de-France et son découpage administratif



Mais plus que son découpage administratif, ce sont les caractéristiques socioéconomiques<sup>1</sup> de la région qui vont avoir un impact sur la façon dont ses actifs occupés travaillent, se déplacent et a fortiori sont concernés par la question des horaires de travail. En Île-de-France, on comptabilise plus de 6,2 millions d'emplois<sup>2</sup> soit plus de 23 % des emplois du pays regroupés sur 2 % du territoire de la France métropolitaine. La région capitale est donc un territoire extrêmement dense économiquement.

### **Le dynamisme économique de la région**

La vie quotidienne en région parisienne est plus orientée vers le travail que dans les autres régions françaises. Le taux d'activité de la population francilienne s'élève à 61,3 % alors qu'il n'est en Province que de 55 % (population de 15 ans et plus)<sup>3</sup>. Les actifs occupés franciliens créent plus de richesses et bénéficient de revenus plus élevés que la moyenne des actifs français sur l'ensemble du pays. Le revenu disponible mensuel médian par ménage est de 1 865 euros en Île-de-France contre 1 682 euros en moyenne en France métropolitaine<sup>4</sup>.

1. La très grande majorité des statistiques socioéconomiques franciliennes qui seront exposées par la suite proviennent d'un document édité par la Chambre de Commerce et d'Industrie d'Île-de-France : « Les chiffres clés de la région Île-de-France 2017 ».

2. Source : Insee Enquête Emploi en continu 2015.

3. Source : Insee Enquête Emploi en continu 2015.

4. Le revenu disponible d'un ménage comprend les revenus d'activité (nets des cotisations sociales), les revenus du patrimoine, les transferts en provenance d'autres ménages et les prestations sociales (y compris les pensions de retraite et les indemnités de chômage), nets des impôts directs.

Champ : revenus fiscaux déclarés par les ménages.

Source : Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-Ccmsa, Fichier localisé social et fiscal, 2013.

Les emplois franciliens sont donc naturellement plus spécialisés dans des secteurs d'activité hautement rémunérateurs : 41 % des entreprises franciliennes relèvent d'activités tertiaires immatérielles<sup>1</sup> alors que dans l'ensemble de la France Métropolitaine, seules 29 % des entreprises s'insèrent dans cette catégorie d'activités en 2015<sup>2</sup>. Les actifs occupés franciliens sont aussi plus diplômés que leurs homologues provinciaux : 33 % des actifs occupés franciliens ont un diplôme universitaire du 2<sup>nd</sup> degré, quand en Province ce ne sont que 19 % des actifs occupés qui ont obtenu un diplôme de second cycle universitaire. Les franciliens bénéficient également de plus d'emplois salariés puisque 91,2 % des actifs occupés franciliens sont salariés.

### **L'Île-de-France : la région des cadres**

Enfin, et c'est certainement l'indicateur qui résume le mieux les particularités socioprofessionnelles de la région, l'Île-de-France compte en part relative deux fois plus de cadres et de professions intellectuelles supérieures que la Province. Les cadres franciliens occupent la première position des catégories socioprofessionnelle représentées dans la région avec 28 % des effectifs en emploi. En Province, ce sont les employés qui sont majoritaires et les cadres ne représentent que 14 % de la population active occupée.

En tant que région et capitale économique, l'Île-de-France est donc un terrain concentrant un grand nombre de professions intellectuelles et d'encadrement. Cette surreprésentation des cadres n'est pas sans conséquence du point de vue de notre question de recherche. En effet, la catégorie des cadres et des professions intellectuelles supérieures est classiquement le groupe de salariés qui bénéficie le plus d'horaires de travail flexibles. Comme nous l'avons vu dans le Chapitre 1, en Île-de-France 43 % des cadres peuvent décider de leurs horaires de travail, alors que pour l'ensemble des actifs occupés franciliens ce ne sont que 23 % des personnes qui bénéficient de marges de manœuvre pour choisir leurs horaires (Bouleau & Leroi, 2016). Ainsi l'Île-de-France, en offrant un terrain densément peuplé par des populations cadres, nous permet d'observer plus aisément des catégories de salariés qui vont être plus susceptibles de nous apporter des éléments de réponse sur les logiques d'action justifiant un choix d'horaire d'arrivée au travail.

D'autre part et vis-à-vis de l'intérêt social de notre recherche, il se trouve que les cadres franciliens sont une catégorie de population particulièrement sensible à la question de la coordination temporelle de leurs activités quotidiennes et demandeur d'une meilleure organisation des temps sociaux (Godard, 2003). Les cadres sont fréquemment aussi bien des « sur-occupés » professionnellement que dans

---

1. On retrouve dans cette catégorie les activités d'information et de communication, financière et d'assurance, immobilières, scientifiques, techniques, administratives et de soutien

2. Sources : Insee, répertoire des entreprises et des établissements (Sirene), Banque de France, 2015.

la vie sociale en dehors du travail. Ils développent alors des stratégies de synchronisation entre leurs diverses activités quotidiennes qui sont souvent très élaborées (Thoemmes, 2012 ; Tremblay & Génin, 2009) : planifier des sorties, des réunions associatives ou des soirées au spectacle demande une bonne organisation temporelle.

De plus, les temps de trajet entre le domicile et le travail sont perçus par ces catégories d'actifs comme des « temps interstitiels » qui sont particulièrement désagréables. En effet, d'après les « carnets Stiglitz » de l'Enquête Emploi du Temps 2010, les cadres et professions intellectuelles sont les seuls professionnels qui classent le trajet du matin vers le travail parmi les trois activités les plus désagréables de la journée (Ricroch, 2011). Cela peut aussi se comprendre dans la mesure où les cadres sont très peu nombreux à avoir des trajets domicile-travail courts : seuls 12 % y consacrent 15 minutes ou moins (OMNIL, 2013a).

En nous intéressant aux horaires de travail des Franciliens et à leur déplacement durant l'heure de pointe, nous nous intéressons donc à une population qui, au travers de sa surreprésentation de cadres, paraît plus fortement concernée par la problématique de l'heure de pointe.

### **Des trajets domicile-travail plus longs et plus fréquents en transport collectif**

De façon plus générale, les Franciliens font figure d'exception en France : la part modale des transports collectifs est de 20 % (OMNIL, 2013b) tandis qu'elle ne vaut que 8 % au niveau national (CGDD, 2010). D'autre part la durée des déplacements domicile-travail est singulièrement plus longue en Île-de-France que dans le reste de la France métropolitaine. Ces derniers durent en effet 41 minutes en moyenne en Île-de-France (OMNIL, 2015b) contre 20 minutes en moyenne en France (CGDD, 2010).

Les salariés franciliens sont confrontés à des durées de déplacement singulièrement élevées et à un usage plus important des transports collectifs. L'Île-de-France constitue donc une cible pertinente de l'étude des comportements des salariés usagers des transports collectifs.

### **1.2.2. Le pôle d'activité de la Plaine Saint-Denis : un catalyseur des particularismes franciliens**

Le pôle d'activité de la Plaine Saint-Denis fait partie des 39 pôles d'emploi recensés en Île-de-France par l'Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR). Ces zones d'emploi ne sont pas des regroupements d'unités géographiques (Iris, commune, etc.), mais de carreaux de 100 m de côté. Les 39 pôles

retenus regroupent au moins 10 000 emplois, ont une densité supérieure à 100 emplois/hectare et présentent un nombre d'emplois supérieur au nombre d'actifs résidents.

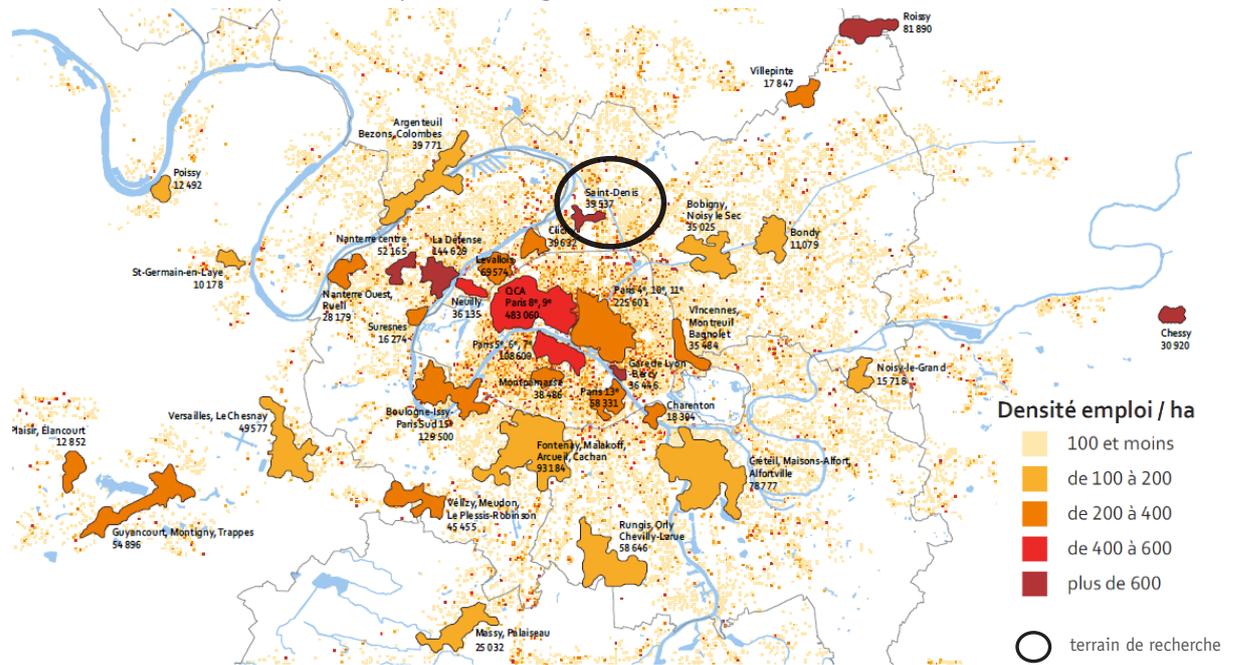
Ces pôles d'emploi ont la particularité d'être des espaces généralement assez monofonctionnelles. C'est-à-dire que sur plusieurs hectares ne sont rassemblés que des bâtiments qui servent d'établissements de travail et pas ou peu de logements. En ce sens les pôles d'emploi sont des « générateurs » de flux volumineux aux heures de pointe du matin puisqu'il n'y a que très peu d'actifs qui résident au sein ou à proximité de ces zones (APUR, 2015). Ces pôles d'emploi peuvent également être définis en tant que territoire particulièrement dense : les 39 pôles d'emploi francilien concentrent 43 % de l'emploi sur seulement 1 % du territoire régional.

La Plaine Saint-Denis a la particularité de faire partie des six pôles d'activités les plus denses de la région, aux côtés de La Défense, de Nanterre Centre, de Gare de Lyon Bercy, de Roissy, et de Chessy. La densité d'emplois y est supérieure à 600 emplois/hectare (Carte 3.4). Historiquement la zone d'activité de Saint-Denis est une zone industrielle et d'entrepôt mais depuis l'an 2000, avec l'implantation du Stade de France et l'amélioration de la desserte des RER B et D, les friches industrielles se sont transformées en zone d'activité tertiaire. Entre 2000 et 2016, plus d'1 million de m<sup>2</sup> de bureaux se sont construits sur la zone<sup>1</sup> et font ainsi de la Plaine Saint-Denis un des principaux pôles franciliens regroupant des activités tertiaires et des populations de cadres. Par rapport à l'ensemble des pôles franciliens, les cadres sont surreprésentés sur ce pôle d'activité. Ils représentent 40,2 % des emplois alors qu'ils ne représentent sur la moyenne des pôles que 34,9 % des emplois.

---

1. Données fournies par le service « Immobilier » de Plaine Commune.

**CARTE 3.4 – Les 39 pôles d'emploi de la région Île-de-France**



Source : Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR) – INSEE ÎdF (2014)  
à partir des données du répertoire SIRENE et Clap<sup>1</sup> datant de 2010

La répartition des 39 537 salariés de la Plaine Saint-Denis, outre une surreprésentation des catégories de cadres et de professions intellectuelles, présente également une surreprésentation des usagers des transports collectifs. Alors qu'à l'échelle de l'Île-de-France, ce sont 41 % des déplacements domicile-travail qui sont réalisés en transports collectifs (OMNIL, 2013b), 77 % des salariés travaillant à la Plaine Saint-Denis empruntaient les transports collectifs pour se rendre au travail en 2013<sup>2</sup>. Cette forte part modale des transports collectifs s'explique largement par le fait que la zone est très bien desservie par trois lignes du réseau ferré lourd (Ligne 13 du métro, RER B et D) ce qui incite les salariés à ne pas faire usage de leur voiture (Korsu, Massot, Orfeuill, 2012) pour aller dans une zone où les routes sont par ailleurs fortement congestionnées en début et fin de journée. En plus d'être de fervents pratiquants des TC, les salariés de la Plaine Saint-Denis ont aussi des trajets domicile-travail plus longs que la moyenne. En effet, seul 37 % des salariés de la Plaine résident à moins de 10 km de la zone. Dans l'ensemble des pôles d'emploi franciliens, ce sont en moyenne 50 % des salariés qui résident à moins de 10 km de leur lieu d'emploi.

En résumé, la composition socioprofessionnelle et les pratiques de mobilité observées sur le secteur de la Plaine Saint-Denis décrivent un territoire qui accentue et catalyse les principales particularités franciliennes qui intéressent notre question de recherche. Notre pôle d'emploi centralise plus de salariés-cadres que la moyenne francilienne et plus de longs trajets en transport collectif. À partir de ces surreprésentations, nous

1. Connaissance locale de l'appareil productif

2. Ces chiffres sont issus des résultats d'une enquête administrée pour le PDIE (Plan de Déplacements Inter-Entreprises) de la Plaine Saint-Denis en 2013, à partir d'un échantillon de 2 724 enquêtés.

pensons que la focalisation de nos recherches sur ce territoire se prête bien à l'étude des déterminants d'un choix d'horaires de travail en heure de pointe pour les salariés usagers des transports collectifs.

**IMAGE 3.5** – Vue d'une passerelle de la Gare RER D Stade-de-France Saint-Denis à 9 h 03, le 3 février 2017



*Crédit Photo : Christophe Recoura – Revue Générale des Chemins de Fer*

### **1.2.3. Le terrain d'investigation : les huit entreprises membres de la Commission 3T**

Nos recherches et nos enquêtes de terrain s'appuient sur l'exploitation d'un questionnaire et d'entretiens semi-directifs conduits auprès de responsables des Ressources Humaines et de salariés d'entreprises tous membres de la Commission 3T. Ces huit entreprises basées à la Plaine Saint-Denis fournissent un contingent de 12 038 salariés. Parmi ces huit établissements, on trouve six des dix plus grands employeurs de la zone<sup>1</sup>. Ainsi à eux seuls nos établissements de travail rassemblent 30 % des salariés du pôle d'activité.

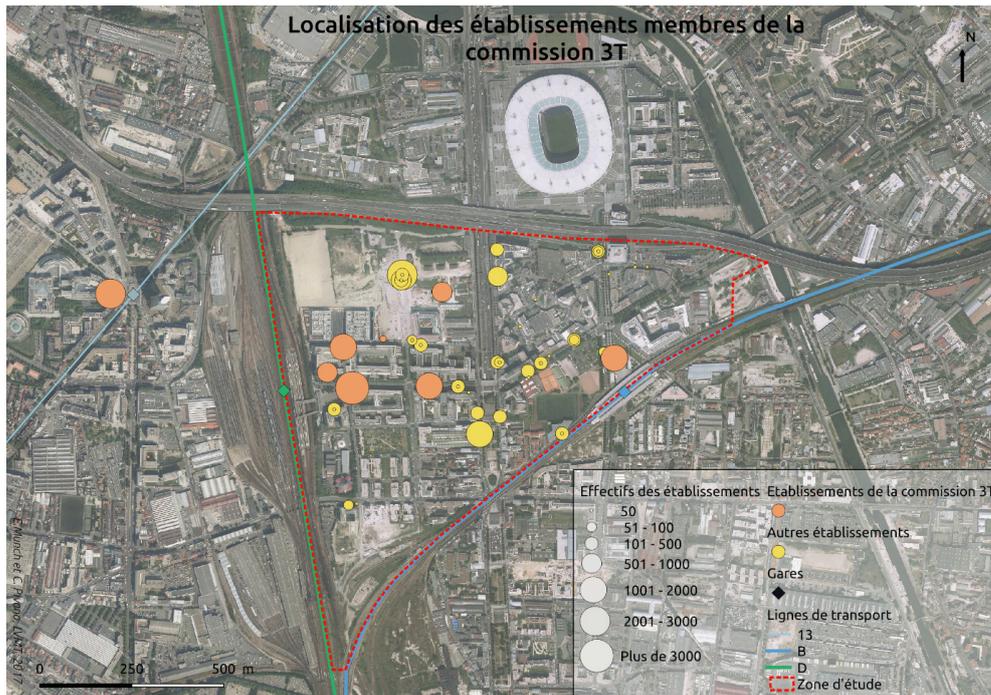
Nos entreprises se trouvent sur un secteur géographique très restreint. Elles sont pratiquement toutes situées au sein d'un triangle délimité par des infrastructures de transport : au Nord l'autoroute A86,

---

1. Calcul de l'auteur à partir du répertoire des entreprises SIRENE à date du 1<sup>er</sup> janvier 2017.

à l'ouest la ligne du RER D, à l'est la ligne du RER B (Carte 3.6). Deux entreprises sont situées à l'ouest de cette zone dans le « secteur Pleyel » mais elles ne seront pratiquement pas intégrées dans nos analyses puisqu'elles pèsent moins de 3 % des réponses au questionnaire et aucun entretien n'a pu être conduit auprès de ses salariés.

**CARTE 3.6** – Localisation des établissements membres de la commission 3T



Source : BDD GEO SIRENE. Répertoire des entreprises mis à jour au premier janvier 2017.  
BD ORTHO de l'IGN. Photo de 2011.

Note : Filtre - établissements de 50 salariés minimum

Parmi nos huit établissements de travail, on trouve deux sièges sociaux de grands groupes d'activités tertiaires. Pour conserver l'anonymat des entreprises, les secteurs d'activité des entreprises ne peuvent malheureusement pas être détaillés. Nous pouvons néanmoins signaler que les secteurs d'activité de la Banque, des Assurances, des Télécommunications et des « Services Publics » caractérisent notre échantillon de huit entreprises.

**TABEAU 3.7 – Effectifs des entreprises membres de la Commission 3T**

<b>Entreprises</b>	<b>Effectifs</b>
Assurances	4 900
Banque 1	98
Banque 2	30
Établissement Public 1	2 728
Établissement Public 2	884
Établissement Public 3	702
Établissement Public 4	1425
Télécom.	1271
<b>Total</b>	<b>12038</b>

Source : Responsables des ressources humaines des différents établissements (2015)

Selon ce dernier niveau de focalisation, nous accentuons encore une fois le poids et la représentativité de certaines caractéristiques de salariés-navetteurs qui intéressent au premier chef nos objectifs de recherche. Nos établissements de travail se situent tous à moins de 10 minutes à pied d'une gare de RER<sup>1</sup>. La part modale des transports collectifs pour les salariés de nos entreprises est alors peut-être encore plus élevée que celle observée sur l'ensemble de la zone d'activité. Aussi, le pôle d'activité de la Plaine Saint-Denis est clairement une zone à dominante d'activités tertiaires mais nous y comptabilisons tout de même 35 % d'emplois qui relèvent des secteurs de l'industrie, de la construction, du commerce, du transport et de l'entreposage. Avec notre focalisation sur nos 8 établissements, ce sont 100 % des activités qui concernent le domaine tertiaire et près de la moitié de nos salariés qui travaillent dans des sièges sociaux. Il y a donc de fortes probabilités pour que nous disposions d'une population comptant encore plus de salariés appartenant aux catégories professionnelles intellectuelles et d'encadrement.

L'intérêt et l'originalité de notre approche sur la question des horaires de travail et que nous avons pu travailler directement avec des entreprises volontaires. Généralement, lorsqu'on sonde les salariés sur leurs horaires de travail, l'enquête aborde la vie du salarié prise dans son ensemble. Le travail en l'entreprise n'est qu'une dimension parmi d'autres et qui reste d'ailleurs bien souvent obscure puisque le chercheur n'a que très rarement connaissance de l'identité de l'employeur de l'enquêté. Or dans notre cas, au fil des trois années de recherche et de collaboration avec les entreprises, nous avons accumulé une connaissance assez fine de l'organisation et du fonctionnement des entreprises dans lesquelles nos salariés enquêtés passent leur journée. Ainsi par rapport à l'ensemble des recherches qui ont pu sonder en profondeur la question des déterminants d'un choix d'horaire de travail (cf. Chapitre 2),

1. Analyse des isochrones à pied réalisée à partir du site internet : [www.geoportail.gouv.fr](http://www.geoportail.gouv.fr)

notre approche privilégiera une entrée par le monde de l'entreprise et de la vie quotidienne au travail, peut-être plus que par les autres sphères de la vie quotidienne (loisirs, famille...).

Pour nous, le fait de connaître et de pouvoir observer l'entreprise d'appartenance de nos enquêtés est un avantage indéniable pour comprendre un choix d'horaire d'arrivée au travail. Néanmoins notre terrain de recherche présente des inconvénients qui biaisent inévitablement la façon dont nous pourrions répondre à notre question de recherche sur les raisons des choix d'horaires de travail en heure de pointe. Effectivement, le fait que les RER amenant les salariés à la Plaine Saint-Denis soient relativement peu saturés à l'heure de pointe du matin risque d'amenuiser la présence de choix d'horaires de travail correspondant à des stratégies d'évitement de la période de pointe.

## **2. Méthode d'enquête quantitative**

L'enquête quantitative se base sur 3359 questionnaires complétés par les salariés des entreprises partenaires, entre avril et mai 2015. Elle s'intéresse aux habitudes de déplacements et aux horaires de travail des salariés de la Plaine Saint-Denis. Elle s'inscrit dans notre problématique puisqu'elle cherche à exposer les facteurs expliquant un horaire d'arrivée au travail sous l'angle de contraintes et de préférences déclarées par les enquêtés. Nous allons tout d'abord expliquer comment nous avons construit notre questionnaire. Nous décrirons ensuite brièvement la composition sociodémographique et socioprofessionnelle de notre échantillon enquêté. Dans une dernière sous-section, nous accorderons un temps important aux prétraitements de l'horaire déclaré car ils soulèvent des enjeux méthodologiques complexes.

## 2.1. Construction du questionnaire et caractéristiques de l'échantillon

Dans un premier temps nous détaillerons les méthodes suivies pour formaliser et mettre sous forme de questions les objectifs de recherche de l'enquête quantitative. Nous passerons plus de temps sur les variables explicatives de l'horaire d'arrivée au travail et ferons, pour le moment, l'impasse de la description des variables à expliquer. Nous y reviendrons pour partie dans la sous-section suivante mais aussi au fil de la présentation des résultats. Ensuite nous décrirons nos méthodes de constitution de l'échantillon, et la composition du pool d'enquêtés.

### 2.1.1. Élaboration du questionnaire

Le questionnaire vise une meilleure compréhension du phénomène d'heures de pointe matinal et des logiques justifiant un choix d'horaire de travail. La construction et l'agencement des différentes questions de l'enquête servent cet objectif principal.

L'élaboration du questionnaire s'inspire de la construction des enquêtes nationales et régionales de déplacements (ENTD, EGT) mais surtout des enquêtes Emploi du Temps et Conditions de Travail de l'INSEE. À mi-chemin entre temps du transport et temps du travail, nous nous sommes aussi inspirés de deux enquêtes traitant précisément de la composante horaire des déplacements en Île-de-France (MAADIF<sup>1</sup>, MIMETIC<sup>2</sup>). D'autre part, nous avons bénéficié de la complicité de l'Eurométropole de Strasbourg et de son Agence des Temps. Ils nous ont permis de consulter une enquête diffusée auprès des travailleurs du quartier du Wacken. Enfin nous avons sollicité plusieurs chercheurs sensibles aux questions des temporalités pour améliorer et valider notre conception des questions investiguant l'horaire d'arrivée au travail. L'ensemble du questionnaire diffusé en ligne est disponible en Annexe n° 1.

---

1. DE PALMA A. et FONTAN C., 2000, Enquête MADDIF : Multi motif Adaptée à la dynamique des comportements de Déplacement en Île-de-France, *Rapport final du projet*, Ministère des Transports, Prédit 1996-2000.

2. DE PALMA A. et *alli*, 2012, « Tarification des Transports Individuels et Collectifs à Paris - Dynamique de l'Acceptabilité », *Annexe volume 2 du rapport final rendu du Prédit*.

Le questionnaire comptabilise 38 questions divisées en 6 parties :

- les horaires d'arrivée au travail et ses raisons ;
- les caractéristiques personnelles ;
- le travail ;
- le trajet pour se rendre au travail ;
- l'évaluation du niveau de confort à bord des RER ;
- les solutions envisagées pour voyager plus confortablement durant l'heure de pointe.

À partir de cette construction ad-hoc, nous n'utiliserons pour notre analyse que les quatre premières parties. En effet, la partie sur le confort à l'intérieur des RER correspond plus aux conséquences de l'horaire de déplacement qu'aux facteurs expliquant ce dernier. D'autre part, les solutions opérationnelles relèvent de considérations qui n'intéressent pas immédiatement la présente thèse (usage des différents canaux d'informations pour organiser son déplacement). Il faut aussi reconnaître qu'il eut été difficile de présenter les résultats de cette dernière partie car les entreprises n'ont pas toutes accepté de proposer un ensemble homogène de solutions. C'est ainsi qu'une entreprise a souhaité diffuser un questionnaire différent des autres pour ce qui concerne cette dernière partie. Notons par ailleurs que la constitution du questionnaire dans son ensemble a été soumise à l'aval des représentants d'entreprises. Certaines questions relatives au temps du déjeuner, la sieste ou encore le niveau de salaire n'ont pas pu être diffusées alors qu'elles revêtaient certainement un intérêt pour expliquer le phénomène étudié.

### **2.1.2. Les variables à expliquer : horaires de travail pratiqués, possibles et désirés**

Cette partie du questionnaire est au cœur de notre questionnement puisqu'elle regroupe l'ensemble des variables que nous cherchons à expliquer et qui concernent directement l'horaire d'arrivée au travail :

- (1) les horaires d'arrivée au travail au cours d'une semaine-type
- (2) l'amplitude et la fréquence des possibilités de changements d'horaires
- (3) le souhait du changement d'horaires et les horaires désirés

Parce qu'elle renvoie à un vrai défi et des discussions méthodologiques, nous consacrerons une partie à la fin de ce chapitre sur la construction et les prétraitements des déclarations d'horaires d'arrivée au travail au cours d'une semaine-type (1).

Notons simplement que nous avons pris le parti de demander aux salariés de normaliser leurs réponses afin de décrire leurs horaires d'arrivée au travail tels qu'ils peuvent se réaliser de la façon la plus typique, au cours d'une semaine. Cette stratégie anticipe les comportements de réponse des enquêtés. En effet, si l'on demande expressément de décrire des pratiques réalisées la semaine précédente ou la veille de l'enquête – comme c'est généralement le cas dans les enquêtes de déplacement - les enquêtés ont d'ores et déjà tendance à normaliser les réponses dès lors qu'elles s'éloignent de leur pratique courante (Commenges, 2013).

Avec notre méthode, nous assumons le fait d'étudier des « pratiques-types » afin d'envisager les horaires de travail tels qu'ils peuvent le plus fréquemment se réaliser au cours d'une semaine. Plutôt que la précision de l'horaire renseigné, nous recherchons une plus grande représentativité de l'horaire parmi l'ensemble des pratiques plus ou moins variantes des individus. Cependant l'originalité de notre approche ne se situe pas forcément ici.

L'originalité de notre enquête réside plutôt dans l'appréhension d'un horaire d'arrivée au travail à la fois en tant qu'élément figé (1) autorisant l'analyse statistique et à la fois en tant qu'élément prospectif (2) (3). En sondant la faisabilité et la désirabilité de changements d'horaires, nous nous rapprochons de nos objectifs opérationnels de décalages d'horaires de travail à l'heure de pointe du matin. Mais l'appréhension de la couche superficielle des horaires pratiqués n'est pas suffisante. Car changer un horaire revient à changer un usage du temps et nécessairement les activités et les coordinations qui se cachent derrière. Ainsi, avant d'envisager des modulations horaires, il est important de saisir les raisons qui fondent la chronologie de l'horaire d'embauche. Ces raisons sont souvent à chercher à un niveau individuel dans le programme quotidien des activités et dans l'agencement des activités entre-elles (Mc.Nally, 2000 ; Goodwin & Kitamura, 1989 ; Hägerstrand, 1970). Toutefois il nous a semblé difficile de dégager des liens de causalité systématiques entre la manière dont les personnes organisent et occupent leur journée et leur horaire d'arrivée au travail. Nous avons plutôt fait le choix de demander directement aux personnes de caractériser les raisons déterminant leur horaire.

### 2.1.3. Une variable explicative originale : les déterminants de l'horaire de travail déclarés par les enquêtés.

**TABLEAU 3.8** – Question n° 24 : Classement des facteurs déterminant par ordre d'importance votre horaire d'arrivée au travail

24\*. Par rapport à votre semaine-type, sélectionnez, par ordre d'importance, les raisons qui déterminent vos heures d'arrivée à votre établissement de travail ? Notez 1 la raison la plus importante, 2 la deuxième raison la plus importante... Classez une raison uniquement si vous estimez qu'elle influence votre heure d'arrivée. Vous pouvez ne classer qu'une seule raison.

- Horaires fixés par l'employeur
  - Contraintes techniques, normes de production, délais à respecter
  - Horaires d'un ou des collègues
  - Horaires des réunions
  - Horaires des partenaires économiques
  - Horaires de crèche
  - Horaires d'école
  - Horaires des transports
  - Évitement des périodes où le réseau de transport est trop congestionné
  - Horaires du conjoint
  - Activité extra-professionnelle (loisirs, sports...)
  - Préférences personnelles
- Autre :

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015

Cette question caricature certes les logiques déterminantes des horaires d'arrivée au travail. Dans la réalité, les contraintes et les préférences ne se hiérarchisent et ne se distinguent que très rarement aussi clairement. Mais elle a néanmoins l'avantage de placer les individus dans une approche réflexive sur leur propre pratique - dans une démarche les poussant à objectiver eux-mêmes les raisons de leur horaire. Le traitement que nous ferons de cette question est central dans la poursuite de notre exercice. Sur le versant quantitatif, il nous permettra de mesurer quels sont les facteurs qui influencent le plus fortement l'horaire d'arrivée au travail. De plus, en associant les raisons invoquées à la chronologie des arrivées au travail, nous pourrons in fine expliquer (en partie) ce qui fait que certains travailleurs arrivent plus en heure de pointe que d'autres. Alors que les répondants pouvaient choisir de classer entre une et treize réponses, ils en ont sélectionné en moyenne un peu moins de trois. Au début du chapitre 4 nous étudierons brièvement la manière dont les individus ont classé et associé les différentes raisons. Cependant pour faciliter l'interprétation et l'insertion des résultats dans notre cadre d'analyse

nous ne retiendrons après ce détour que la raison classée en première position. De cette manière nous pourrions assurer que l'horaire de travail pratiqué est justifié par la raison invoquée. À l'inverse, il eut été extrêmement risqué de dire que la pratique d'un horaire de travail eut été justifiée par une raison classée en 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> position par exemple.

Cette assertion a un poids important car en parallèle des horaires faisables et désirés, nous cherchons à vérifier dans une dimension statique si les horaires pratiqués relèvent de « contraintes de couplage » ou de « préférences individuelles ». Si les contraintes peuvent s'additionner entre elles pour conduire simultanément à la détermination d'un horaire (et ainsi quelque peu amoindrir l'idée même du classement), il est en revanche impossible de considérer qu'une préférence, classée derrière une contrainte de couplage puisse effectivement déterminer l'horaire de travail. Pour bien comprendre cette règle nous devons dès à présent préciser comment nous avons associé les contraintes de couplage et les préférences définies dans notre cadre théorique (Chapitre 2) à des modalités de réponse élaborées dans notre questionnaire.

#### **2.1.4. Regroupement des raisons influençant l'horaire de travail : contraintes de couplage ou préférences ?**

Les contraintes de couplage qui déterminent un horaire d'arrivée au travail peuvent se situer dans les trois sphères de la vie quotidienne et collective du travailleur (Tableau 3.9) :

**La sphère productive** met en scène l'individu en tant que facteur de production de l'entreprise. S'il interagit avec autrui ici c'est plus parce que l'entreprise interagit avec ses partenaires économiques et organise son activité pour maximiser son profit. C'est certainement le niveau de contraintes de couplage le plus éloigné de la vie quotidienne des travailleurs.

**La sphère professionnelle** implique directement l'individu au sein de son collectif de travail. Il doit alors répondre à des objectifs de synchronisation avec ses collègues à travers des horaires fixes de travail, ou encore des horaires de réunions.

**La sphère sociale** concerne les interactions synchrones que l'individu peut avoir avec autrui en dehors du travail. Les raisons de l'horaire d'arrivée au travail peuvent ici être déterminées aussi bien par des liens familiaux qui demandent de se coordonner avec les enfants et/ou le conjoint que par des liens avec des inconnus qui demandent de se coordonner vis-à-vis des

horaires de circulations des transports publics ou encore d'ouverture des magasins. Si cette sphère correspond aux liens avec autrui en dehors du travail, elle correspond également grandement à des mécanismes de synchronisation institutionnalisés qui ont souvent peu de choses à voir avec un rapport immédiat à autrui (horaires d'écoles, de crèches, etc.).

**TABEAU 3.9** – Tri des raisons justifiant l'horaire de travail selon qu'elles relèvent de contraintes de couplage ou de préférences individuelles

	Sphères de la vie quotidienne	Acteurs directement en jeu	Raisons de l'horaire
<b>Contraintes de couplage</b>	Productive	L'entreprise et son environnement économique	Normes de production Horaires des partenaires économiques
	Professionnelle	L'individu et son entreprise	Horaires fixés par l'employeur Horaires des réunions Horaires des collègues
	Sociale	L'individu et son environnement hors travail	Horaires de crèche Horaires d'école Horaires des transports Horaires du conjoint Activité extra-pro.
<b>Préférences</b>	Individuelle	L'individu	Évitement de l'HPM Préférences personnelles

Source : Auteur

Par opposition, les préférences relèvent d'aspirations purement individuelles qui ne sont pas contraintes par des objectifs de coordination avec autrui. Pour la première raison invoquée, l'objectif recherché est même opposé à la coordination avec autrui, puisqu'on cherche dans ce cas-là à ne pas se déplacer en même temps que les autres, c'est-à-dire à éviter l'heure de pointe du matin.

Dans le second cas, la préférence individuelle est nettement plus floue, on sait juste que cela répond un objectif personnel, que l'on imagine agréable. Une des difficultés principales étant qu'une inclination personnelle pourrait tout à fait s'orienter vers une contrainte de couplage, tel l'horaire du conjoint par exemple.

Nous émettons alors l'hypothèse que les répondants cochent « préférences personnelles » uniquement lorsque cette préférence se réfère à un objectif qui ne fait pas partie des autres réponses proposées (comme par exemple le fait de préférer se lever plus tôt ou plus tard le matin).

Cette distinction entre les différentes sphères de la vie quotidienne, les différents objectifs de synchronisation avec autrui ou de satisfaction purement individuelle est certainement nécessaire pour faciliter l'analyse des raisons justifiant un horaire d'arrivée au travail. Néanmoins, il est important de garder à l'esprit qu'en réalité, ces différentes sphères et objectifs de planification de la vie quotidienne se concilient, se brouillent plus qu'ils ne se distinguent aussi nettement. De plus, les rôles et les positions sociales des individus, mêmes s'ils ne peuvent servir de facteurs explicatifs directs pourront néanmoins agrémenter la lecture des contraintes de couplage et des préférences individuelles justifiant l'horaire.

### **2.1.5. Les variables de contrôle classiques : l'identité sociale, professionnelle et le déplacement**

Les autres variables présentes dans l'analyse seront toutes des variables de contrôle qui permettront d'associer les horaires d'arrivée au travail, les schémas de contraintes et/ou de préférences, à certaines catégories de population.

Ces catégories de population sont envisagées selon trois angles définissant l'identité du répondant en comparaison de son horaire de travail. Les angles pouvant influencer l'horaire de déplacement domicile-travail (Saleh & Farrell, 2005 ; Yoshimura & Okumura, 2001 ; Small, 1982 ; McCafferty & Hall, 1982) se réfèrent à la vie quotidienne en société et en famille, au travail et dans les transports.

Le premier angle permet de définir les individus dans la sphère de la vie sociale et familiale à travers les variables suivantes :

- la zone de résidence, le sexe, l'âge, le statut marital, le nombre d'enfants, le niveau de diplôme<sup>1</sup>.

Le second décrit leur identité au travail à travers des questions relatives à :

- la catégorie socioprofessionnelle<sup>2</sup>, leur entreprise d'appartenance, la fréquence du télétravail, leur régime horaire théorique, le régime horaire pratiqué<sup>3</sup>.

Le troisième dessine leur profil de navetteur et leur trajet pour se rendre au travail :

- modes de déplacements utilisés<sup>4</sup>, chaînage des modes, voyage long en RER ou non, durée totale du trajet.

Par souci d'exhaustivité nous aurions pu retenir d'autres variables de contrôle à partir de l'exploitation de notre questionnaire mais nous avons choisi de limiter le nombre de variables explicatives à celles se révélant singulièrement utiles. Les variables non retenues sont celles qui à partir d'analyses de corrélation et de modélisation préliminaires n'améliorent pas ou trop peu notre « modèle explicatif » de l'horaire d'arrivée au travail.

Alors qu'elles ont théoriquement un pouvoir explicatif de l'horaire d'arrivée au travail, certaines variables présentes dans notre questionnaire se révèlent redondantes. L'âge des enfants et le fait de déposer plus ou moins fréquemment des enfants à l'école sont des variables extrêmement colinéaires au fait d'avoir coché la raison « horaires d'école ». L'intégration de ces deux variables n'eut donc pas

---

1. Pour le niveau de diplôme, les diplômés ayant un niveau BAC ou inférieur étant peu nombreux, ils ont été regroupés au sein d'une même catégorie.

2. Pour cette catégorie, la classification retenue est une classification originale. Elle correspond à la composition de notre échantillon sur-représentée par des professions cadres mais aussi aux desideratas des responsables des entreprises qui ont souhaité valider la conception du questionnaire. Pour 5 des 6 modalités, on peut néanmoins apposer par équivalence et entre parenthèses le découpage classique des catégories socioprofessionnelles de l'INSEE : – cadre dirigeant (Cadre et profession intellectuelle supérieure) – cadre (Cadre et profession intellectuelle supérieure – agent de maîtrise (Profession Intermédiaire) – employé (Employé) – technicien (Ouvrier)

3. Pour le régime horaire théorique et le régime horaire pratiqué de l'autre côté, les 5 modalités de réponse initiales ont été agrégées en 3 modalités de réponse plus explicites. La distinction finale est la suivante : les horaires administrés de façon fixes, au sein d'une plage de 3 heures maximum, libre. Du côté des horaires pratiqués, on retrouve les horaires pratiqués de façon fixes (+/- 15 minutes maximum), au sein d'une plage (de 3 heures maximum) et aléatoires.

4. Les modalités retenues pour l'analyse des modes de transports utilisés pour se rendre au travail illustrent notre volonté d'étudier l'impact d'un mode par rapport à un autre sur la composante horaire du déplacement. Ainsi, par rapport aux enquêtes classiques nous n'avons pas étudié le mode principal de déplacement. Nous avons plutôt tenté de distinguer les déplacements qui sollicitent uniquement transports collectifs (TC) ou le transport personnel motorisé (TPM) des déplacements qui combinent l'usage des TC et des TPM. Les modalités étudiées pour cette variable se regroupent alors de la façon suivante :

- Uniquement TC (Usage de Bus, Navette Privée, Tram, Métro, RER, Train de banlieue, régionaux ou nationaux possiblement combinés avec des modes légers comme le vélo, la marche, la trottinette)
- Uniquement TPM (Usage du Véhicule Particulier ou utilitaire, Scooter, Moto ou Mobylette)
- TC et TPM (usage combiné des TC et des TPM dont la concrétisation la plus courante se manifeste par le fait de laisser sa voiture à un « parking-relais » à côté d'une gare avant de prendre le train ou le RER).
- Autres (Usage unique ou combinaison de Marche, Vélo, V'lib, Auto'lib, Trottinette, Skateboard, Covoiturage, Taxi)

apporté d'information supplémentaire à notre étude. Il en va de même pour le fait de participer plus ou moins fréquemment à des travaux en équipe qui est très fortement colinéaire à la raison « horaires des réunions ». D'autres variables sont retirées de l'analyse car elles sont trop colinéaires à des variables voisines. C'est précisément le cas pour toutes les questions qui ont été « doublées » avec une formulation différente afin de vérifier la compréhension et la probité des réponses cochées. Il y a également un certain nombre de variables à partir desquelles nous aurions pu attendre un pouvoir explicatif de l'horaire d'arrivée au travail mais qui se révèlent trop faiblement opérantes, indépendamment de leur lien avec d'autres variables : le type de contrat de travail (CDI, CDD, intérim, apprentissage...) le taux d'occupation de l'emploi (temps plein ou temps partiel en %) n'expliquent que très peu la chronologie de l'arrivée au travail.

Enfin, il est intéressant de noter que le détail du déplacement effectué (ligne empruntée, mode précis, nombre de correspondances...) n'améliore pas l'explication de l'horaire visé de début de journée. La durée du déplacement et les grands types de modes de transport utilisés (véhicule particulier, transport collectif et le reste) semblent suffisants.

### **2.1.6. Passation du questionnaire**

La passation du questionnaire et sa mise en ligne sur l'Internet a pu se réaliser grâce à la sous-traitance de l'institut de sondage IPSOS. Sa passation a également été facilitée par le partenariat tissé avec les entreprises de la Commission 3T. En effet, le questionnaire à remplir en ligne a été transmis aux salariés par l'intermédiaire de chacune des entreprises. Les entreprises pouvaient choisir une période de passation de deux semaines entre le 7 avril 2015 et le 22 mai 2015. Au début de la période de passation choisie, la direction des établissements de travail partenaires envoyait une invitation à répondre au questionnaire à l'ensemble de leurs travailleurs disposant d'une adresse mail au nom de l'entreprise (permanents comme intérimaires). Le courriel<sup>1</sup> était identique pour chacune des entreprises. Mais les répondants étaient automatiquement affiliés à leur entreprise d'appartenance à partir d'un lien internet différencié pour chaque entreprise. En acceptant l'invitation, les salariés étaient orientés vers une page web contenant le questionnaire à remplir de manière anonyme.

Par la suite, deux mails de relance ont été envoyés aux salariés, l'un, une semaine après le début de la campagne, et le dernier deux jours avant la fin des deux semaines de campagne.

---

1. Pour plus de détails sur le contenu du courriel invitant les salariés à répondre au questionnaire, se référer à l'Annexe n°2.

Le fait de distribuer le questionnaire par l'intermédiaire de l'employeur a permis de contacter aisément l'ensemble des salariés. Toutefois, même si le questionnaire était anonyme, certains salariés ont pu se censurer et mesurer leur réponse par peur d'un hypothétique regard ou contrôle de l'employeur, notamment vis-à-vis de questions concernant leur vie au travail. Il s'agit là d'un biais que nous ne pouvons immédiatement vérifier mais sur lequel nous nous pencherons par la suite.

### 2.1.7. Taux de réponse

Sur l'ensemble des 12 038 salariés contactés, 3 358 ont répondu au questionnaire dans sa totalité. Le taux de réponse pour l'ensemble de notre population enquêtée est légèrement inférieur à 30 % mais il reflète de grandes disparités selon l'entreprise d'appartenance du salarié (Tableau 3.10).

La plupart des établissements de travail affichent des taux de réponses oscillant entre 20 et 50 %. Seul « Public 1 » affiche un taux de réponse extrêmement bas, de l'ordre de quelques pourcents. Sur les 2 728 salariés que compte l'établissement, seuls 85 ont répondu au questionnaire. Ce résultat s'explique par la méthode de communication du questionnaire chez Public 1 puisque l'enquête a été mise à disposition sur « l'intranet » plutôt qu'envoyée directement sur les boîtes mails des travailleurs.

**TABLEAU 3.10** – Taux de réponse au questionnaire selon l'entreprise

Entreprises	Effectifs	Questionnaires remplis	Taux de réponses
Assurances	4900	1069	21,8%
Banque 1	98	43	43,9%
Banque 2	30	11	36,7%
Etablissement Public 1	2728	85	3,1%
Etablissement Public 2	884	485	54,9%
Etablissement Public 3	702	345	49,2%
Etablissement Public 4	1425	721	50,6%
Télécom.	1271	599	47,1%
Total	12038	3358	27,9%

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 358 répondants).

Lecture : 47,1 % des travailleurs de « Télécom » ont répondu au questionnaire.

Globalement, le taux de réponse avoisinant les 30 % est assez satisfaisant pour un questionnaire de recherche dont le remplissage nécessitait une vingtaine de minutes. Cette remarque peut déjà nous donner une idée sur le profil des personnes ayant répondu au questionnaire :

- elles doivent avoir un minimum de « temps libre » au travail. Il n'est pas donné à tout le monde de pouvoir prendre vingt minutes sur sa journée de travail, au bureau.
- elles doivent se sentir concernées par la problématique des déplacements domicile-travail et des horaires de travail et donc probablement avoir des déplacements plus pénibles que la moyenne.

### **2.1.8. Apurement de la base de données**

Malgré les bons chiffres de participation, la longueur et la complexité de certaines questions ont parfois engendré des réponses aberrantes. Ces observations ont dû être retirées de la base de données pour ne pas fausser l'interprétation des réponses à certaines questions.

Précisément, deux observations ont été exclues de la base de données car elles présentaient des durées de trajet domicile-travail aberrantes de 6 h 10 et de 11 h 30. Par ailleurs le chaînage des modes de transport était également incohérent (cinq bus différents, la voiture, le vélo, etc.).

Quatre autres observations ont été retirées de la base de données car les individus avaient renseigné plus de cinq changements de modes de transport pour se rendre sur leur lieu de travail. Elles avaient également renseigné des chaînages incohérents du type (taxi-covoiturage-scooter-voiture). Lors du remplissage du questionnaire en ligne, 23 questions sur 38 nécessitaient des réponses obligatoires. Les questions qui nous intéressent le plus sont donc obligatoirement remplies par les enquêtés. Cependant le codage informatique n'a pas toujours permis d'évincer les non-réponses, car non assimilées comme telles (., 0, « espace vide »...). 58 personnes n'ont renseigné aucun horaire d'arrivée au travail, c'est-à-dire pour aucun jour de la semaine. Cette variable étant la variable d'étude centrale du questionnaire, les réponses de ces individus ont elles aussi été sorties de la base de données. Pour les mêmes raisons, nous avons été contraints de sortir 12 questionnaires de la base de données car ils ne contenaient aucune réponse sur les déterminants de l'horaire d'arrivée au travail. Après apurement de la base de données, l'échantillon étudié regroupe préliminairement 3 282 individus.

### 2.1.9. Caractéristiques de l'échantillon

Avant d'exposer de premiers résultats sur les horaires déclarés, il nous a semblé important de préciser les particularités de notre échantillon d'enquêtés. En effet, les horaires et les interprétations que nous pourrions en faire sont *a priori* extrêmement liés à la plus ou moins forte prépondérance de certaines catégories de population dans notre échantillon. Il devient donc nécessaire de présenter dès à présent les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon.

Pour réussir à le caractériser - plutôt que de l'analyser de façon absolue - nous avons souhaité le comparer à ce qui pourrait être considéré comme sa « population de référence ». Les salariés que nous avons interrogés ont la particularité d'être issus d'un nombre d'établissements très restreint (huit) qui sont concentrés sur une petite zone géographique. Comparer les caractéristiques de nos enquêtés aux caractéristiques générales des salariés travaillant en Île-de-France devrait alors permettre de voir quelles sont les particularités de nos enquêtés et d'exposer les catégories de population les mieux représentées par notre enquête.

Afin de comparer notre échantillon de salariés à la population de salariés travaillant en Île-de-France, nous avons principalement exploité les données « redressées »<sup>1</sup> de l'Enquête Globale Transport 2010 (EGT 2010). Cette enquête de grande ampleur réalisée environ tous les 10 ans depuis les années 1970 a l'avantage de contenir à la fois des informations sur les caractéristiques sociodémographiques des individus franciliens ainsi que sur leurs déplacements quotidiens locaux. Parmi ces 32 241 individus enquêtés par l'EGT 2010, nous avons choisi d'étudier uniquement le profil de la population des actifs occupés franciliens. Après filtrage, nous comparons finalement notre échantillon de 3 282 réponses à un échantillon d'actifs occupés travaillant en Île-de-France de 15 856 personnes.

Néanmoins notre population de référence (EGT 2010) ne saurait être parfaitement comparable à notre échantillon d'enquêtés :

- D'une part, l'EGT ne prend en compte que les salariés travaillant en Île-de-France et résidant en Île-de-France alors que dans notre enquête, un peu plus de 10 % des salariés résident en dehors de la région francilienne. D'après les données de l'INSEE issues du fichier « Mobilités Professionnelles » (MOB PRO 2010), 6,0 % des salariés travaillant en Île-de-France résident en dehors de la région. Pour être parfaitement homothétique à notre population enquêtée, il manquerait donc 6 % de résidents non franciliens à la base de données de l'EGT.

---

1. Les données de l'EGT sont redressées à partir du recensement de la population de 2008, selon la taille des ménages, le type de logement, le sexe, l'âge, la CSP et l'occupation principale des répondants.

- D'autre part, nous présentons ici les statistiques de l'ensemble des actifs occupés franciliens alors que dans notre enquête ne sont étudiés que les salariés, et sont donc exclus les « indépendants » et les « agriculteurs ». Cependant cet écart dans le tri des catégories socioprofessionnelles n'a pas d'incidence. En effet, nous avons testé l'effet de l'exclusion des « indépendants » et des « agriculteurs » de la base de données de l'EGT et avons constaté que cela n'induisait quasiment pas (variation de plus ou moins 0,2 % maximum) de différence par rapport à la distribution statistique observée pour l'ensemble des caractéristiques des actifs occupés.

Certaines variables de contrôle indiquant potentiellement des particularités de notre échantillon n'ont quant à elle pu trouver de point de comparaison dans l'EGT. Pour ces variables qui concernent principalement la vie au travail, nous avons dû comparer nos statistiques à d'autres sources d'information sur le travail en Île-de-France. C'est ainsi que pour la fréquence du télétravail, le degré de liberté dans la fixation des horaires et la régularité des horaires pratiqués en Île-de-France nous nous sommes appuyés sur un document de l'IAUÎdF<sup>1</sup> (Bouleau & Leroi, 2016) qui s'inspire de données issues de l'ENTD<sup>2</sup> 2008.

---

1. Institut d'Aménagement et d'Urbanisme d'Île-de-France.  
2. Enquête Nationale Transport et Déplacements.

**TABEAU 3.11** – *Caractéristiques de l'échantillon provenant du questionnaire (3282 répondants)*

<b>Variabiles</b>	<b>Modalités</b>	<b>Actifs ÎdF</b>	<b>Échantillon</b>
<b>Zone de résidence</b>	Paris	19,4 %	24,3 %
	Petite Couronne	34,4 %	31,1 %
	Grande Couronne	40,2 %	34,0 %
	Province	6,0 %	10,7 %
<b>Sexe</b>	Homme	49,0 %	50,3 %
	Femme	51,0 %	49,7 %
<b>Age</b>	Moins de 25 ans	4,2 %	4,7 %
	25-34 ans	25,5 %	21,4 %
	35-44 ans	31,6 %	29,6 %
	45-54 ans	26,0 %	29,3 %
	55 ans et plus	12,8 %	16,0 %
<b>Statut marital</b>	Célibataire		22,1 %
	Concubinage		15,2 %
	Marié(e)/pacsé(e)		55,4 %
	Divorcé(e)		6,3 %
	Veuf(ve)		1,0 %
<b>Nombre d'enfants</b>	0	38,7 %	48,4 %
	1	15,6 %	17,1 %
	2	24,2 %	24,1 %
	3 ou plus	21,5 %	10,3 %
<b>Niveau de diplôme</b>	BAC ou moins	52,0 %	21,5 %
	Premier cycle universitaire	14,9 %	28,1 %
	Second et troisième cycle universitaire	33,1 %	50,4 %
<b>CSP</b>	Technicien (Ouvrier)	14,6%	3,7%
	Employé	27,8%	8,3%
	Agent de maîtrise (P. intermédiaire)	27,8%	8,9%
	Cadre (cadre et prof. intellectuelles)	29,7%	76,0%
	Cadre dirigeant		3,1%
<b>Entreprise</b>	Assurances		31,8%
	Banque 1		1,3%
	Banque 2		0,3%
	Public 1		2,6%
	Public 2		14,5%
	Public 3		10,2%
	Public 4		22,0%
	Télécom.		17,3%
<b>Travail à domicile</b>	Non	82%	74,2%
	Oui, cela peut arriver mais pas toutes les semaines	12%	16,3%
	Oui, toutes les semaines	6%	9,4%
<b>Cadre horaire théorique</b>	Horaires fixés	77%	43,6%
	Plage horaire d'arrivée		27,5%
	Horaires libres		28,9%
<b>Flexibilité horaire pratiqué</b>	Arrivées à horaires fixes	67%	70,0%
	Durant une plage		25,0%
	Horaires aléatoires		5,0%
<b>Type de mode utilisé</b>	Uniquement TC	38,7%	65,6%
	Uniquement TPM	45,4%	9,1%
	Uniquement Autres (marche, vélo, covoit...)	11,7%	1,7%
	Combinaison TPM et TC	4,3%	23,6%
<b>Durée totale du trajet</b>	Domicile-travail	41 minutes	58 minutes
<b>Durée d'usage du RER</b>	0 ou moins de 20 minutes		65,1%
	Plus de 20 minutes		34,9%

La plus grande particularité de notre enquête menée au sein de sièges sociaux ou de centres d'affaires de grands groupes est que la population enquêtée est surreprésentée par des professions cadres. Si l'on intègre les cadres dirigeant à la catégorie des cadres, ce sont 79,1 % des enquêtés qui sont concernés par ces postes à responsabilités alors que seul 29,7 % des salariés franciliens occupaient de tels postes en 2010. Cette surreprésentation constitue un biais important à notre enquête. Cependant ce biais n'est pas gênant vis-à-vis de l'orientation de notre problématique. En effet, afin d'étudier les facteurs expliquant un horaire d'arrivée au travail du point de vue du salarié, il est important d'étudier les pratiques des salariés qui peuvent choisir leurs horaires de travail plutôt que celles des salariés ayant des horaires fixés par leur employeur.

Or, il se trouve que les professions cadres sont généralement celles qui bénéficient le plus fréquemment d'horaires flexibles par rapport aux autres catégories de salariés (Bouleau & Leroi, 2016). Et d'après l'enquête Emploi de l'INSEE les cadres sont la seule catégorie socioprofessionnelle pour qui la part de travailleurs en horaire flexible continue d'augmenter (Bouffartigue, 2012). En effet, les autres catégories professionnelles ont toutes subi sur la dernière décennie une accentuation du contrôle horaire de leur employeur. Parce qu'ils sont de plus en plus nombreux à « décider » de leurs horaires, les cadres sont donc ceux qui ont le plus d'informations à nous fournir sur les déterminants d'horaires de travail.

Par rapport à la composition de la population des travailleurs franciliens, la majorité des autres particularités de notre échantillon peuvent s'expliquer par le fait premier de la surreprésentation de cadres. Théoriquement nous estimons que c'est en bonne partie parce que nous avons plus de cadres que nous avons également plus d'individus diplômés de l'enseignement supérieur, plus de personnes sans ou avec peu d'enfants, plus de Parisiens et de Provinciaux, plus d'individus de 45 ans et plus, mais aussi plus de télétravailleurs.

En outre, on observe que les populations cadres se déplacent en moyenne plus longtemps pour se rendre au travail que les autres catégories de travailleurs (Baccaïni, Sémécurbe, Thomas 2007 ; Omnil 2013). Ceci expliquant alors aussi en partie que la durée du déplacement domicile-travail pour se rendre à la Plaine Saint-Denis (58 minutes) soit relativement plus élevée que pour la moyenne francilienne (41 minutes) mais néanmoins identique à la durée moyenne du déplacement domicile-travail dont le mode principal sont les transports collectifs (58 minutes) (Adoue, 2016). Toutefois, il est clair que tous les biais ne peuvent être uniquement le fruit de la surreprésentation de travailleurs qualifiés. Le contexte et la localisation de notre terrain d'étude ont forcément un impact sur les particularités des comportements de mobilité.

En premier lieu il faut noter que les entreprises enquêtées ont (au moment de l'enquête), pour la plupart d'entre elles, déménagé sur le secteur de la Plaine Saint-Denis il y a moins de 5 ans. Alors que leurs anciens locaux étaient situés soit dans l'Ouest francilien soit dans l'Ouest parisien, certains

salariés qui habitaient jadis près de leur bureau ont choisi de ne pas déménager et se trouvent donc très éloignés de Saint-Denis. Ainsi, la relativement récente arrivée des entreprises dans un secteur en dehors de l'agglomération centrale et encore assez peu attractif pour la domiciliation des cadres pourrait également expliquer la longueur observée des trajets domicile-travail.

Comme nous l'avons exposé plus haut, le terrain est bien desservi en transport en commun, notamment par deux lignes de RER différentes. La disponibilité et l'efficacité (vitesse et desserte) de l'offre de transport en commun disponible sur le terrain d'étude expliquent alors en partie que la quasi-totalité (89, 2 %) de nos enquêtés déclare se rendre au travail en transports collectifs.

Toujours est-il qu'en pratique les salariés de notre zone d'étude sont certainement un peu moins nombreux à emprunter les transports collectifs que la part observée dans notre échantillon. Les résultats d'une enquête administrée pour le PDIE<sup>1</sup> de la Plaine Saint-Denis en 2013 indiquaient à l'époque, à partir d'un échantillon de 2 724 enquêtés, que 77 % des travailleurs empruntaient les transports collectifs pour se rendre au travail. Cette différence de résultats entre deux enquêtes administrées sur le même terrain<sup>2</sup> nous laisse penser que certaines propriétés particulières de notre échantillon sont dues à la conception et à l'orientation de notre questionnaire.

Lorsque les salariés ont reçu le courriel les invitant à répondre au questionnaire, il était indiqué que ce questionnaire émanant de SNCF Transilien « vise à identifier les solutions adéquates pour diminuer la fréquentation en heure de pointe et vous permettre de voyager tous les jours dans de meilleures conditions ».

La distribution des profils de répondants au questionnaire, en particulier l'extrême majorité de répondants empruntant les transports collectifs, doit donc aussi être expliquée par un « biais de volonté à répondre au questionnaire » diffusé par SNCF Transilien. Effectivement, par rapport à l'objectif du questionnaire, les personnes ayant accepté d'y répondre ont logiquement plus de probabilités d'emprunter les transports collectifs. Il en va d'ailleurs de même pour le complément de justification que nous pouvons apporter à la prépondérance de combinaisons de trajets en voiture et en transports collectifs. Car au-delà du fait d'emprunter les transports collectifs, les répondants devaient se sentir concernés par la problématique des déplacements domicile-travail et donc probablement avoir des déplacements plus compliqués que la moyenne francilienne.

---

1. Plan de Déplacements Inter-Entreprises

2. L'entreprise "Assurances", pourvoyeuse de gros volumes de réponses, a également été enquêtée pour le PDIE.

## **2.2. Utiliser les horaires d'arrivée au travail à la Plaine Saint-Denis et définir l'heure de pointe**

Les horaires d'arrivée des travailleurs au sein de leurs entreprises ont été demandés pour chaque jour de la semaine. Les enquêtés renseignent ainsi l'heure d'arrivée (heures et minutes) au travail pour chaque jour d'une « semaine-type ». Tout l'enjeu de la description d'horaires d'arrivée au travail est de concilier la diversité des pratiques (inter et intra-individuelles) avec la nécessité de rendre compte de faits lisibles et interprétables. Le premier choix méthodologique consistant à demander aux salariés de standardiser eux-mêmes leurs horaires participe déjà d'une réduction du phénomène étudié. Mais cette simplification ne saurait être suffisante. Notre besoin impérieux d'exploitation de la donnée horaire nous conduit à effectuer nombre de prétraitements et tris sur les horaires renseignés. Préliminairement, le matériau est trop brut pour l'exploiter statistiquement. L'objectif de cette sous-section est de présenter les horaires d'arrivées au travail au fil de leur calibrage tout en veillant à ne pas trop s'éloigner de ce que peuvent être les pratiques initiales et les périodes de saturation observées dans les transports collectifs.

### **2.2.1. Les horaires habituels**

Les horaires d'arrivée demandés pour une « semaine-type » correspondent à l'heure habituellement visé par les salariés (Wang 1996 ; Noland & Small, 1995 ; Mannering, 1989) plus qu'à celui qui pourrait être effectivement pratiqué et nécessairement plus variable. Les aléas et les changements spontanés (retard des transports, imprévus...) ne peuvent être pris en compte dans le questionnaire. De plus l'emploi du temps demandé ne peut se référer qu'à une organisation habituelle des activités quotidiennes et hebdomadaires. Les changements qui induiraient de nouvelles programmations horaires (réunion à un horaire atypique, dîner chez des amis, rendez-vous chez le médecin, etc.) ne peuvent être pris en compte. De cette façon ne sont étudiés que les horaires correspondant aux routines temporelles des activités quotidiennes (Tableau 3.12).

**TABLEAU 3.12 – Typologie des activités quotidiennes**

		<b>DANS L'ESPACE</b>		
		<b>HABITUEL</b>	<b>NON-HABITUEL PROGRAMMÉ</b>	<b>SPONTANÉ</b>
<b>DANS LE TEMPS</b>	<b>HABITUEL</b>	<b>ROUTINE</b>	Routine temporelle programmée dans l'espace	Routine temporelle avec oportunité spatiale
	<b>NON-HABITUEL PROGRAMMÉ</b>	Routine spatiale programmée dans le temps	<b>ACTIVITÉ PROGRAMMÉE</b>	programmé avec liberté spatiale
	<b>SPONTANÉ</b>	Routine spatiale avec oportunité temporelle	Programmé avec liberté temporelle	<b>OPPORTUNITÉ</b>

Source : Ramadier et Lee Gosselin, 2005

### 2.2.2. L'utilisation de l'horaire d'arrivée au travail le mardi

Si l'on considère l'ensemble des enquêtés, l'horaire d'arrivée moyen au travail est quasiment le même pour tous les jours de la semaine (Tableau 3.13). Au niveau global, la variabilité inter-journalière des horaires de travail est quasiment nulle.

**TABLEAU 3.13 – Distribution des horaires d'arrivée au travail selon les différents jours de la semaine**

<b>Statistique</b>	<b>lundi</b>	<b>mardi</b>	<b>mercredi</b>	<b>jeudi</b>	<b>vendredi</b>
Minimum	6 heures	6 heures	6 heures	5 heures	5 heures
Maximum	14 heures	13 heures	14 heures	12 h 30	14 h 30
1 <sup>er</sup> Quartile	8 heures	8 heures	8 heures	8 heures	8 heures
Médiane	8 h 30	8 h 30	8 h 30	8 h 30	8 h 30
3e Quartile	9 heures	9 heures	9 heures	9 heures	9 heures
<b>Moyenne</b>	8 h 34	8 h 34	8 h 34	8 h 35	8 h 34
<b>Écart-type (n-1)</b>	42 minutes	42 minutes	42 minutes	42 minutes	42 minutes

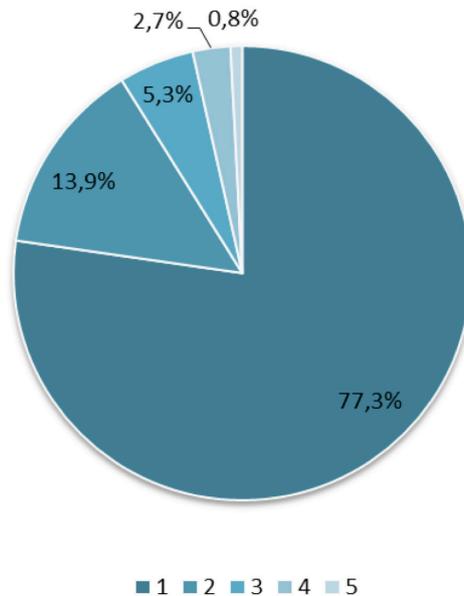
Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 282 répondants)

Lecture : En moyenne, le jeudi, les enquêtés arrivent à 8 h 35, alors qu'ils arrivent à 8 h 34 les autres jours de la semaine. Par ailleurs pour chaque jour de la semaine, l'écart moyen des horaires autour de la moyenne est identique, il vaut 42 minutes.

On peut aussi s'intéresser à un niveau individuel à la variabilité des horaires de travail au cours d'une semaine type. On observe que plus de trois quarts des travailleurs arrivent tous les jours de la semaine

au même horaire au travail. Ils sont par ailleurs moins d'1 % à avoir renseigné cinq horaires de travail différents selon les jours de la semaine (Figure 3.14).

**FIGURE 3.14** – Répartition du nombre d'horaires différents déclarés par chaque individu au cours d'une semaine-type



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis mai 2015 (3 282 répondants)

Lecture : 77,3 % des enquêtés ont renseigné le même horaire pour tous les jours de la semaine-type. 13,9 % des enquêtés ont renseigné 2 horaires différents pour les 5 jours d'une semaine-type de travail. Ils ont pu renseigner le même horaire pour 4 jours et un autre horaire pour 1 jour, tout comme le même horaire pour 3 jours et un autre horaire pour les 2 jours restants.

À partir de ces informations globales et individuelles, l'objectif est ici de ne retenir qu'un seul horaire par individu, au lieu des cinq renseignés. Nous cherchons à réduire l'information contenue dans les horaires déclarés car nous souhaitons croiser cette information avec d'autres variables et cela de nombreuses fois au cours de notre exposé. Ainsi, à la lumière de l'extrême similitude des horaires pratiqués au cours de la semaine, il y a un intérêt à ne pas surcharger les analyses de redondances inutiles.

Nous avons finalement le choix entre retenir un horaire moyen à la semaine et sélectionner un horaire pour un jour de la semaine. L'horaire moyen n'a de sens que pour les personnes ayant renseigné des horaires différents, soit 22,7 % des enquêtés. De plus, en retenant l'horaire moyen, on rendrait potentiellement compte pour ces personnes, d'un horaire qui n'a aucune forme de réalité. Par exemple, une personne arrivant une fois à 10 heures et les quatre autres jours à 8 heures aurait un horaire moyen équivalant à 8 h 24, ce qui ne correspondrait à aucune de ses pratiques.

Il semble plus pertinent de retenir un horaire renseigné pour un jour de semaine et de concentrer les analyses sur ce dernier. En visant toujours un maximum de représentation, il paraîtrait intéressant de retenir l'horaire du mardi car c'est le jour où le plus grand nombre d'enquêtés se rendent sur leur lieu de travail (Tableau 3.15).

**TABLEAU 3.15** – Taux de présence au bureau selon les différents jours de la semaine

Statistique	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi
Nombre d'enquêtés présents	3 154	3 214	2 962	3 200	3 028
Taux de présence	95,7 %	97,6 %	89,9 %	97,1 %	91,9 %

*Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 282 répondants)*

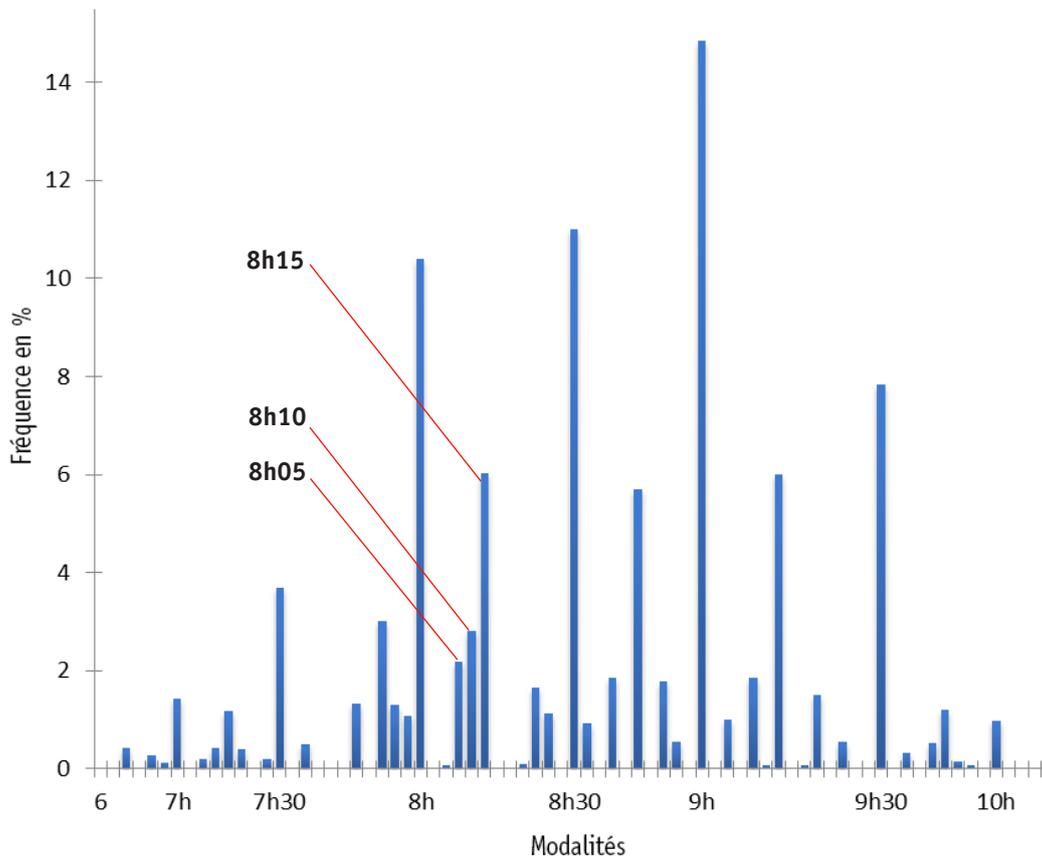
*Lecture : Seuls 89,9 % des enquêtés se rendent à leur bureau le mercredi. À l'opposé le mardi ce sont 97,6 % des enquêtés qui se rendent au bureau.*

La sélection du mardi comme jour d'étude a également un sens du point de vue de la périodicité de la fréquentation des réseaux de transports. Parallèlement aux déplacements pour se rendre au travail, le mardi et le jeudi sont traditionnellement les jours où les réseaux de transports en commun sont les plus fréquentés.

### 2.2.3. Des déclarations arrondies

Une fois le jour d'étude sélectionné, l'objectif est de rendre la distribution des horaires d'arrivée au travail plus lisible et interprétable. À partir des déclarations brutes d'horaires d'arrivée au travail, on visualise difficilement comment les arrivées au travail se répartissent dans le temps. Cette difficulté provient d'un biais introduit par les déclarations d'horaires de travail.

Lorsqu'on demande aux personnes de renseigner un horaire, ils ont tendance à arrondir l'horaire à l'échelle de l'heure pleine, du demi ou du quart (de Palma & Fontan, 2001 ; Armoogum & Madre, 1997). Ces effets s'observent également dans notre enquête (Figure 3.16). Sur la période 6 heures-10 heures du matin alors qu'il est possible de renseigner 240 modalités de réponses différentes (4 heures soit 240 heures-minutes différentes), trois quarts des horaires déclarés d'arrivée au travail sont des réponses en « et quart », « et demi » ou « pile ».

**FIGURE 3.16** – Distribution brute des horaires déclarés d'arrivée au travail un mardi typique

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

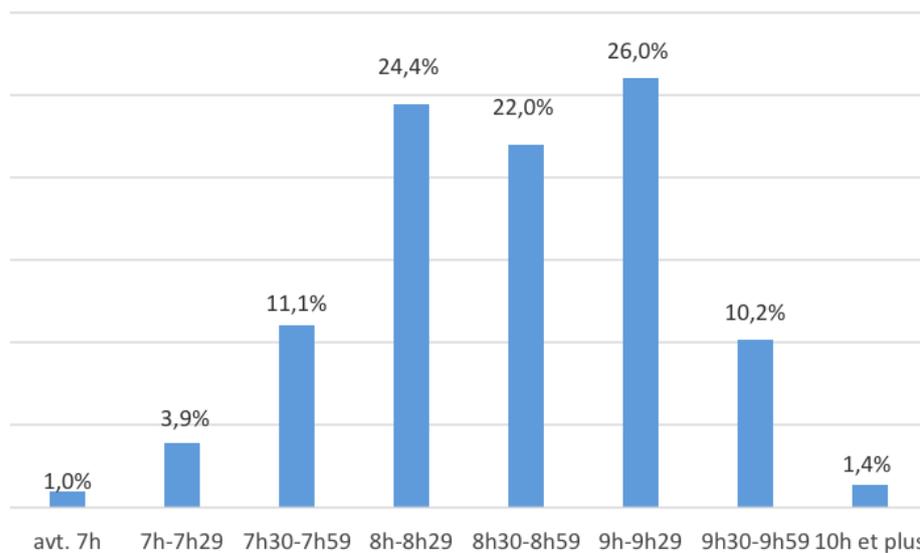
Lecture : 14,7 % des enquêtés ont déclaré arriver à 9 heures au travail le mardi au cours d'une semaine-type. 3,6 % ont déclaré arriver à 7 h 30. 2,2 % à 8 h 05, 3 % à 8 h 10 et 6,1 % à 8 h 15. Chaque intervalle représente une modalité de réponse qui a été mentionnée au moins une fois par les enquêtés. C'est pour cela que la distance entre 6 h 30 et 7 heures est presque 4 fois plus faible que celle observée entre 9 heures et 9 h 30. Entre 9 heures et 9 h 30, 11 horaires différents d'arrivée au travail ont été mentionnés alors qu'entre 6 h 30 et 7 heures seuls 4 ont été mentionnés : 6 h 36, 6 h 40, 6 h 45 et 6 h 50.

Afin de mieux visualiser la répartition temporelle des horaires de début de travail et de corriger ce biais déclaratif, nous proposons de regrouper les horaires déclarés par tranche horaire de 30 minutes. Ce découpage permettra *a priori* de lisser les effets liés aux arrondis des déclarations tout en conservant une granularité suffisante pour distinguer différents horaires d'arrivée au travail. Nous choisissons ce découpage car c'est celui qui correspond le mieux à la distribution brute de nos horaires déclarés. Dans la littérature, ce découpage de 30 minutes est fréquemment utilisé (Dreyfus, 2005 ; Saleh & Farrell, 2005 ; Small, Noland, Chu, 1999) mais selon la richesse des données à disposition on peut aussi bien observer des pas de temps d'une durée inférieure (Abkowitz, 1981 ; Small, 1981) que des tranches calibrées sur une heure ou plus (Bouleau & Leroi, 2016 ; Ben Elia & Ettema, 2011).

## 2.2.4. Regroupement des horaires déclarés par tranche de 30 minutes

Même si un type de découpage peut toujours se justifier par rapport à un autre, dans certains cas l'explication des choix atteint ses limites. En effet, l'objectif étant de lisser les pics de déclarations au niveau des heures et des demi-heures, seul importe le fait d'avoir des tranches de 30 minutes incluant uniquement un pic, soit au niveau de la demi-heure, soit au niveau de l'heure. Mais une fois cette règle établie, il n'y a, a priori, aucune raison qui justifierait d'établir un découpage du type « 8 heures-8 h 29 » plutôt que « 8 h 01-8 h 30 ». La seule raison objective nous poussant à retenir le découpage « 8 heures-8 h 29 » est que cela permettra la comparaison avec les résultats de l'Enquête Globale Transport séquencée sur le même modèle.

**FIGURE 3.17** – *Distribution des horaires déclarés d'arrivée au travail le mardi, par tranche de 30 minutes*



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Lecture : 26 % des enquêtés déclarent arriver généralement entre 9 heures et 9 h 29 au travail le mardi.

Sur la Figure 3.17 le profil des horaires d'arrivée au travail décrit un pic d'arrivée entre 8 heures et 9 h 29 puisque 74,4 % des enquêtés arrivent au cours de cette période. Aux marges de cette dernière, ils sont plus nombreux à arriver de façon matinale, puisqu'ils sont 16 % à arriver avant 8 heures contre 11,6 % à arriver après 9 h 29.

Mais pouvons-nous interpréter si aisément la distribution des horaires d'arrivée au travail des travailleurs enquêtés ? Par exemple, devons-nous considérer que la période de pointe est la tranche

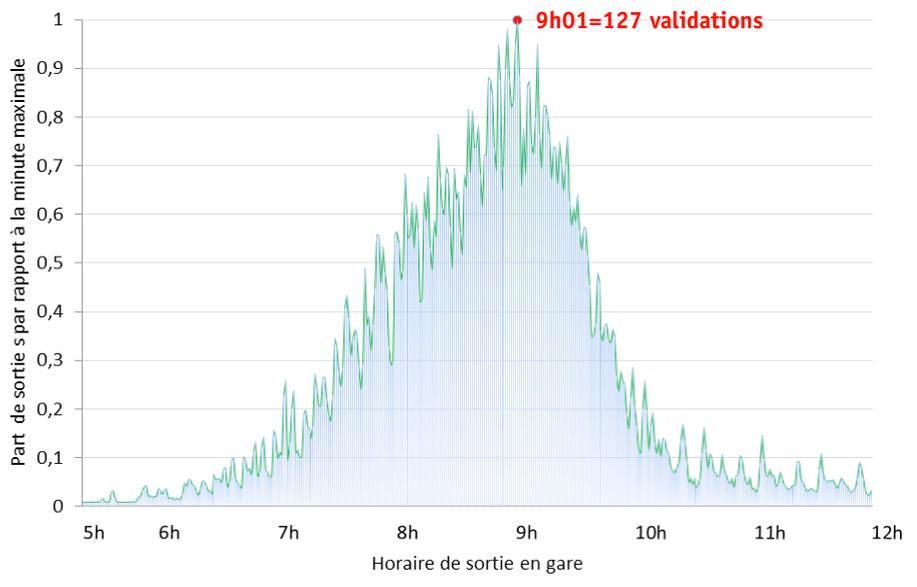
8 heures-9 h 29 ou faut-il envisager d'autres pistes ? Plus que la répartition intrinsèque des horaires renseignés ci-dessus, ce sont bien les horaires d'arrivée au travail à la lumière de la concentration des déplacements qu'ils génèrent qui nous intéressent. Afin d'interpréter et d'analyser opportunément les différentes tranches horaires nous allons comparer ces horaires avec la distribution des horaires de fréquentation des transports amenant les travailleurs sur la zone. Par la suite, afin de préciser la représentativité de l'heure de pointe d'arrivée au travail à la Plaine Saint-Denis nous la comparerons également à l'heure de pointe moyenne d'arrivée au travail en Île-de-France.

### **2.2.5. La distribution des horaires d'arrivée aux gares RER de la Plaine Saint-Denis**

Quatre cinquièmes des enquêtés arrivent au travail en empruntant le RER B ou D. Ils sortent des RER aux gares de la Plaine Stade-de-France ou Stade-de-France Saint-Denis. Pour autant les répondants au questionnaire empruntant les RER B ou D ne représentent respectivement que 11 et 16 % de l'ensemble des voyageurs sortant à ces gares durant la matinée.

Nous souhaitons alors comparer la distribution des horaires d'arrivée au travail des enquêtés avec le profil horaire des sorties dans les gares situées à proximité. La temporalité des arrivées au travail correspond-elle au pic de sorties en gare ?

**GRAPHIQUE 3.18** – *Distribution minute par minute des horaires de sortie à la gare de Stade-de-France Saint-Denis, un mardi moyen en 2015*

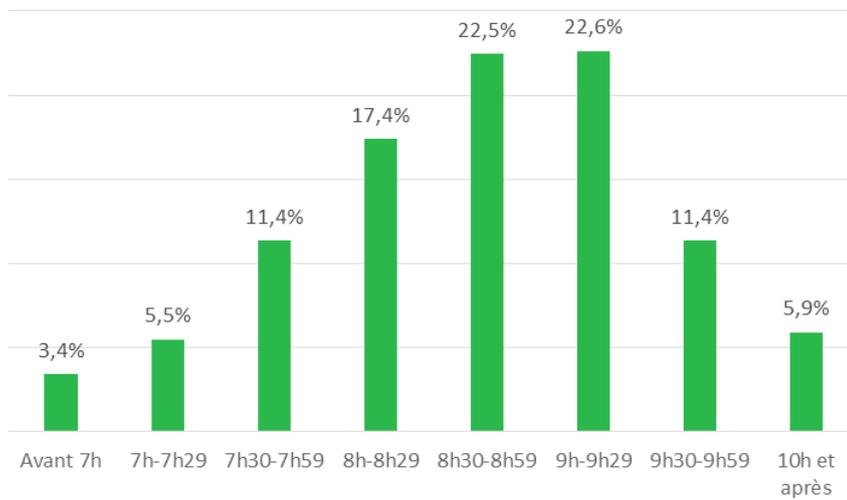


*Source : Données de validation en sortie de gare pour l'ensemble des mardis ouvrés de l'année 2015. Pôle TVV-SNCF Transilien.*

*Lecture : À 9 h 01, on a comptabilisé en moyenne au cours de l'ensemble des mardis ouvrés de l'année 2015, 127 sorties en gare de Stade-de-France Saint-Denis. C'est la minute la plus fréquentée. En comparaison, à 9 h 44 nous avons comptabilisé en moyenne 43 sorties, ce qui représente 33 % de la fréquentation maximale.*

Si nous revenons à l'analyse brute des déclarations d'horaires d'arrivée (Figure 3.16), nous observons que le mode des horaires déclarés est 9 heures. Or ce mode se retrouve également dans les pratiques puisque les minutes les plus fréquentées en sortie de gare sont bien celles avoisinant 9 heures (Graphique 3.18). La similitude est encore plus frappante lorsqu'on s'intéresse aux horaires de sorties en gare réparties en tranche de trente minutes. 62,5 % des sorties le matin s'effectuent entre 8 heures et 9 h 29 (Figure 3.19). Ce chiffre est proche des 72,4 % de répondants au questionnaire ayant déclaré arriver entre 8 heures et 9 h 29 sur leur lieu de travail.

**FIGURE 3.19** – Distribution des horaires de sortie à la Gare Stade-de-France Saint-Denis, par tranche de 30 minutes



Source : Données de validation en sortie de gare pour l'ensemble des mardis ouvrés de l'année 2015. Pôle TVV-SNCF Transilien.

Lecture : À la gare Stade-de-France Saint-Denis, 22,6 % des sorties effectuées en matinée (6 heures-11 heures) les mardis ouvrés de l'année 2015 s'effectuent entre 9 heures et 9 h 29.

Ces similitudes valent également pour la gare du RER B où 68,8 % des voyageurs sortent de la gare entre 8 heures et 9 h 29.

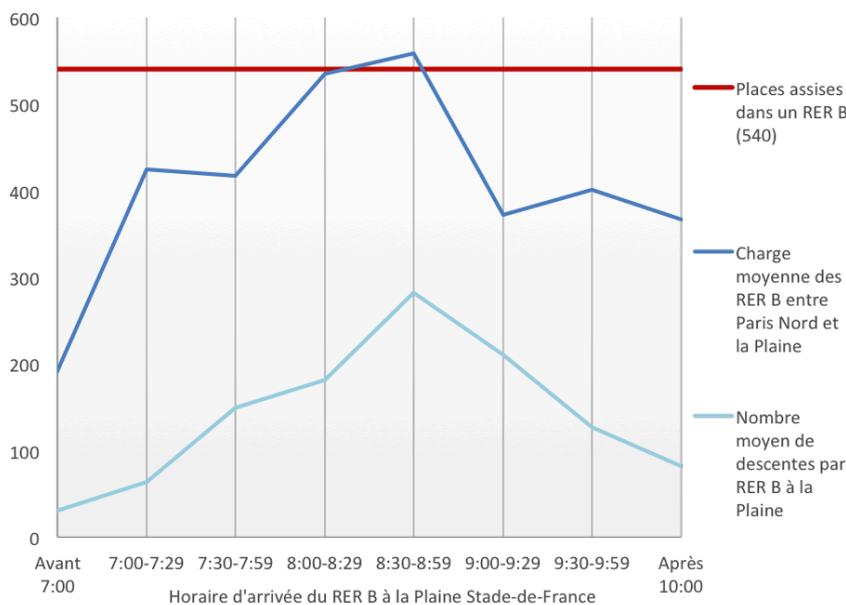
À la lumière des données de validation en sortie de gare du RER D (figure 3.17), nous pouvons à peu de chose près, établir les mêmes observations que celles établies à partir des horaires déclarés d'arrivée au travail de nos enquêtés<sup>1</sup> : le pic de fréquentation se concentre entre 8 heures et 9 h 29. Cependant ce pic de sorties en gare ne décrit pas forcément le pic de saturation observée dans les trains amenant les travailleurs sur la zone. Étant donné que les trains sont également occupés par des voyageurs qui ont d'autres destinations que la Plaine Saint-Denis, il se peut que les moments où les trains sont les plus chargés ne correspondent pas aux moments où les sorties à la Plaine Saint-Denis sont les plus volumineuses.

1. Pour être tout à fait rigoureux et afin de comparer la similitude des horaires d'arrivées en gare et au bureau, il faudrait avancer les périodes d'observation des sorties en gare d'à peu près cinq minutes par rapport aux périodes d'observation des arrivées au bureau. En effet, il peut s'écouler jusqu'à dix minutes entre la sortie en gare et l'arrivée sur le lieu d'une des huit entreprises partenaires.

## 2.2.6. Les périodes les plus chargées à l'intérieur des RER en direction de la Plaine Saint-Denis

La situation à l'intérieur des trains de la ligne B et de la ligne D n'est pas comparable. Sur la ligne D, à proximité de Saint-Denis, il n'y a quasiment pas de problèmes de saturation dans les trains à l'heure de pointe du matin et cela dans les deux sens de circulation<sup>1</sup>. Sur la ligne B, la situation est surtout problématique dans le sens Nord-Sud, de la banlieue Nord vers la Plaine Saint-Denis. Mais la majorité des travailleurs s'arrêtant à la Plaine Saint-Denis le matin viennent de Paris et circulent donc dans le sens Sud-Nord<sup>2</sup>. En conséquence, nous tentons de vérifier si la concentration des arrivées déclarées entre 8 heures et 9 h 29 correspond à la temporalité des périodes les plus chargées dans les RER B amenant les travailleurs sur la zone de la Plaine Saint-Denis, dans le sens des flux venant de Paris (Sud-Nord).

**GRAPHIQUE 3.20** – Charge des RER B et descentes à la Plaine Stade-de-France – flux venant de Paris par tranche de 30 minutes



Source : Direction des services SNCF Transilien - Comptage manuel RER B durant un jour ouvré de l'année 2014

Lecture : Entre 8 h 30 et 8 h 59, nous avons comptabilisé en moyenne, pour l'ensemble des circulations arrivant entre 8 h 30 et 8 h 59 à la Plaine Stade-de-France, 558 voyageurs présents dans les trains alors que les trains ne possèdent que 540 places assises.

Le graphique 3.20 montre qu'en moyenne les trains les plus remplis arrivent entre 8 heures et 8 h 59 à la Plaine Stade-de-France. Cela ne correspond pas tout à fait à la concentration des périodes d'arrivées

1. Direction des services SNCF Transilien - Comptage manuel RER D, 2015.  
2. RATP Dev - PDIE Plaine Saint-Denis - 2013

au travail déclarées dans le questionnaire, puisque les trois périodes les plus fréquentées se situent entre 8 heures et 9 h 29. Cette différence peut et doit encore une fois être associée au fait que nos enquêtés ne correspondent pas à l'ensemble des personnes descendant à la Plaine Stade-de-France. Mais elle doit aussi être associée au fait que la charge des trains est un phénomène cumulatif qui résulte des montées et descentes de voyageurs qui ne descendent pas tous à la Plaine. La temporalité de la charge des trains à destination de la Plaine ne dépend qu'en partie des horaires des descentes à la Plaine. On voit par exemple que pour la période 8 h 30-8 h 59, seule la moitié de la charge des trains en Gare du Nord est constituée de voyageurs descendant à la plaine Stade-de-France (282 descendants/558 à bord).

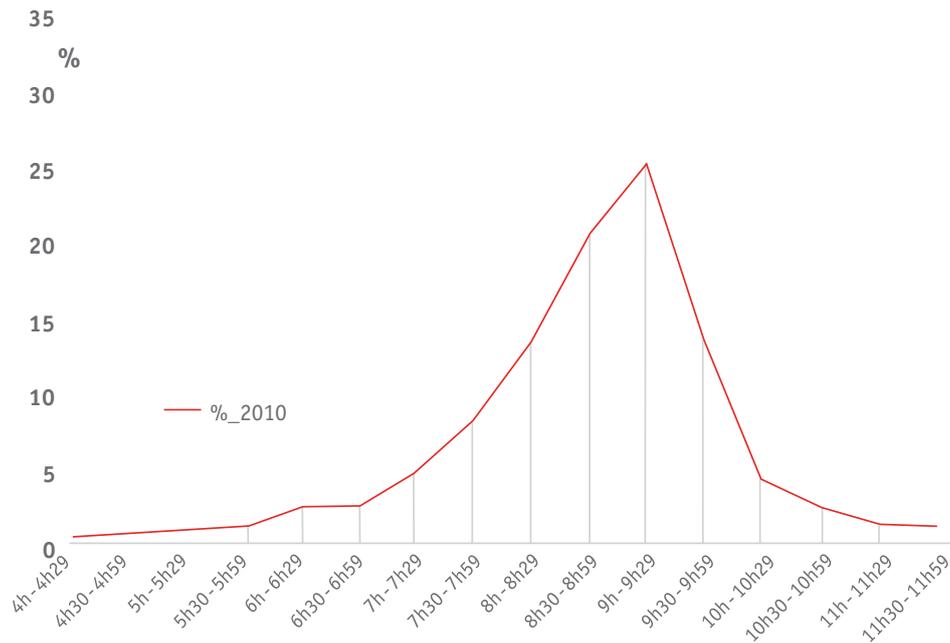
L'analyse de la correspondance entre la temporalité des horaires déclarés d'arrivée au travail et la temporalité de la charge des trains amenant sur le lieu de travail est en ce sens plus complexe que celle opérée à partir des sorties en gare. Cela étant dit, le décalage d'une période de 30 minutes entre les pics d'arrivée au travail et la pointe de charge des RER à l'arrivée à la Plaine Stade-de-France peut également s'expliquer par le fait que la temporalité de la charge des trains est forcément antérieure à la temporalité des arrivées à l'établissement de travail. En effet, il peut s'écouler jusqu'à une dizaine de minutes entre l'arrivée à la Plaine Stade-de-France et l'arrivée à l'établissement de travail puisqu'il faut ajouter le temps de marche pour rejoindre l'établissement.

Si l'on cherche à identifier les périodes d'arrivées au travail qui génèrent le plus de saturation dans les transports, il faut plutôt regarder les périodes saturées dans les trains en les retardant d'une période. Ainsi une forte concentration dans les trains arrivant sur le pôle d'emploi entre 8 heures et 8 h 59 correspond plus probablement à une arrivée au travail durant la période 8 h 30-9 h 29.

### **2.2.7. L'heure de pointe d'arrivée au travail en Île-de-France (8 h 30-9 h 29)**

Ce ciblage de la période de pointe d'arrivée au travail à la Plaine Saint-Denis est en accord avec la distribution des horaires d'arrivée au travail en Île-de-France. D'après la dernière édition de l'Enquête Globale Transport (2010), le pic des arrivées au travail se situe bien entre 8 h 30 et 9 h 29 (Graphique 3.21).

**GRAPHIQUE 3.21** – Répartition des horaires d'arrivée au travail en transports collectifs en Île-de-France, en 2010



Source : Réalisation de Laurent Proulhac et de l'auteur.  
Enquête Globale Transport 2010, à partir des déclarations de 10 167 actifs occupés qui se sont rendus sur leur lieu de travail, la veille de l'enquête.

Lecture : En 2010, 24,3 % des actifs occupés franciliens dont le mode principal sont les transports collectifs déclarent arriver sur leur lieu de travail entre 9 heures et 9 h 29. En deuxième position des périodes les plus fréquentées, ce sont 19,3 % des travailleurs qui ont déclaré être arrivés au travail entre 8 h 30 et 8 h 59.

À la lumière des comparaisons à l'échelle du quartier mais aussi de l'ensemble de la région, nous décidons que les enquêtés rejoignant leur établissement de travail entre 8 h 30 et 9 h 29 sont considérés comme arrivant au moment du pic et voyagent ainsi durant l'heure de pointe. À partir de maintenant, nous retiendrons que la période 8 h 30-9 h 29 est l'heure de pointe d'arrivée au travail.

### 2.2.8. Validité des horaires déclarés par rapport aux horaires pratiqués

Même si les horaires déclarés d'arrivée au travail semblent en accord avec un certain nombre d'observations et d'enquêtes de déplacement, rien ne nous prouve que les déclarations d'horaires de travail correspondent aux horaires effectivement pratiqués par les enquêtés. Nous craignons notamment que les travailleurs aient avancé leur horaire d'arrivée au travail. Le questionnaire est certes anonyme mais il a été distribué par l'intermédiaire de l'employeur et dans l'esprit des enquêtés un doute pourrait subsister quant à un éventuel contrôle des horaires déclarés par la hiérarchie. Par peur d'hypothétiques contrôles ou sanctions

de la part de leur hiérarchie, les travailleurs auraient alors eu tendance à dire qu'ils venaient un peu plus tôt que ce qu'ils ne font en réalité.

L'entreprise « Assurances » a accepté de nous fournir le relevé des horaires d'arrivée au travail de l'ensemble de ses salariés durant le mois de janvier 2016. À partir de la datation des validations des badges aux tourniquets situés aux différentes entrées de l'entreprise, nous allons pouvoir confronter les horaires déclarés des salariés aux horaires effectivement pratiqués.

Cette confrontation s'effectue sur un échantillon important de notre population d'enquêtés. Les salariés « d'Assurances » sont issus de l'entreprise la plus représentée dans notre enquête avec 31 % de poids dans notre total d'enquêtés. D'autre part, un peu plus d'1/5<sup>e</sup> des salariés « d'Assurances » ont répondu au questionnaire, soit plus de 1 000 répondants sur les 4 900 travailleurs comptabilisés au sein de l'entreprise. En parallèle, nous disposons pour les vingt jours ouvrés du mois de janvier de plus de 80 000 horaires d'entrées dans l'entreprise. Chaque semaine a à peu près le même poids en termes de volume d'entrées et les jours de la semaine suivent bien la périodicité classique de la fréquentation des lieux de travail<sup>1</sup> (du mardi et jeudi plus travaillés au mercredi et vendredi plus chômés).

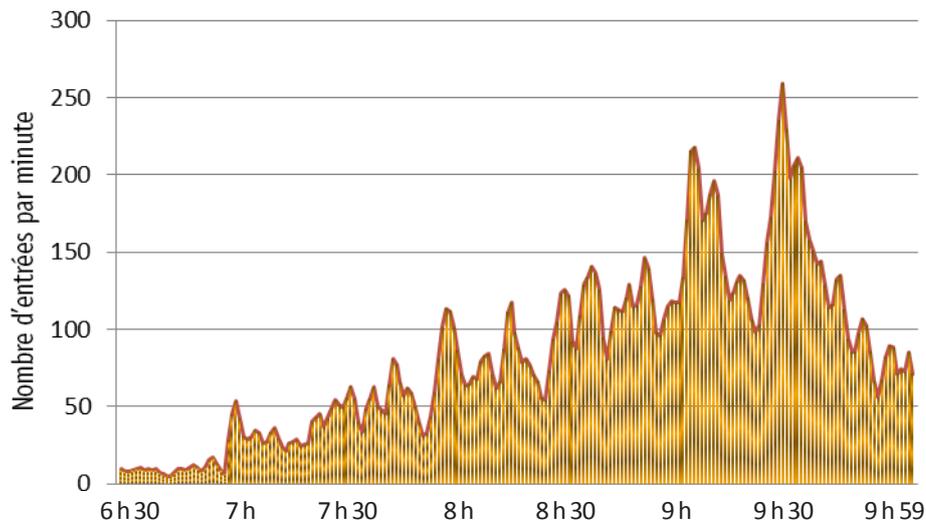
Nous comparons les données de badges sur les horaires d'arrivée au travail le mardi aux horaires déclarés d'arrivée au travail ce même jour dans notre enquête.

On compte pour chaque mardi entre 4 257 et 4 644 arrivées, soit entre 87 % et 95 % des salariés recensés chez « Assurances ». L'horaire moyen relevé pour chaque mardi est sensiblement identique et varie de plus ou moins une minute. Le système informatique des relevés horaires commence à 6 h 30 et s'arrête à 10 heures.

---

1. Statistiques moyennes des fréquentations quotidienne et hebdomadaire disponibles en Annexe n° 3

**GRAPHIQUE 3.22** – *Distribution des horaires d'arrivée chez Assurances le mardi*



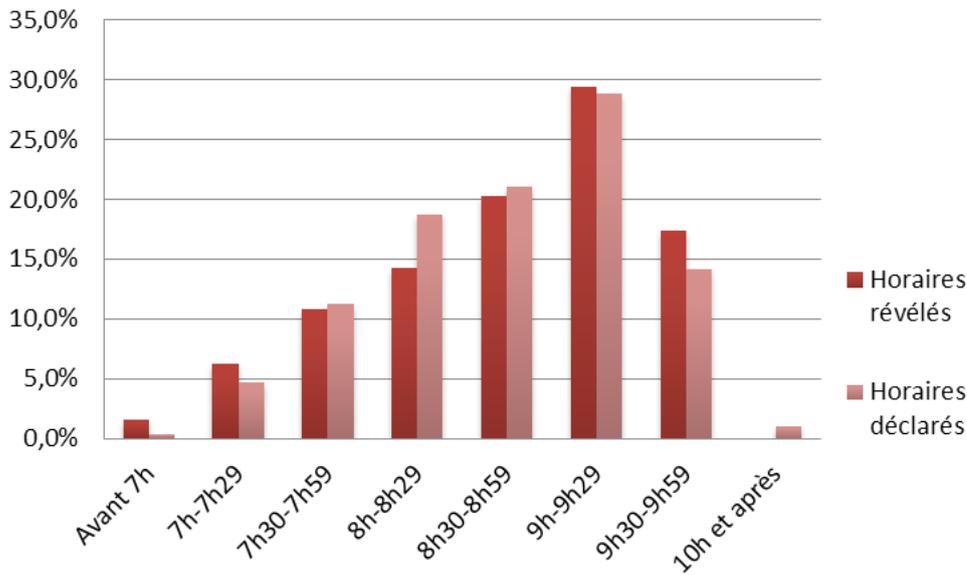
*Source : Réalisation de l'auteur. Données provenant des tourniquets aux entrées de l'entreprise pour les quatre mardis du mois de janvier 2016*

*Lecture : À 9 h 01, 218 personnes entrent dans le bâtiment, à 9 h 24 ce sont 259 personnes qui entrent en moyenne au cours des mardis du mois de janvier 2016. Les relevés horaires par minute ont été lissés par des moyennes mobiles d'ordre 3 afin de faciliter la lecture du graphique.*

Sur le Graphique 3.22 on revoit les pics que nous liions à des biais de déclaration. Ces pics apparaissent souvent peu de temps avant « l'heure pile » ou « la demi ». Nous voyons également que les deux pics les plus élevés correspondent à des arrivées à 9 h 26 et 9 h 01. Nous distinguons enfin les petits pics espacés de 6-7 minutes correspondant à l'espacement des arrivées des RER D qui amènent la grande majorité des travailleurs chez « Assurances ». Il reste cependant peu aisé d'établir des comparaisons avec les horaires déclarés en s'appuyant sur ce niveau de finesse des horaires effectifs d'arrivées.

Le regroupement des horaires d'arrivée par tranche de 30 minutes nous permet de les comparer plus aisément aux horaires déclarés d'arrivée au travail par 1/5<sup>e</sup> des travailleurs de l'entreprise.

**FIGURE 3.23** – Comparaison des horaires pratiqués aux horaires déclarés par les salariés d'Assurances



Source : Réalisation de l'auteur. Données provenant des tourniquets aux entrées de l'entreprise pour les quatre mardis du mois de janvier 2016 et données issues des déclarations de l'enquête Saint-Denis – mai 2015

Lecture : 18,7 % des salariés enquêtés ont déclaré arriver au travail entre 8 heures et 8 h 29 alors que seuls 14,3 % des salariés arrivent effectivement durant cette période.

À partir de la Figure 3.23, nous constatons que les horaires déclarés d'arrivée au travail respectent dans leur ensemble la distribution des horaires pratiqués d'arrivée au travail. Cependant, notre crainte se vérifie en partie puisque les tranches après 9 heures sont sous-déclarées alors que les tranches entre 8 heures et 8 h 59 sont sur-déclarées.

Si ce constat se vérifiait dans toutes les entreprises cela conforterait bien notre définition des horaires de pointe à la Plaine Saint-Denis. Si la période 8 heures-8 h 29 est aussi fréquentée que la période 8 h 30-8 h 59, elle est probablement légèrement sur-déclarée et mérite d'autant plus d'être considérée en amont de l'heure de pointe plutôt qu'à l'intérieur de la pointe. Ce constat nous amène finalement à asseoir le regroupement des horaires déclarés selon cinq tranches horaires.

### 2.2.9. L'heure de pointe et les flancs de la pointe retenus pour notre étude

Dans la littérature scientifique analysant les horaires de déplacement par rapport au pic de fréquentation, l'heure peut être classé de différentes façons. Comme nous l'avons vu plus haut, l'heure peut être découpé selon des pas de temps homogènes (10 minutes, 30 minutes, une heure...). Il semble néanmoins que lorsque l'objectif des recherches se porte sur la compréhension des comportements

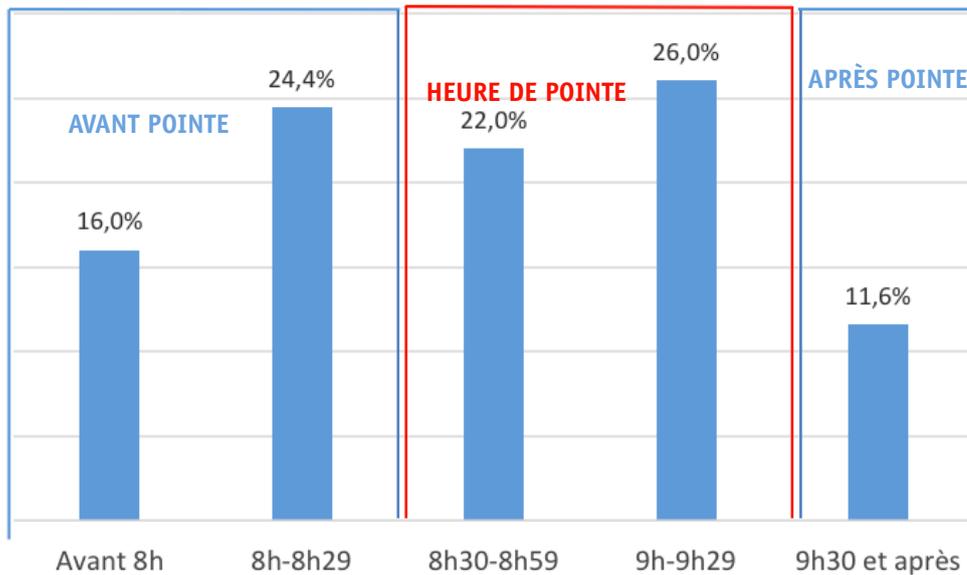
justifiant un horaire de déplacement, le découpage s'oriente très fréquemment vers la problématique de la congestion. Les horaires sont alors découpés autour de la période centrale de pointe en trois modalités selon qu'il soit positionné avant, pendant ou après la période de pointe (He 2013 ; McCafferty, 1982). Si elle a l'avantage de simplifier la lecture des interprétations, cette méthode ne nous semble pas adéquate vis-à-vis des objectifs que nous poursuivons.

Premièrement, nous verrons que les logiques justifiant un horaire d'arrivée au travail entre 8 h 30 et 8 h 59 ne sont pas les mêmes que celles justifiant une arrivée entre 9 heures et 9 h 29. Il est donc important pour l'analyse sociologique de l'horaire de ne pas trop agréger les périodes d'arrivée au risque de chercher à expliquer un « magma » de pratiques trop hétérogènes.

Deuxièmement, la plupart des travaux de recherche s'intéressant aux temporalités de la congestion en heures de pointe se concentrent sur « les heures de la cloche » alors que nous nous concentrons sur « l'heure de pointe ». C'est-à-dire que la majorité des études considèrent les périodes de pointe comme étant la tranche 6 heures-9 heures ou 7 heures-10 heures et intègrent ainsi la totalité de la cloche de la distribution des déplacements. De cette manière ils questionnent la possibilité de reports d'horaires de déplacements aux extrémités de la cloche, soit très tôt, soit très tard durant la matinée. Notre angle d'attaque est différent puisque nous envisageons plutôt des possibilités de légers reports vers les « flancs » de la pointe plutôt que de grands changements d'horaires vers les marges de la cloche.

Pour répondre à ces deux objectifs, nous distinguerons bien la période de pointe des périodes « hors pointe » mais nous conservons notre découpage par tranche de 30 minutes aussi bien à l'intérieur de la pointe qu'en dehors. Néanmoins par souci de relative concision et ayant égard à la distribution quasi-normale de nos horaires déclarés, nous décidons de regrouper les horaires extrêmes au sein de deux périodes semi-ouvertes : « Avant 8 heures » et « 9 h 30 et après » (Figure 3.24).

**FIGURE 3.24** – Distribution des horaires déclarés d'arrivée au travail selon 5 tranches horaires et par rapport à l'heure de pointe



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Lecture : 26 % des enquêtés déclarent arriver généralement entre 9 heures et 9 h 29 au travail le mardi et 22 % entre 8 h 30 et 8 h 59, soit 48 % durant l'heure de pointe.

Si cette partition ne respecte pas la symétrie habituelle de la forme des pics de demande, c'est parce qu'elle révèle un biais important de notre enquête. La période d'avant pointe est surreprésentée. En particulier, la période 8 heures-8 h 29 a un poids très important par rapport au poids qu'elle « devrait » avoir. Si les horaires déclarés collaient plus justement aux périodes de fréquentation des gares à proximité des entreprises ou généralement aux horaires d'arrivée au travail en Île-de-France, cette période pèserait pour 15-20 % des horaires d'arrivée.

Son poids de 24,4 %, nous l'avons vu, peut en partie être justifié par un biais déclaratif poussant les enquêtés à avancer leur horaire d'arrivée. Cependant ce seul biais ne saurait expliquer à lui tout seul un tel écart. Nous le verrons en détail plus tard mais il se trouve qu'une entreprise importante de notre échantillon a fixé, pour la quasi-totalité de ses salariés, un horaire d'embauche à 8 h 05 et entraîne ainsi de nombreuses arrivées durant la tranche 8 heures-8 h 29.

## 3. Méthode d'enquête qualitative

L'enquête qualitative se base sur 29 entretiens semi-directifs avec des salariés et 7 avec des responsables des ressources humaines. Ces entretiens servent à contextualiser les pratiques et illustrent ainsi des statistiques quelques fois trop abstraites pour projeter les usages et les stratégies qui fondent le choix d'un horaire de travail. En premier lieu, nous exposerons notre méthode de sélection des interviewés. Nous verrons que les personnes avec qui nous avons discuté sont plus sensibles que la moyenne aux questions qui nous préoccupent. Par ce biais, ils offrent une synthèse de « problématiques personnelles » qui seront éclairantes pour notre étude. Nous détaillerons ensuite la manière dont nous avons conduit l'entretien à partir de la méthode de *l'entretien compréhensif*. Enfin nous préciserons la façon dont nous avons analysé les entretiens pour compléter mais aussi nuancer certains résultats généraux de l'enquête quantitative.

### 3.1. Constitution et caractéristiques de l'échantillon

La constitution de l'échantillon d'enquêtés pour la phase qualitative est divisée en deux types de population. Bien que l'objectif soit de saisir les logiques d'action qui, du point de vue des salariés, gouvernent la pratique d'un horaire de travail, il eut été risqué d'exclure complètement l'employeur de la phase d'enquête. C'est pourquoi à côté des interviews des salariés, nous échangeons également avec les responsables RH de chacune des entreprises participant à la Commission 3T.

#### 3.1.1. Recrutement des enquêtés

L'entretien réalisé avec les RH permet de mieux comprendre la structure professionnelle dans laquelle évoluent les salariés. L'intérêt est d'éclairer les analyses effectuées par rapport aux pratiques des salariés en les considérant dans un environnement de travail bien défini.

Les entretiens réalisés avec les responsables RH sont au nombre de 7. Il y a un entretien de moins que le nombre d'établissements de travail partenaires car deux établissements appartiennent au même groupe et sont chapotés par le même responsable RH.

Le processus de recrutement des salariés enquêtés est lui totalement différent. Ainsi, nous avons décidé de recruter les salariés interviewés à l'issue du questionnaire auquel ils ont répondu. Les personnes interviewées ont donc participé à l'enquête quantitative. Ce recrutement s'opère sur la base du volontariat puisque les personnes qui le souhaitent pouvaient (toujours en préservant l'anonymat) laisser leurs coordonnées à la fin du questionnaire pour « approfondir ces réflexions ». Une centaine de personnes se sont ainsi portées volontaires en envoyant un courriel à l'adresse dédiée. Par la suite, un courriel de relance a été envoyé par nos soins pour aboutir à des contacts en face-à-face avec 25 enquêtés.

### **3.1.2. Caractéristiques de l'échantillon et deuxième phase d'enquête**

Le recrutement sur la base du volontariat des personnes ayant répondu au questionnaire semble la méthode la plus réaliste pour atteindre nos objectifs. Plus que de viser la représentativité des personnes interrogées par rapport à l'ensemble des enquêtés par questionnaire, elle vise l'auto-sélection des personnes les plus concernées par la problématique des temporalités quotidiennes de travail et de déplacement.

Par conséquent, cette méthode induit d'importantes différences entre la composition sociodémographique de l'échantillon interviewé et celle de l'échantillon enquêté par questionnaire (Tableau 3.25). Notre échantillon d'interviewés est composé de beaucoup plus de femmes, de parents déposant leur(s) enfants à l'école, de personnes très diplômées (2<sup>nd</sup> cycle universitaire), de cadres dirigeant, de télétravailleurs, de salariés aux horaires libres et aussi de personnes qui ont de longs trajets en RER. La surreprésentation de ces caractéristiques parmi les volontaires interviewés est certainement le reflet de sous-catégories de population plus sensibles à la question de leur déplacement et de leur programme d'activité quotidien.

Ces différences deviennent des déformations qui dans notre cas sont recherchées car il importe de récolter le discours des personnes pour qui cette question est saillante et importe. Cette focalisation rejoint notre choix du terrain puisque la région parisienne et les cadres franciliens représentent eux aussi un sous-groupe pour qui la question des horaires de travail et de déplacement est très prégnante.

Malgré ces surreprésentations, nous avons tout de même interviewé des individus qui s'inscrivent dans des catégories de population bien différentes. Cela permet de diversifier les analyses. Cependant nous

n'avions à ce stade qu'un seul individu de moins de trente ans, ce qui risquait de masquer les différences de discours et de perceptions entre les différentes générations.

Pour pallier ce manque nous avons procédé à une deuxième phase de recrutement à la marge du premier. Cette fois-ci nous avons fonctionné par le biais de connaissances dans une entreprise pour recruter de jeunes travailleurs qui eux n'ont pas répondu au questionnaire. 4 entretiens complémentaires ont ainsi été réalisés à la fin du mois de juin 2016, amenant finalement le nombre total d'interviews à 29.

TABLEAU 3.25 – Caractéristiques des personnes interviewées (29 interviews)

Variable	Modalités	Questionnaires	Entretiens
<b>Horaire d'arrivée</b>	Travail	8 h 34	8 h 53
<b>Zone de résidence</b>	Paris	24,3 %	24,1 %
	Petite Couronne	31,1 %	31,0 %
	Grande Couronne	34,0 %	31,0 %
	Province	10,7 %	12,1 %
<b>Sexe</b>	Homme	50,3 %	37,9 %
	Femme	49,7 %	62,1 %
<b>Âge</b>	15-24 ans	4,7 %	6,9 %
	25-34 ans	21,4 %	20,7 %
	35-44 ans	29,6 %	27,6 %
	45-54 ans	29,3 %	31,0 %
	55 ans et plus	16,0 %	13,8 %
<b>Statut marital</b>	Célibataire	22,1 %	20,7 %
	Concubinage	15,2 %	17,2 %
	Marié(e)/pacsé(e)	55,4 %	41,4 %
	Divorcé(e)	6,3 %	20,7 %
	Veuf(ve)	1,0 %	0,0 %
<b>Nombre d'enfants</b>	0	48,4 %	34,5 %
	1	17,1 %	17,2 %
	2	24,1 %	20,7 %
	3 ou plus	10,3 %	27,6 %
<b>Niveau de diplôme</b>	BAC ou moins	21,5 %	10,3 %
	Premier cycle universitaire	28,1 %	17,2 %
	Second et troisième cycle universitaire	50,4 %	72,4 %
<b>CSP</b>	Technicien (Ouvrier)	3,7 %	0,0 %
	Employé	8,3 %	6,9 %
	Agent de maîtrise (P. intermédiaire)	8,9 %	3,4 %
	Cadre (cadre et prof. intellectuelles)	76,0 %	69,0 %
	Cadre dirigeant	3,1 %	20,7 %
<b>Entreprise</b>	Assurances	31,8 %	27,6 %
	Banque 1	1,3 %	0,0 %
	Banque 2	0,3 %	0,0 %
	Public 1	2,6 %	0,0 %
	Public 2	14,5 %	24,1 %
	Public 3	10,2 %	20,7 %
	Public 4	22,0 %	6,9 %
Télécom.	17,3 %	20,7 %	
<b>Trav. à domicile</b>	Non	74,2 %	58,6 %
	Oui, toutes les semaines	16,3 %	20,7 %
	Oui, cela peut arriver mais pas toutes les semaines	9,4 %	20,7 %
<b>Cadre horaire théorique</b>	Horaires fixés	43,6 %	20,7 %
	Plage horaire d'arrivée	27,5 %	24,1 %
	Ne sait pas	0,0 %	3,4 %
	Horaires libres	28,9 %	51,7 %
<b>Flexibilité horaire pratiquée</b>	Arrivées à horaires fixes	70,0 %	72,4 %
	Durant une plage	25,0 %	24,1 %
	Horaires aléatoires	5,0 %	3,4 %
<b>Type de mode utilisé</b>	Uniquement TC	65,6 %	58,6 %
	Uniquement TPM	9,1 %	6,9 %
	Uniquement Autres (marche, vélo, covoiturage...)	1,7 %	6,9 %
	Combinaison TPM et TC	23,6 %	20,7 %
<b>Durée totale du trajet</b>	Domicile-travail	58 minutes	53 minutes
<b>Durée d'usage du RER</b>	0 ou moins de 20 minutes	65,1 %	55,2 %
	Plus de 20 minutes	34,9 %	44,8 %

## **3.2. L'entretien semi-directif en complément d'un questionnaire**

Qu'il s'agisse des entretiens réalisés auprès des responsables RH ou des salariés, les objectifs visés étaient identiques : comprendre les logiques d'actions qui déterminent les horaires de travail. Dans un premier cas, le but était d'investiguer la politique de l'entreprise et les raisons d'éventuels principes collectifs fixant les horaires des collaborateurs. Pour le cas des salariés, il s'agissait de creuser la diversité des mécanismes individuels déterminant les horaires de travail mais aussi de vérifier la validité des réponses univoques cochées dans le questionnaire.

### **3.2.1. Les entretiens avec les responsables des ressources humaines**

Les enquêtes qualitatives menées auprès des RH<sup>1</sup> ont une texture plus opérationnelle et exploratoire que l'enquête menée auprès des salariés. En effet, les discussions avec les RH se sont déroulées rapidement après la création de la Commission 3T. Elles servaient à la fois à mieux connaître le fonctionnement des entreprises partenaires (organisation du travail, typologie des emplois et des salariés, histoire et culture de l'entreprise) tout en explorant des pistes de recherche et de collaboration future avec ces dernières. Le terme « responsable des ressources humaines » est une dénomination générique mais en réalité l'intitulé et les fonctions de personnes interviewées varient d'une entreprise à une autre. Pour un des petits établissements le dialogue s'est engagé avec le « directeur de l'établissement » concerné, cependant la majorité occupait des postes liés à la gestion du personnel mais recouvrant divers intitulés : directeur de l'environnement de travail, directrice des affaires sociales ou responsable des ressources humaines.

Ces entretiens se sont déroulés entre le mois de février et de mai 2015. Selon la disponibilité des interlocuteurs, les échanges ont duré de 43 minutes à 2 h 33. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits en intégralité. Les points communs et les points divergents selon les différentes entreprises ont ensuite été classés afin de décrire les « logiques générales » et les « particularités » dans l'organisation du travail et les politiques d'horaires de travail.

---

1. Grille d'entretien en Annexe n° 4.

### 3.2.2. Les entretiens avec les salariés

La structure de l'enquête qualitative des salariés<sup>1</sup> suit le découpage réalisé pour l'enquête quantitative. De cette manière elle se pose en complément de résultats ou d'enseignements dégagés par le questionnaire. Le talon sociologique permettant de typifier les individus enquêtés était demandé pour partie au début de la discussion (ville de résidence) puis au fil des échanges lorsque les informations n'apparaissaient pas naturellement. La première question sonde les horaires de déplacement et de travail de la journée précédant l'entretien en les positionnant dans l'ensemble du programme d'activités réalisé au cours de la journée. Après ce questionnement empirique, nous demandions aux enquêtés si le planning de la veille est représentatif de ce que pourrait être leur journée « typique ». Si ce n'est pas le cas, des explications sur la journée typique et les variations pouvant altérer leur routine sont demandés.

Au fil des descriptions, les enquêtés justifient souvent d'eux-mêmes les raisons de la chronologie de leur déplacement ou de leurs activités. À mi-parcours de l'entretien semi-directif, il est proposé soit d'énoncer (si cela n'a été déjà fait naturellement), soit de reprendre avec eux les différentes raisons (et leur classement) qui justifient leurs horaires d'arrivée au travail.

La deuxième partie de l'entretien est plus dense et plus analytique. On cherche tout d'abord à savoir si les enquêtés sont satisfaits des horaires pratiqués et si non, de quelle façon et pourquoi ils souhaiteraient en changer. Cette question permet d'interroger les enquêtés avec plus d'attention sur le fonctionnement de leur entreprise et de leur vie au travail. C'est à ce moment qu'est abordée la question de la norme et du regard des autres vis-à-vis d'un horaire d'arrivée au travail.

Enfin, à partir des deux dernières questions, c'est la genèse des routines individuelles qui est investiguée. Il est ainsi question de la structuration des routines de déplacements et des horaires au moment du déménagement des entreprises à la Plaine Saint-Denis. En dernier lieu, les enquêtés sont invités à narrer leur biographie. En découpant les différentes périodes de vie par rapport à des changements familiaux, professionnels et géographiques nous souhaitons observer différentes pratiques d'horaires de travail et ainsi mieux comprendre la justification initiale des horaires pratiqués. Les déménagements, les naissances, les divorces, etc. sont autant d'événements qui induisent fréquemment des changements voire des ruptures dans l'organisation des routines (Goodwin & Kitamura, 1989). De cette manière, ces moments clé de la vie exhibent les mécanismes réflexifs qui seront à la base de la structuration de nouvelles routines et de potentiels nouveaux horaires de déplacements.

---

1. Grille d'entretien disponible en Annexe n° 5.

Les entretiens se sont déroulés au siège du groupe SNCF dans de petites salles de réunion entre janvier et juin 2016, soit environ un an après la passation du questionnaire. Les entretiens ont tous été enregistrés. La durée des entretiens varie de 32 minutes à 2 h 13.

### **3.2.3. L'entretien compréhensif en complément d'un questionnaire**

Pour l'ensemble des salariés sollicités, les entretiens réalisés s'organisent selon deux méthodes – la première plutôt biographique (Demazière et Dubar, 1997) et la seconde davantage compréhensive (Kaufmann, 1996). Cette seconde méthode est certainement un des canevas qui laissent le plus de souplesse au chercheur dans sa manière de conduire une enquête par entretiens. Parmi les grandes orientations de cette méthode conceptualisée par Jean-Claude Kaufmann, on retrouve l'intention de se rapprocher le plus possible de l'information mais aussi de *l'informateur*, c'est-à-dire l'enquêté. Jean-Claude Kaufmann recommande alors d'essayer de recruter des individus qui seront à même de transmettre le plus d'informations pertinentes plutôt que de rechercher un échantillon forcément représentatif de notre population. C'est entre autres pour cette raison que nous avons choisi d'entendre des personnes qui étaient volontaires pour discuter de la question des horaires de travail.

Durant les entretiens, nous avons également tenté de rompre la hiérarchie enquêteur-enquêté, en élaborant une grille d'entretien malléable autorisant le plus possible la conversation, le bavardage. Par ailleurs tout en étant à l'écoute de l'enquêté, nous montrions de temps à autre notre engagement sur tel ou tel sujet afin d'appeler également l'engagement de l'interviewé sur des questions précises.

Une fois les entretiens réalisés, la saisie et l'analyse du matériau se construisent à la fois à partir de la prise de notes accumulées pendant l'entretien et à partir de la retranscription partielle des entretiens.

Pour les salariés, le matériau retranscrit est alors sélectionné en tant qu'élément alimentant la réponse à notre question de recherche. Les *verbatim* sont choisis sur la base du critère « c'est intéressant ». De cette manière, les *verbatim* éclairent directement notre questionnement sur les logiques d'action déterminant un horaire d'arrivée au travail. Une fois les *verbatim* sur papier, ces derniers sont triés en fonction des sous-questions (correspondant à des chapitres ou à des sections de la thèse) auxquels ils permettent de répondre.

La plus grande particularité de notre méthode de traitement de l'enquête qualitative réside dans le fait que ce matériau vient en appui ou en complément des résultats montrés à partir de l'enquête quantitative. La problématique, nos hypothèses de recherche et plus généralement l'ossature de notre

thèse ont été construites à partir du traitement croisé des enquêtes quantitatives et qualitatives. Pour autant, le traitement de l'enquête quantitative a précédé l'enquête qualitative. L'analyse des discours a permis à la fois de renforcer ou de relativiser les résultats du questionnaire mais surtout de combler les interstices souvent laissés vacants par les questions fermées du questionnaire.

### **3.2.4. La comparaison des réponses dans le questionnaire et durant l'entretien**

Dans l'autre sens, l'entretien a également permis de vérifier la probité des réponses formulées dans le questionnaire. Notre grille d'entretien soulève à intervalle régulier des questions qui avaient été précisément formulées dans le questionnaire. De cette manière et avec l'accord des interviewés, nous avons, pour chaque personne rencontrée, comparé les réponses formulées au cours de l'entretien avec les réponses inscrites dans le questionnaire. Nous nous sommes focalisés sur la vérification des questions les plus centrales du questionnaire : l'horaire d'arrivée, les raisons déterminant l'horaire, la possibilité de changer l'horaire et le souhait de changer d'horaire.

Parmi les 29 interviewés, 25 ont également répondu au questionnaire. Parmi les 25 personnes ayant à la fois répondu à l'enquête quantitative et qualitative, 18 personnes ont pu être retrouvées dans la base de données des réponses aux questionnaires<sup>1</sup>. La comparaison de leurs réponses formulées durant l'entretien avec celles cochées dans le questionnaire fournit des enseignements qui nous permettent d'évaluer le degré de confiance à accorder à certains types de réponses.

Premièrement, les horaires déclarés d'arrivée au travail au cours d'une semaine-type dans le questionnaire correspondent, pour 14 des 18 interviewés, aux horaires signalés durant l'entretien (à plus ou moins 15 minutes près). Deux personnes ont renseigné des horaires plus tardifs dans le questionnaire et trois des horaires plus matinaux.

Deuxièmement, le classement des raisons justifiant l'horaire d'arrivée au travail dans le questionnaire colle plus difficilement au classement déclaré durant l'entretien. Seule la moitié des interviewés ont classé la même raison en première position dans le questionnaire et durant l'entretien. Certes, lorsque les horaires d'écoles ou les préférences personnelles sont classés en première position, les deux méthodes d'enquête fournissent des résultats concordants. Sur la grille du degré des contraintes fixant

---

1. À partir du croisement des réponses au talon sociologique durant l'entretien (commune de résidence, âge, nombre d'enfants, entreprises d'appartenance, mode de transport utilisé, télétravail...) 5 personnes présentaient un profil trop peu différenciant pour permettre de les retrouver dans la base de données.

un horaire de travail, les horaires d'écoles et les préférences personnelles se situent probablement aux deux extrémités. Ainsi lorsqu'on est absolument contraint ou à l'opposé, lorsqu'on choisit librement son horaire, l'expression des raisons justifiant l'horaire d'arrivée au travail est assez claire. Mais pour le reste, l'altération du classement des raisons en fonction du mode d'enquête est très fréquente et tout aussi aléatoire. Il ne semble pas se dégager de logiques permettant d'expliquer qu'une raison était plus difficilement classable qu'une autre, tant l'ensemble des autres raisons a pu être ordonné de façon variable. Par ailleurs, la raison « horaires fixés » sélectionnée dans le questionnaire correspond en réalité et pour deux des interviews, à l'horaire du chef ou du manager. Il s'agit bien là de deux facteurs explicatifs différents puisque, dans ces cas détaillés, le manager ne dicte pas explicitement un horaire à suivre mais ce sont plutôt les enquêtés qui semblent vouloir « instinctivement » suivre la même pratique horaire que leur chef. Aussi, la raison « Autre » classée dans le questionnaire correspond pour deux interviews aux horaires de la nourrice qui s'occupe des enfants avant le début de l'école.

Ces comparaisons nous indiquent qu'il faut prendre beaucoup de précautions et de recul lors de l'analyse et l'interprétation des raisons justifiant l'horaire d'arrivée renseigné dans le questionnaire. D'autre part, les questions relatives à la faisabilité et la désirabilité d'un changement d'horaires ont montré au cours des discussions qu'elles menaient plus fréquemment à des réponses du type « je ne sais pas bien » ou « ça dépend » que dans le questionnaire. Toutefois lorsque les personnes avaient renseigné vouloir changer d'horaire, les horaires désirés recueillis dans le questionnaire correspondent toujours à la mention faite durant l'entretien.

## Conclusion du Chapitre 3

L'objectif du troisième chapitre était de présenter le terrain d'étude et les choix méthodologiques retenus pour ce travail de recherche. La première originalité de la méthode de recherche réside dans le fait de se concentrer sur l'étude d'un terrain symptomatique de notre problème de recherche. En effet, le secteur d'activité de la Plaine Saint-Denis regroupe une population d'actifs occupés surreprésentée par des cadres qui utilisent fortement les transports collectifs pour leur déplacement domicile-travail. Parce que les cadres sont généralement la catégorie de salariés qui bénéficient le plus d'horaires flexibles (cf. Chapitre 1 ), à partir de ce terrain de recherche nous avons alors plus de chances d'obtenir des informations sur les logiques individuelles qui gouvernent un choix d'horaire de travail.

Après avoir décrit les particularités de notre terrain d'investigation, nous avons détaillé notre méthode d'enquête. Nous avons opté pour une méthode mixant enquête quantitative et enquête qualitative. La méthode mixte est un mouvement désormais fort dans la recherche sur la mobilité (Chrétien, 2017 ; Drevon, 2016 ; Adoue, 2016). La mobilité est un objet d'étude complexe fait de pratiques actuelles, mais aussi de potentiels (Kaufmann & Jemelin, 2004 ; Rémy, 2000) qui intègrent plus ou moins la logique utilitariste et plus ou moins d'autres formes de rationalité axiologique, mais qui sont toujours intrinsèquement liés.

Vis-à-vis de notre objet de recherche, la complexité et l'intrication des logiques fondant un choix d'horaire de travail semblent aussi présentes (Thorauge, 2016). Pourtant, lorsque la question des horaires de travail est soulevé en face de la problématique des congestions en heure de pointe, les méthodes d'enquêtes mobilisées pour exhiber les logiques utilitaristes et/ou axiologiques fondant le choix d'un horaire de travail sont toujours quantitatives (Thorauge, 2016 ; Schwanen, 2008). À l'opposé de ces travaux appartenant au domaine de l'économie des transports, les travaux en sociologie de la mobilité sur la planification de l'horaire d'une activité mobilisent quant à eux de façon quasi systématique les méthodes d'enquêtes qualitatives par entretien (de Coninck, 2015 ; Juan, 2015).

Selon nous une méthodologie d'enquête mixte permet de révéler une plus large partie de la réalité et de la complexité de notre objet d'étude. Pour certains pans des axes d'explications du phénomène étudié, la méthode d'enquête qualitative permet d'expliquer davantage ce qui a été trouvé par les résultats quantitatifs. De cette façon, nous utilisons un *design explicatif* (Cresswell & al, 2006) de

l'enquête qualitative pour illustrer avec plus de précision les résultats quantitatifs rendant compte des rationalités instrumentales (contraintes/préférences) qui gouvernent un choix d'horaires de travail. Mais pour d'autres pans explicatifs, les deux méthodes d'enquêtes ne sont pas directement « emboîtables ». Les deux méthodes d'enquêtes deviennent alors complémentaires et permettent de prendre en compte plusieurs niveaux d'analyse d'un même phénomène qui nécessitent des données de natures différentes (Green et *al.*, 1989). C'est pourquoi les résultats de ces deux types d'enquête se distribueront de façon hétérogène dans les chapitres qui suivent. Les chapitres 4 et 5 seront principalement alimentés par les résultats du questionnaire car ils font appel à des mécanismes relevant de la rationalité instrumentale (les contraintes et les préférences) ; les *verbatim* ne serviront que de miroirs éclairant ou déformant les analyses chiffrées. Sur l'autre versant, dans le chapitre 6, les *verbatim* tiendront une place centrale puisque seule la narration individuelle permet de comprendre en profondeur le rôle des normes et des représentations dans la pratique d'un horaire de travail.

## Chapitre 4

# **Les contraintes de couplage : de la sirène de l'usine aux cloches des interactions quotidiennes**

*« Je n'ai pas de contraintes auprès d'une épouse ou d'enfants. Du coup j'ai pas de petites cloches qui sonnent pour me dire : dis donc faudrait peut-être que tu viennes t'occuper de tes enfants. »*

Gérard, la cinquantaine, divorcé sans enfant, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 10 heures.

## Introduction au chapitre 4

Le troisième chapitre de ce travail a décrit notre terrain de recherche et nos méthodes d'investigation. L'objectif de ce chapitre est d'apporter un premier élément de réponse à la problématique et aux hypothèses de recherche en nous appuyant sur les résultats de notre questionnaire et des entretiens réalisés auprès de salariés. Après avoir montré de façon assez contre-intuitive que la flexibilisation des horaires de travail n'induit pas la diversification mais plutôt la normalisation des horaires en région parisienne (chapitre 1), nous cherchons à vérifier s'il existe encore des « contraintes » qui poussent les salariés à normaliser leurs horaires et à arriver au travail durant l'heure de pointe. Au sein de ce chapitre, nous nous concentrerons sur les éléments factuels qui limitent les possibilités de choix d'un horaire de travail. Nous faisons ainsi l'hypothèse que les salariés ne bénéficient qu'en apparence de plus de libertés et que ce sont toujours des contraintes de couplage qui les poussent à voyager en heure de pointe. Nous amenuiserons donc volontairement une partie des logiques d'action (préférences individuelles, normes sociales) qui peuvent expliquer que les salariés flexibles continuent de se déplacer en heures de pointe.

Le propos est articulé autour de trois sections.

Dans un premier temps, nous nous demanderons si les employeurs de notre zone d'étude dictent de façon explicite et uniforme les horaires de travail de leurs salariés. Nous verrons les limites d'une explication de l'horaire d'embauche des salariés sous l'unique prisme des caractéristiques et prérogatives de leur employeur. Ce constat nous amènera alors à aller chercher des raisons au niveau de l'organisation individuelle des salariés. À partir des réponses au questionnaire et de la trentaine d'entretiens, nous étudierons les déterminants qui, d'après les salariés, expliquent le choix de leur horaire d'arrivée au travail de façon générale.

Dans une deuxième section, nous nous intéresserons plus précisément aux raisons qui semblent justifier un horaire d'arrivée au travail durant l'heure de pointe. Nous isolerons la nature des contraintes de couplage qui poussent les salariés à se déplacer durant l'heure de pointe. Puis nous étudierons dans quelle mesure est-ce que la typification sociologique des enquêtés peut expliquer une arrivée au travail durant l'heure de pointe. Le résultat central de cette section confirmera notre hypothèse de recherche. Il mettra en avant le fait que même si les contraintes au travail semblent en apparence se libérer, il subsiste des contraintes de couplage aussi bien dans la sphère professionnelle que personnelle. Nous montrerons alors que ce sont trois principales contraintes de couplage (horaires des réunions, horaires d'école, horaires du conjoint) qui aiguillonnent la simultanéité des arrivées en heures de pointe.

Enfin dans une dernière section, et afin d'envisager la faisabilité de modulations d'horaires de travail, nous étudierons la malléabilité des divers impératifs exposés mais aussi la flexibilité associée à certaines catégories de population. En étudiant la faisabilité de décalages d'horaires de travail, nous tenterons de proposer des conclusions opérationnelles pour agir sur la chronologie des déplacements domicile-travail.

## 1. Les impératifs quotidiens enserrant le choix d'un horaire de travail

L'objectif de cette section est de définir la nature et l'importance relative des impératifs qui s'imposent quotidiennement aux salariés et qui participent de leur « choix » d'horaire d'embauche. Historiquement ces impératifs ont plutôt puisé leur source du côté de l'établissement de travail et de l'employeur (Thompson, 1967). Au départ, nous chercherons à vérifier si les entreprises étudiées continuent ou non de déterminer de façon collective l'horaire de début de journée de leurs salariés. Nous nous rendrons rapidement compte que la vision romantique des cloches de l'usine synchronisant l'afflux des salariés n'a plus beaucoup de sens.

Nous regarderons alors ce qui peut justifier à un niveau plus désagrégé la chronologie des arrivées dans les entreprises : si vous travailliez dans des bureaux de grands groupes en région parisienne, quelles raisons objectives pourraient expliquer votre horaire de début de journée ? C'est la question que nous avons choisi de poser aux salariés qui sont effectivement employés dans ce cadre de travail. À partir de ce questionnaire, nous étudierons de façon privilégiée les déterminants d'un horaire sur lesquels les individus n'ont *a priori* que peu de marges de manœuvre. De cette manière, nous essaierons de vérifier s'il subsiste des contraintes de couplage qui déterminent l'horaire visé par les salariés.

## **1.1. Un horaire de travail implicitement dépendant de l'employeur**

Nous nous demandons si nous pouvons interpréter les horaires de travail pratiqués par les salariés sous le prisme des caractéristiques de son entreprise d'appartenance ; c'est-à-dire de facteurs dont dépendent de façon homogène tous les salariés d'une même entreprise. Notre échantillon d'entreprises enquêtées est suffisamment varié pour repérer des différences d'horaires pratiqués imputables à l'organisation et aux caractéristiques respectives des entreprises. Nous verrons que parmi ces caractéristiques, la réglementation horaire en vigueur dans l'entreprise joue un rôle certain mais qui aujourd'hui s'avère paradoxal.

### **1.1.1. Les horaires de travail dépendent de l'activité et de la culture d'entreprise**

Pour notre échantillon d'entreprises, nous souhaitons étudier à partir de deux variables d'intérêts en quoi l'appartenance à une entreprise plutôt qu'à une autre peut induire une certaine distribution des horaires de travail. La première variable définit le domaine d'activité de l'entreprise. La seconde s'intéresse directement aux modalités de synchronisation des horaires puisqu'elle se réfère au régime horaire théorique et réglementaire en vigueur dans l'entreprise.

L'analyse croisée de ces variables est mise en relation avec la concentration et la position des horaires déclarés dans les différents établissements enquêtés. Nous cherchons à évaluer pour chaque entreprise le moment des arrivées (plutôt vers 8 heures ou plutôt vers 9 heures par exemple) et la concentration des arrivées (plutôt ramassée autour d'un horaire ou au contraire très dispersée). Le croisement entre position et dispersion des horaires et caractéristiques de l'établissement doit nous permettre de dire si les entreprises dictent (encore) l'uniformisation et le positionnement des horaires de travail. Et si oui, de quelle façon ?

Sur le tableau 4.1, l'horaire moyen et l'écart-type des horaires déclarés dans les différentes entreprises nous donnent une idée de la façon dont le type d'activité influence la position et la dispersion des horaires pratiqués.

**TABLEAU 4.1** – *Caractéristiques horaires et organisationnelles des entreprises*

Dénomination	Assurances	Banque 1	Banque 2	Public 1	Public 2	Public 3	Public 4	Télécom.
<b>Horaires moyens</b>	8h37	8h48	8h50	8h30	8h25	8h38	8h13	9h01
<b>Écart-type</b>	40mn	28mn	29mn	38mn	40mn	37mn	34mn	35mn
<b>Profil dominant</b>	Cadres	Employés	Cadres	Cadres	Cadres	Cadres	Cadres	Cadres
<b>Activité dominante</b>	Direction nationale	Formation	Direction régionale	Ingénierie	Ressources humaines	Direction générale	Ingénierie	Service aux entreprises
<b>Horaire théorique dominant</b>	Plage variable (7h-9h30)	Libre	Libre	Tableau de service	Tableau de service	Tableau de service	Tableau de service	Libre
<b>Installation à Saint-Denis</b>	2004	2015	2014	1998	2013	2013	2004	2010
<b>Nombre de salariés</b>	4900	98	30	2728	884	702	1425	1271
<b>Nombre de répondants</b>	1069	43	11	85	485	345	721	599

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Dans notre cas d'étude, le type d'activité de production ou la branche d'activité produit bien des profils horaires particuliers. Par exemple, pour les entreprises qui relèvent du secteur bancaire, même si les employés disposent de libertés contractuelles dans la manière d'organiser leur emploi du temps, les horaires d'arrivée au travail restent très concentrés peu de temps avant l'ouverture des agences bancaires à 9 heures. Même si les salariés de « Banque 1 » et « Banque 2 » recensés ci-dessus travaillent hors des agences bancaires, ils doivent se coordonner avec le cœur de leur activité commerciale : le service en agence. La chronologie et l'unicité des horaires dans les établissements bancaires semblent tout à fait marquées. « Banque 1 » et « Banque 2 » sont les deux établissements qui ont la plus faible dispersion des horaires d'arrivée au travail avec un écart-type inférieur à 30mn.

Cette concentration apparaît comme fondamentalement liée aux rouages de l'activité :

*« En fait, nous on est calés sur les horaires d'ouverture des agences, ce n'est pas une obligation écrite mais de fait quand les agences ouvrent on est censés être en soutien. »*

Responsable RH Banque 1.

Toutefois, en avançant dans la discussion, le directeur de l'établissement de travail nous explique que cette pratique horaire généralisée n'est peut-être plus si fondée aujourd'hui. Elle se bâtirait principalement autour d'une histoire commune à l'ensemble de l'activité bancaire :

*« Nous on est encore très marqués par l'ère des hold-up qui n'existent plus mais c'était pendant très très longtemps une cause de présence. C'est-à-dire qu'on était là si jamais il se passait quoi que ce soit, pour aller les soutenir, les aider... Aujourd'hui, on a plus ce problème mais pour autant c'est resté très ancré. »*

Responsable RH Banque 1.

Le responsable de « Télécom. » parle, lui, d'une culture commune sans que cela se réfère forcément au passé et à l'histoire. Pour lui la culture d'entreprise est plus liée à l'âge moyen des collaborateurs mais elle joue ici encore un rôle prépondérant sur la différenciation des horaires pratiqués dans les entreprises :

*« Les horaires d'arrivée au sein d'une entreprise sont liés à la culture d'entreprise. Cette culture d'entreprise pouvant elle-même être liée à l'âge des collab. J'ai une amie qui travaille dans la banque, ils mettent tous des cravates, nous non. Les gens sont plus vieux, les horaires plus standardisés. »*

Responsable RH Télécom.

Le responsable des Établissements Publics 2, 3 et 4 (ces établissements appartiennent à la même société) revient lui sur la construction historique et culturelle des horaires pratiqués dans ses établissements. Mais dans le cas de ces établissements publics, elle est intimement liée à la définition du cadre horaire théorique et donc de l'horaire explicitement prescrit à l'ensemble des salariés. Lorsque je lui demande pourquoi l'horaire a été fixé à 8 h 05, il exprime la charge historique du tableau de service, plutôt que la fixation de l'horaire en tant que tel :

*« Justement par rapport à cela, en fait c'est assez marqué dans le temps, si on regarde par exemple depuis qu'[Établissement public 4] existe, le tableau de service n'a pas bougé de 5 minutes. On n'est pas agence de com. ! Pendant longtemps le tableau de service c'était le docu. de référence, il fallait pas arriver 5 minutes en retard. »*

Responsable RH Public 2,3 et 4.

Dans ce cas, c'est le régime horaire théorique qui paraît déterminer collectivement les horaires dans l'établissement, plus que le type d'activité proprement dit ou la culture d'entreprise. Il convient donc d'étudier l'impact des différentes méthodes d'administration et de contrôle de l'horaire dans les entreprises afin d'en distinguer les effets sur les horaires pratiqués par les salariés.

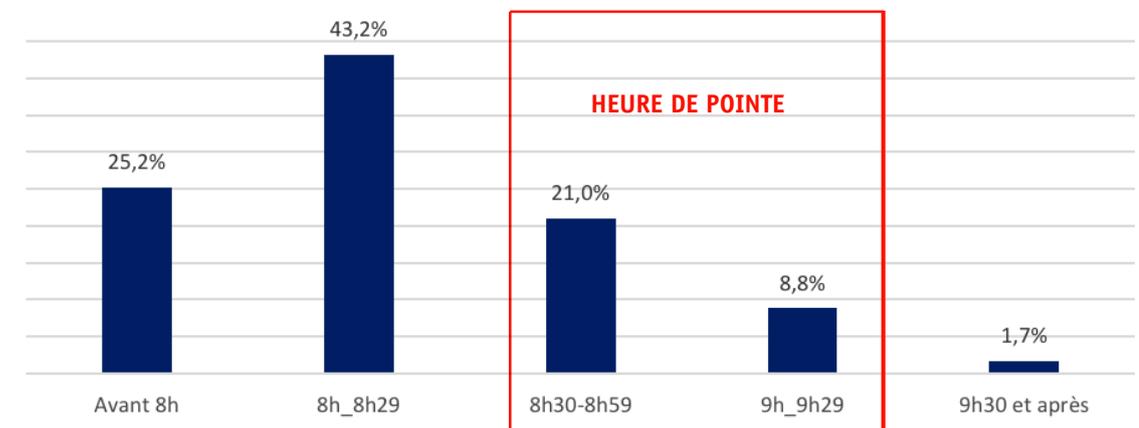
### **1.1.2. Plus besoin de la pointeuse pour arriver en même temps au travail**

Établissement public 2, 3 et 4 appartiennent à la même société. Au sein de cette société, le cadre réglementaire des horaires de travail, tel qu'il est rédigé dans le règlement intérieur, s'appuie sur un

« tableau de service » homogène que chaque salarié est *a priori* tenu de respecter. En réalité, dans deux des trois entités, ce tableau de service n'a plus d'application pratique et les salariés organisent leur journée selon leurs objectifs personnels ou managériaux. Ils ne sont pas réellement tenus d'arriver tous en même temps. Il en va d'ailleurs de même chez « Public 1 ».

Pour autant chez « Public 4 » l'application réglementaire de ce tableau de service à horaires fixes a toujours une réalité concrète. Les salariés de « Public 4 » sont tenus d'arriver au travail à 8 h 05. Cet horaire est certes matinal par rapport aux horaires pratiqués dans les autres entreprises mais il a l'avantage de générer des déplacements en amont de l'heure de pointe.

FIGURE 4.2 – Distribution des horaires déclarés chez Public 4

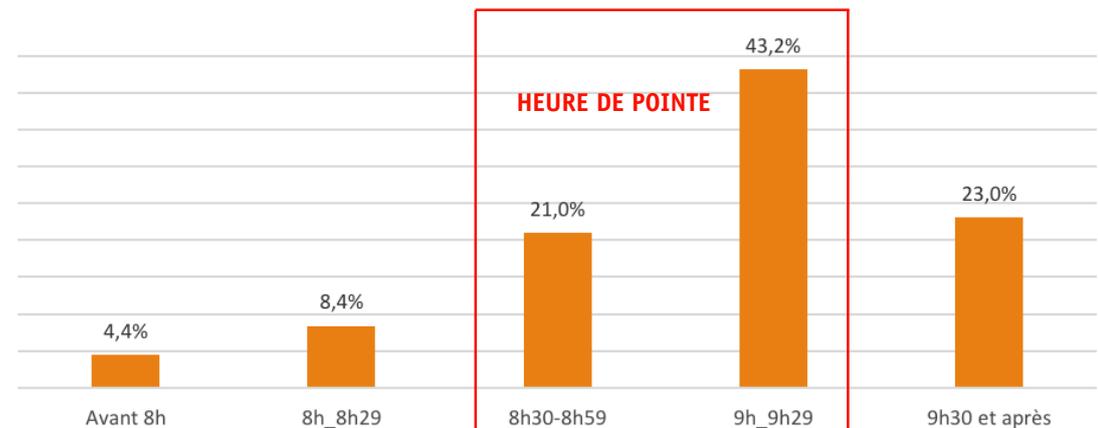


Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (704 réponses)

Sur la figure 4.2, nous découvrons que dans les pratiques il est toujours possible de dévier du cadre réglementaire puisqu'approximativement un tiers des enquêtés de cet établissement arrive après l'horaire « légal ». En effet, si les salariés souhaitent changer d'emploi du temps, ils peuvent convenir d'un avenant à leur contrat de travail, sous réserve d'un accord hiérarchique. La concentration des horaires d'arrivée au travail entre 8 heures et 8 h 29 reste cependant révélatrice du cadre réglementaire et applicatif particulier à cet établissement.

Si l'on met de côté les établissements bancaires, il n'y a que dans l'établissement du groupe « Télécom » que l'on peut retrouver une concentration d'horaires d'arrivée au cours d'une demi-heure comparable à celle de « Public 4 ».

**FIGURE 4.3** – *Distribution des horaires déclarés chez Télécom.*



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (554 réponses)

Sur la figure 4.3, 43,2 % des salariés de « Télécom » déclarent arriver entre 9 heures et 9 h 29 ; soit une concentration d’arrivées au travail sur une tranche d’une demi-heure, identique à celle observée chez « Public 4 » entre 8 heures et 8 h 29 (figure 4.2). Pourtant le régime horaire théorique en vigueur dans ces deux établissements s’oppose radicalement : d’un côté, chez « Public 4 » les salariés sont encore largement soumis au contrôle de leur horaire d’arrivée au travail alors que de l’autre côté, les salariés de « Télécom » sont, pour la quasi-totalité d’entre eux, libres de choisir leur horaire de travail. Ils bénéficient en effet d’horaires de travail annualisés leur donnant la possibilité de moduler leurs semaines comme leurs journées de travail de manière moins normative. Il en résulte un horaire moyen d’arrivée au travail nettement plus tardif chez « Télécom. ». Mais pour ce qui est de la concentration des horaires d’arrivée, les arrivées sont étonnamment aussi ramassées dans le temps que lorsque l’horaire est prescrit et identique pour tous.

Si l’on cherche bien à vérifier l’influence de l’entreprise sur la pratique des horaires de travail, il est intéressant d’observer que :

- l’établissement qui a la politique horaire la plus rigide et qui prescrit réellement des horaires de travail uniformes (« Public 4 ») induit des arrivées concentrées avant 8 h 30.
- à l’opposé, l’établissement qui a la politique horaire la plus souple et qui ne prescrit pas d’horaires de travail (« Télécom ») induit des arrivées concentrées après 9 heures et 9 h 29.

Menant alors à deux remarques plus générales :

- L’entreprise dont le régime horaire théorique correspond majoritairement à des horaires

fixés par l'employeur induit des arrivées au travail avant l'heure de pointe. L'entreprise dont le régime horaire théorique correspond majoritairement à des horaires libres induit des arrivées pendant la pointe.

- Les salariés qui n'ont pas d'horaires fixés par leur employeur arrivent durant une période tout aussi concentrée que ceux qui sont réglementairement contraints d'arriver en même temps.

Premièrement, l'horaire prescrit ne force pas les salariés à arriver durant l'heure de pointe. Au contraire, dans notre cas les horaires fixés correspondent à des déplacements en amont de l'heure de pointe (arrivées au travail avant 8 h 30). Ce sont les horaires libres qui correspondent à des arrivées durant l'heure de pointe (8 h 30-9 h 30). Deuxièmement, la flexibilité théorique des horaires n'est pas synonyme de variété des horaires pratiqués. Dans notre cas, les horaires d'arrivée de « Télécom » sont même légèrement plus concentrés que les horaires d'autres entreprises aux régimes horaires plus rigides (Public 1, 2, 3). La possibilité laissée aux salariés de choisir leurs horaires de travail ne signifie donc pas qu'ils vont les étaler dans le temps car ils seraient plus libres de leurs choix. À l'inverse, Ariane Pailhé et Anne Solaz (2009) ont montré que pour les parents, l'intensification et la flexibilité du travail génèrent de fortes contraintes d'organisation de la vie quotidienne et au total sa rigidification.

Ces observations confirment les enseignements de notre revue de la littérature empirique (Chapitre 1). D'un point de vue opérationnel il paraît donc vain de mettre en avant la flexibilisation des horaires de travail pour favoriser un étalement des horaires de déplacement.

Si ces observations peuvent être généralisées, il faut alors admettre qu'il existe d'autres impératifs qui structurent un horaire de travail que celles définies par le cadre réglementaire et collectif de l'entreprise. Aujourd'hui, l'organisation du travail dans les grandes entreprises s'appuie de plus en plus sur des entités managériales désagrégées (de Coninck, 1995). Les règles deviennent directement dictées par la hiérarchie immédiate et les modes de fonctionnement se construisent au sein de plus petits groupes de travail. Il doit certes subsister des contraintes au travail qui structurent la synchronisation et la concentration des horaires mais elles ne se mesurent probablement plus de façon si immédiate. La politique horaire de l'entreprise n'irradie plus aussi clairement la pratique horaire des salariés.

D'autre part, si les impératifs liés à l'activité de travail se disloquent vers des niveaux d'encadrement moins hiérarchisés, il est aussi fort probable que des exigences liées à la vie hors-travail des salariés occupent une place de plus en plus importante dans les raisons qui structurent un horaire d'arrivée au travail. L'horaire serait alors non plus dicté uniquement collectivement par l'entreprise mais de plus en plus par des règles, contraintes et choix opérés par les individus entre les différentes sphères

de leur vie quotidienne (Godard, 2007) : travail, transport, famille, vie sociale et personnelle, si la responsabilité de l'organisation temporelle pèse aujourd'hui sur le salarié, il doit arbitrer entre un grand nombre de composantes pour bâtir solidement son horaire de travail. C'est dans cette optique que nous avons demandé aux salariés des entreprises de classer par ordre d'importance les raisons qui déterminent, selon eux, leur horaire d'arrivée au travail.

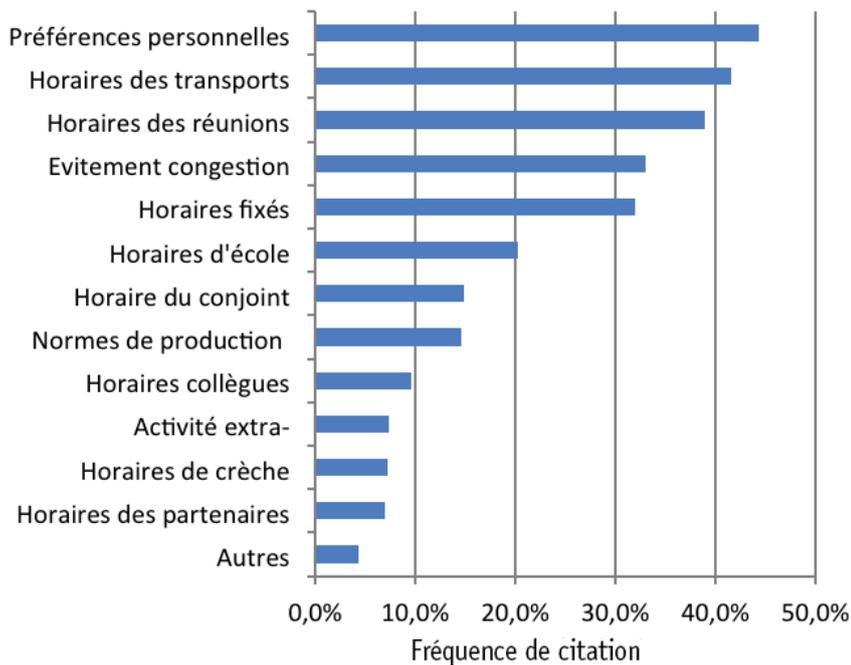
## **1.2. Les raisons de l'horaire indiquées par les salariés**

On a rarement demandé aux salariés par questionnaire d'objectiver eux-mêmes les raisons qui expliquent qu'ils visent tel ou tel horaire d'arrivée au travail. Or, qui mieux que les individus pour expliquer leur pratique ? Nous avons demandé aux individus de classer par ordre d'importance les raisons qui déterminent leur horaire d'arrivée au travail. Durant ce chapitre nous nous concentrerons sur les raisons mentionnées qui relèvent plus de contraintes. Plus précisément nous nous concentrerons sur les contraintes de couplage qui déterminent un horaire d'arrivée au travail. Ces contraintes de couplage (voir définition chapitre 2) peuvent être conçues comme tous les « rendez-vous » ou activités qui mettent en jeu d'autres personnes et doivent se dérouler à un instant et selon une durée généralement convenue. Même si les préférences des individus (préférences personnelles et/ou recherche d'évitement de la période congestionnée) sont mentionnées dans ce chapitre, elles ne seront que très peu abordées puisque faisant l'objet d'un développement détaillé dans le chapitre 5.

### **1.2.1. Les 13 raisons retenues pour expliquer l'horaire**

Sans se soucier du classement qui leur a été affecté, la figure 4.4 résume la fréquence avec laquelle les différentes raisons ont été sélectionnées par les enquêtés pour expliquer leur horaire d'arrivée au travail.

**FIGURE 4.4** – Fréquence des raisons sélectionnées pour expliquer l'horaire d'arrivée de travail



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Lecture : 33 % des enquêtés ont cité l'évitement des périodes où le réseau est trop congestionné en tant que facteur déterminant leur horaire d'arrivée au travail.

La raison la plus fréquemment citée comme justifiant un horaire d'arrivée au travail est celle des « préférences personnelles ». 44 % des interrogés ont mentionné les « préférences personnelles » comme étant une des raisons qui jouent sur leur horaire d'arrivée au travail. L'évitement des périodes congestionnées joue également un rôle dans la détermination de l'horaire pour un tiers des enquêtés. Les préférences qui ne relèvent pas de contraintes de couplage avec autrui ont donc un poids prépondérant dans les logiques qui président d'un horaire d'arrivée au travail. Entre ces deux raisons, notons tout de même l'importance des « horaires des transports » et « horaires des réunions » qui jouent un rôle pour approximativement 40 % de l'échantillon. Plus bas, les « horaires de crèches » et « d'autres raisons » n'ont été mentionnés que très peu de fois.

Le poids des « horaires des réunions » est assez déterminant alors que nous aurions pensé que la synchronisation avec le collectif de travail se faisait par le biais d'interactions avec des collègues immédiats (10 % de citations) et pas forcément sous la forme explicite de réunions. Par ailleurs « les horaires des transports » sont plus fréquemment déterminants que le fait de rechercher à éviter les périodes congestionnées. Cette observation s'explique certainement par le fait que beaucoup de répondants viennent en train au travail, soit de banlieue lointaine, soit de régions et sont, en raison de leur faible fréquence, extrêmement dépendant de l'horaire de départ de leur train.

Aussi, il est évident que les réponses des enquêtés sont grandement orientées par les propositions de raisons qui ont été listées. Nous devons à cet endroit apporter un éclairage sur les autres raisons qui n'ont pu être captées par le questionnaire fermé. Les entretiens réalisés après le questionnaire peuvent nous offrir certains éléments de réponse.

Les entretiens nous ont rapidement permis de mesurer un manque important parmi les douze raisons listées dans notre questionnaire. C'est l'importance du manager direct communément appelé « n+1 ». De par les horaires qu'il pratique lui-même, il peut dicter implicitement les horaires à suivre. De plus, selon sa philosophie managériale, il pourra faire comprendre qu'un horaire matinal est attendu. Ainsi, plus que l'horaire de travail explicitement fixé par l'employeur, c'est alors le rôle du manager direct qui est mis en avant pour expliquer l'horaire pratiqué. Sandrine nous explique à cet égard que lors d'un précédent emploi, son chef direct avait un autre regard sur la question de l'horaire de travail et que par conséquent, elle avait d'autres horaires que ceux qu'elle observe aujourd'hui :

*« L'horaire de travail, ça vient certainement de son boss. Y'en a qui sont plus cool. Lorsque je travaillais chez (...) mon chef tolérait qu'on arrive après 9 heures. À l'époque, j'arrivais vers 9 h 30. Je pense que cela vient surtout de la personne avec qui on travaille. »*

Sandrine, la cinquantaine, mariée sans enfant, résidant dans le 93, arrivée vers 9 heures.

D'autre part, un peu moins d'un dixième des interviewés ont signalé que leur horaire « visé » et déclaré d'arrivée au travail incluait le fait de faire face à des retards et des imprévus potentiels. Pour les personnes qui ont des engagements horaires à tenir en arrivant au travail (horaires fixés de travail, réunion importante...), l'horaire visé devient dépendant du fait de « prendre de la marge » (Knight, 1974) pour parer à tout imprévu possible sur le trajet. Une des salariées ayant elle aussi justifié dans le questionnaire son horaire d'arrivée au travail par la case « Autre », nous explique :

*« Je viens en bus au travail et je choisis mon horaire de départ pas forcément pour arriver pile à mon horaire fixé de travail, mais un peu avant car sinon je risque d'être bloquée avec le bus dans une rue à sens unique où il y a systématiquement un camion poubelle à la même heure. Et dans ces cas-là, on se prend 20 minutes dans la vue et je me retrouve en retard. »*

Hortense, la trentaine, divorcée avec enfant, agent de maîtrise, résidant dans le 93, arrivée vers 7 h 30.

Une des hypothèses centrales du questionnement sur la chronologie des arrivées au travail est de considérer que la chronométrie ou la durée de travail quotidienne est constante. Sans cette hypothèse, difficile d'isoler l'analyse du positionnement de la journée de travail. Toutefois, la position de la journée de travail reste dépendante des fluctuations de la durée d'une journée de travail :

*« Dans les métiers liés à la finance, on fait de plus grosses heures en fin de mois car on doit faire nos clôtures mensuelles. Je viens donc souvent plus tôt à ces moments-là. »*

Nathalie, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 9 h 15.

Cela étant dit, une journée ne dure et ne durera toujours que 24 heures. Les journées de travail sont elles aussi circonscrites, ne seraient-ce que par des contraintes physiologiques (sommeil, alimentation...) ou encore le droit du travail (les salariés à temps plein ne peuvent travailler plus de 10 heures par jour). Aussi, même si dans le Code du Travail rien ne précise globalement la durée de travail minimale quotidienne à respecter, les journées de travail durent généralement au minimum 7 heures pour atteindre les 35 heures hebdomadaires légales. La conséquence de ce plancher tacite est que des contraintes fixées le soir peuvent déterminer par effet miroir un horaire d'arrivée au travail le matin. Par exemple, le fait de récupérer ses enfants à l'école à 16 h 30 a un effet aussi impactant sur l'horaire d'arrivée au travail le matin que le fait de les déposer à 8 h 30 :

*« J'arrive plus tôt le matin parce que quoi qu'il arrive je dois récupérer mes enfants le soir. J'ai un peu pitié d'eux, les pauvres ils terminent l'école à 16 heures et je vais les chercher à 18 h 15 au mieux chez la nourrice. »*

Éloïse, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant en province, arrivée vers 8 heures.

*« Tous les matins, je pars du domicile à 8 h 10, je dépose mes enfants à l'école à 8 h 20. J'arrive au travail vers 9 heures ».*

Teddy, la quarantaine, divorcé avec enfants, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 9 heures.

Même si les déterminants de l'horaire de travail positionnés exclusivement sur les activités vespérales restent plus rares que les déterminismes immédiats du matin, il convient de garder à l'esprit que les raisons de l'horaire de début de journée peuvent puiser leur origine dans toutes les activités et les créneaux de la journée. L'exemple du poids de l'horaire du déjeuner ou de l'ouverture de la cantine étant à ce titre également de bonnes illustrations.

Ces remarques servent à rappeler que nous avons dû minimiser la complexité mais aussi l'imbrication réelle des pratiques quotidiennes dont nous cherchons à expliciter la temporalité.

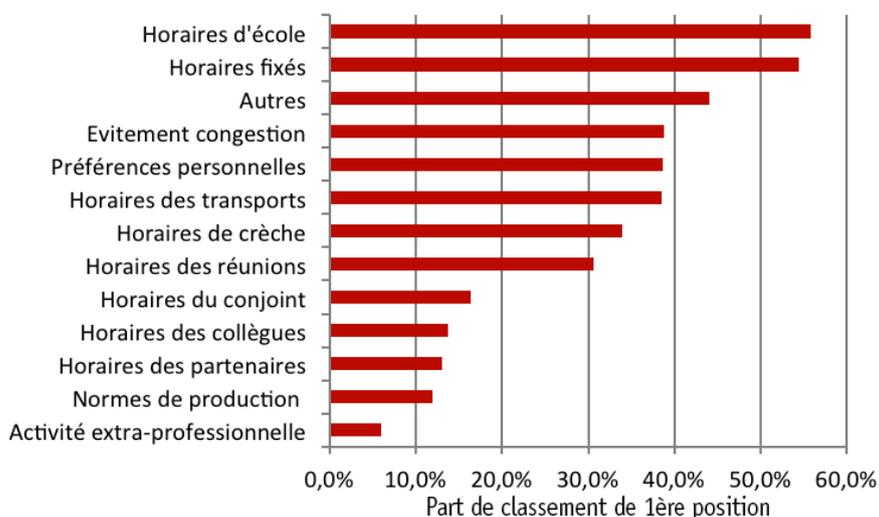
L'univers figé et circonscrit que nous décrivons dans cette thèse est à bien des égards imparfaitement représentatif des temporalités mouvantes et imbriquées des salariés franciliens (Chrétien, 2017 ; Ascher, 1997). Mais sans ces modèles d'interprétation inéluctablement réducteurs, il nous serait impossible de tirer pas à pas les ficelles de la fabrication des temps quotidiens.

En conséquence nous nous focalisons à présent sur les raisons qui ont été classées en première position. C'est-à-dire que pour chaque enquête, nous nous intéressons à la raison qui structure le plus fortement son horaire de début de journée.

## 1.2.2. Les horaires fixes du travail et de l'école structurent bien l'horaire

Les salariés de la Plaine Saint-Denis ont en moyenne classé 2,8 raisons pour expliquer leur horaire de début de journée. 92 % ont classé au maximum quatre raisons et 18 % n'en ont classé qu'une seule. À présent, à travers la longueur des diagrammes en bâton (Figure 4.5), nous distinguons la fréquence avec laquelle chaque raison a été classée en première position. Nous percevons alors que les raisons les plus citées ne sont pas systématiquement les raisons les plus déterminantes.

**FIGURE 4.5** – Poids relatif du classement en 1<sup>re</sup> position pour chacune des raisons sélectionnées



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Lecture : 55,8 % des enquêtés ayant retenu les horaires d'école en tant que facteur déterminant leur horaire l'ont classé en 1<sup>re</sup> position.

Lorsqu'ils sont cités, ce sont les « horaires de travail fixes » et les « horaires d'école » qui sont les plus fréquemment classés comme étant le plus déterminant. Plus de la moitié de ces citations sont classées en première position. En effet, les parents de jeunes enfants, lorsqu'ils déposent ou recherchent leurs enfants, n'ont d'autre choix que de se plier aux horaires fixés par le Rectorat. Plus généralement, même lorsque la dépose et/ou la recherche ne font pas partie de l'emploi du temps quotidien des parents, la synchronisation familiale, notamment au domicile le soir, demeure un élément structurant des horaires de travail.

« L'essentiel des contraintes c'est l'école pour les parents qui ont des enfants qui vont à l'école. »

Gérard, la cinquantaine, divorcé sans enfant, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 10 heures.

*« C'est vrai que tout est réglé par rapport aux horaires des enfants mine de rien. »*

Gaëlle, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 92, arrivée à 8 heures ou 10 heures.

Il en va de même pour « les horaires de travail fixés » par l'employeur. Lorsqu'ils subsistent, ils dominent dans 54,2 % des cas les autres formes d'impératifs ou de préférences qui peuvent participer à la définition d'un horaire de travail. Comme le résume bien Laurent, lorsqu'on a des horaires fixés par l'employeur, le calcul est assez simple :

*« On a un tableau de service ici dans le bâtiment. On a pas de plage, bon c'est comme ça, on fait avec. »*

Laurent, la quarantaine, marié avec enfant, cadre, résidant en province, arrivée vers 8 h 10

Les préférences des individus ayant trait aux « préférences personnelles » et à « l'évitement de la congestion » sont pour 38 % de chacune de ces citations classées en première position. Ce chiffre paraît conséquent et montre que les préférences qui participent de la fixation d'un horaire de travail sont loin d'être relégués au second rang derrière les contraintes. Pour l'instant nous considérons uniquement que ce sont des motifs qui ne relèvent pas de contraintes de couplage et nous les étudierons donc au chapitre 5.

Les « horaires des transports » font également partie des raisons qui sont fréquemment déterminantes. Remarquons que pour certaines catégories de population résidant loin de leur lieu de travail ou qui ont des chaînages de déplacements complexes, l'horaire des trains peut avoir un impact tout à fait déterminant :

*« Avant, je prenais le 8 h 52 à Clamart qui est, il faut l'avouer, beaucoup moins chargé que le 8 h 37. Mais l'ennui, c'est qu'avec le train de 8 h 52 mes correspondances s'enchaînaient vraiment mal dans Paris. Du coup cette année, j'ai décrété que j'allais prendre le 9 h 07 ; en plus cela me permet de déposer ma fille à l'école sans qu'elle ait besoin d'attendre trop longtemps la sonnerie. J'arrive donc plutôt vers 10 heures alors qu'avant j'arrivais vers 9 h 45. »*

Gaëlle, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 92, arrivée à 8 heures ou 10 heures.

*« Ça, c'est une grosse contrainte les horaires de train car je n'ai qu'un seul express et je ne peux pas le rater. C'est pour ça que je suis extrêmement précise sur mes horaires. »*

Éloïse, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant en province, arrivée vers 8 heures.

La part « d'horaires de réunions » déterminant en première position l'horaire d'arrivée au travail est de l'ordre de 30 %. Pour 30 % des personnes ayant des réunions pouvant impacter leur horaire de début de journée, la réunion contraint prioritairement l'horaire d'arrivée. En fait, le poids des

horaires de réunions dans la détermination de l'heure dépend beaucoup de la rigidité de la réunion et du nombre de participants :

*« Tous les mardis à 9 h 30 nous avons une réunion d'équipe. »*

Jean, la trentaine, célibataire, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30

*« Lorsque l'heure de la réunion dépend de beaucoup de personnes et qu'on ne peut pas faire autrement, je m'organise. »*

Virginie, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 8 heures.

Mais le poids de l'heure de réunion dépend aussi du positionnement hiérarchique de la personne enquêtée. Citons Gaëlle, qui semble avoir de nombreuses responsabilités au sein de son entreprise et qui fixe les horaires de réunions plutôt qu'elle ne les subit, à moins que...

*« En fait, mon organisation hebdomadaire est toujours la même du fait de mes contraintes hors travail. La plupart de mes collègues ont connaissance de mon organisation, par exemple le fait que le lundi je pars à 16 heures. De ce fait, souvent je demande à déplacer l'heure des réunions plutôt que de changer mes horaires de travail pour être à la réunion ; à moins que ce soit une réunion organisée par la méga big boss (sic.), là je m'arrange avec mon époux ! »*

Gaëlle, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 92, arrivée à 8 heures ou 10 heures.

Avec un taux de citation en première position inférieur à 20 % on retrouve enfin « l'heure du conjoint ». Comme l'explique bien Alexis, l'heure du conjoint ne joue son rôle que lorsque d'autres activités ou personnes « plus contraignantes » n'ont pas ou plus de poids dans l'emploi du temps :

*« Depuis que nous n'avons plus d'enfant en âge de scolarisation, c'est vraiment l'heure du conjoint qui est devenu déterminant. »*

Alexis, la cinquantaine, marié avec enfant, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 8 heures.

Cela étant dit, il est probable que les enquêtés aient sous-estimé le poids de l'heure du conjoint. D'un côté, cela peut être étrange d'admettre que son horaire, sa vie quotidienne, soient principalement déterminés par la vie d'une autre personne. Et d'un autre côté l'heure du conjoint, même lorsqu'il joue un rôle important, est souvent filtré par le poids des habitudes et n'apparaît pas de façon explicite :

*« Mon choix d'heure de travail résulte d'un compromis de rythme de vie pour concilier, un réveil à une heure raisonnable (qui soit à peu près le même que mon amie aussi) et puis le soir bah quand même... »*

Yves, la vingtaine, en concubinage sans enfant, cadre, résidant dans le 93, arrivée vers 9 heures.

Le poids des « horaires des collègues » apparaît lui aussi comme sous-estimé. L'importance accordée aux horaires des collègues est au moins aussi filtrée et déclassée que la signification accordée à l'horaire du conjoint :

*« J'ai pu moduler mon horaire de travail en fonction des horaires des trains. Mais bon, mon choix s'est aussi fait un peu en fonction des horaires de mes collègues car je ne voulais pas trop me décaler par rapport à eux. »*

Laurent, la quarantaine, marié avec enfant, cadre, résidant en province, arrivée vers 8 h 10.

Au cours d'un autre entretien, la raison de l'horaire des collègues était tellement évidente pour la personne enquêtée qu'elle n'a pu la formuler qu'après que nous orientations expressément la discussion vers ce domaine :

*« Mes clients, ce sont les salariés de mon entreprise. Donc bien sûr, je dois être là en même temps que les salariés pour pouvoir répondre à leur question. »*

Éloïse, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant en province, arrivée vers 8 heures.

L'interrogée a naturellement pensé plutôt à d'autres raisons qui lui semblaient plus déterminantes que l'évidence intériorisée de la synchronisation avec les collègues.

Selon le même schéma, « les horaires des partenaires économiques » sont eux aussi très peu déterminant en premier lieu. On comprend cependant qu'ils ne soient pas forcément classés en première raison des justifications de l'horaire pratiqué. Comme l'illustre Laurent, les plages de synchronisation avec l'environnement économique et les partenaires hors de l'entreprise sont usuellement les plages les plus centrales de la journée. Ainsi, à moins d'arriver relativement tard au travail ces enjeux se révèlent assez peu déterminants :

*« Les gens qui m'appellent par téléphone, ils ne sont pas censés connaître mes horaires et s'imaginer que c'est normal que je ne sois pas là à 9 heures par exemple. Mais comme moi de toute façon j'arrive rarement après 8 h 15, cela ne m'impacte pas. »*

Laurent, la quarantaine, marié avec enfant, cadre, résidant en province, arrivée vers 8 h 10.

« Les normes de production et les contraintes techniques » induisent a priori une contrainte très forte à l'arrivée mais d'après nos résultats elles paraissent très peu déterminantes. Il faut alors admettre que la formulation de cette proposition dans le questionnaire laisse place à trop d'interprétation et d'ambiguïté. Dans bien des cas, les normes de production et les contraintes techniques provoquent un horaire de travail fixé par l'employeur. Et dans ces cas précis, le répondant aura certainement tendance à mentionner l'horaire explicitement administré par l'employeur (« horaires fixés ») plutôt que la raison technique qui se cache derrière :

*« J'ai des horaires de travail qui sont fixés par mon employeur. Je suis informaticien et je dois arriver tous les jours à 8 heures pour vérifier l'état du système informatique avant le début de la journée de travail. »*

Benjamin, la cinquantaine, en concubinage sans enfant, cadre, résidant dans le 93, arrivée vers 8 heures.

Les « activités extra-professionnelles » (loisirs, sports...) arrivent en dernière place des raisons classées en première position. Par rapport aux représentations des salariés sur la signification d'un horaire de travail, s'il est admissible de concevoir qu'un horaire de travail corresponde à ses préférences personnelles, il est certainement plus difficile de signaler que l'on vient à 7 heures au travail pour pouvoir « aller à la pêche » à 16 heures. À côté de ces enjeux de représentation, les trois salariés interviewés ayant certains jours de la semaine des activités sportives après le travail ont tous indiqué que, dans les faits, elles n'avaient pas d'impact sur leur horaire d'embauche :

*« Votre horaire de sortie du travail le lundi, lorsque vous jouez au foot à 18 h 30 et quittez le travail à 17 heures, influence-t-il votre horaire d'arrivée le lundi matin, car vous voudriez faire le même nombre d'heures que lorsque vous partez habituellement plus tard (vers 18 heures) ?  
- Franchement non, car je lisse ma charge de travail sur la semaine. Je travaillerai forcément plus d'autres jours de la semaine. »*

Jean, la trentaine, célibataire sans enfant, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30.

### **1.2.3. Les limites de la désarticulation des raisons justifiant l'horaire**

Cette revue du poids des différentes raisons, prises séparément, a bien évidemment ses limites. Dans la vie, les situations réalistes s'entremêlent et se combinent pour aboutir à un emploi du temps conciliant les différentes contraintes de couplage. Les enquêtés parlent fréquemment de compromis ou de conciliations :

*« Qu'est ce qui fait que vous ne voulez pas trop vous décaler des horaires de vos collègues ?  
- (Long silence, il réfléchit) Bah après, euhh, pfff, c'est un compromis, si par exemple, bon. Il y a quand même la durée des transports qui joue. Si je viens plus tôt, bon je vais vraiment me lever très très tôt. Ou a contrario si je prends un express plus tard, ça a un impact sur mon horaire de sortie du travail et cela me fait quasiment louper le dîner. Cela correspond à un compromis de rythme de vie pour concilier la vie au travail et à la maison. »*

Laurent, la quarantaine, marié avec enfant, cadre, résidant en province, arrivée vers 8 h 10.

Les contraintes de couplage se combinent et s'ajustent donc les unes par rapport aux autres en fonction des injonctions dont elles relèvent ainsi que des ressources dont les individus disposent. De ce point de vue, l'utilisation unilatérale des raisons classées en première position soulève des questions quant aux limites de l'analyse engagée. Sur douze raisons possibles, rappelons que les répondants ont en moyenne signalé 2,8 raisons avec lesquelles jongler pour aboutir à la chronologie de leur début de journée.

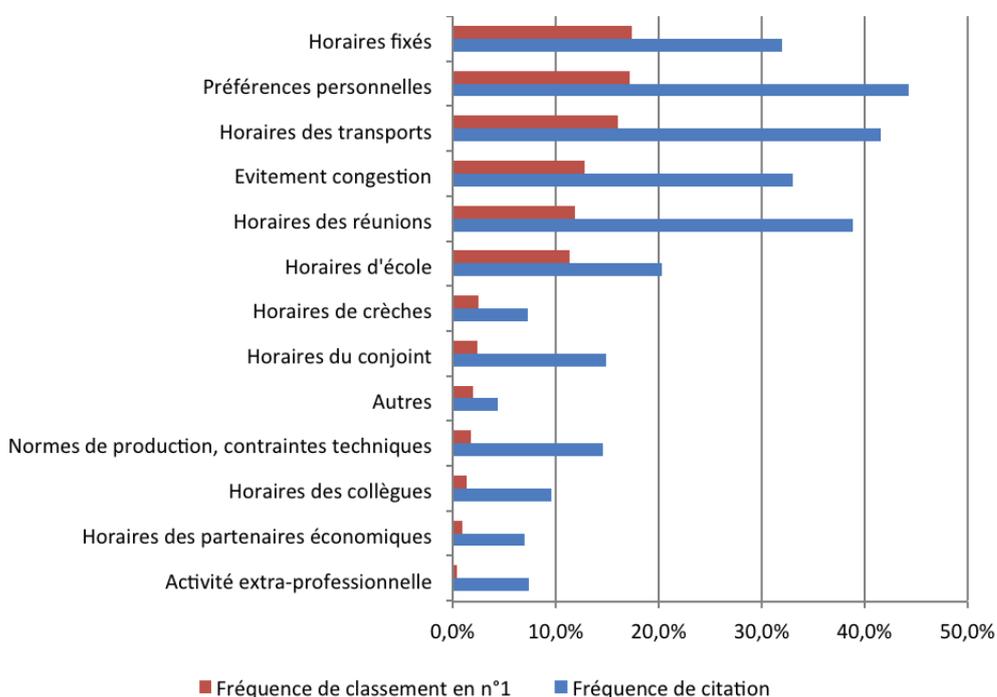
Il eut été intéressant d'élargir notre focale en dessous des raisons citées en première position afin d'évaluer les façons courantes d'associer les raisons entre elles : par exemple, plus fréquemment « école » en n° 1 et « réunions » en n° 2, ou l'inverse ? Ou bien encore selon un schéma classique, « préférences personnelles » en n° 1 et « horaires du conjoint » en n° 2, ou bien l'inverse ? Etc. Les résultats de l'Analyse en Composante Principale (ACP) disponible en Annexe 6 ne fournissent cependant pas de conclusions probantes quant à l'existence d'éventuels schémas de classements types. La diversité des logiques et des combinaisons justifiant les horaires de travail paraît la règle. Par conséquent, il aurait été très compliqué de réaliser des traitements statistiques sur des combinaisons-types de raisons.

Seule la distinction « préférences »/« contraintes de couplage » semble vérifiable : les personnes qui ont mentionné « préférences personnelles » et/ou « évitement de la congestion » les ont rarement mentionnés en parallèle des contraintes de couplage. Réciproquement, les personnes qui ont mentionné des contraintes d'interaction les ont rarement combinées avec d'autres raisons propres à des préférences. Cette distinction justifie, ici encore, que nous nous préoccupions séparément des préférences dans le chapitre 5.

### 1.2.4.6 raisons expliquent majoritairement l'horaire d'arrivée

En prenant du recul sur l'ensemble de notre échantillon nous pouvons à présent observer les bâtons rouges du diagramme de la figure 4.6. Ils reprennent l'information contenue dans les deux diagrammes précédents et nous renseignent sur la distribution des raisons classées en première position par rapport à l'ensemble des raisons proposées.

**FIGURE 4.6** – Fréquence des raisons sélectionnées et des raisons classées en 1<sup>ère</sup> position pour expliquer l'horaire d'embauche



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Lecture : 20,3 % des enquêtés ont cité les horaires d'écoles en tant que facteur déterminant leur horaire d'arrivée au travail. Un peu plus de la moitié de ces 20 %, soit 11,3 % de l'ensemble des enquêtés, ont classé les horaires d'écoles en première position des facteurs expliquant leur horaire d'arrivée au travail.

Parmi l'ensemble des raisons classées en première position, les « préférences personnelles » et les « horaires fixés » de travail sont les raisons qui apparaissent le plus fréquemment. Elles représentent pour chacune d'entre elles, un peu plus de 17 % des premiers choix. Mais ce n'est pas pour les mêmes raisons. Alors que « préférences personnelles » est la raison la plus citée, elle n'est classée en première position que dans 38,6 % des cas. Les « horaires de travail fixés » ne sont cités que dans 32 % des cas mais lorsqu'ils sont cités, ils sont classés en première position dans 54,2 % des cas.

Ainsi, le classement de ces facteurs est dépendant de deux dynamiques complémentaires. D'un côté, beaucoup de personnes ont signalé être guidées par leurs « préférences personnelles » sans pour autant que cela soit le plus déterminant, et de l'autre côté, assez peu de personnes ont signalé être guidées par des « horaires de travail fixés » mais ceux-ci se retrouvent souvent très déterminants.

Nous trouvons ensuite, les « horaires de transports », « l'évitement des périodes où le réseau est trop chargé », « l'horaire des réunions » et les « horaires d'école » (qui est la raison principale de l'horaire d'arrivée au travail pour 11,3 % des enquêtés). Les autres raisons n'étant que très rarement citées en première position, ces six premières raisons fournissent un éventail assez complet des raisons pouvant déterminer un horaire de travail. Elles totalisent à elles seules 86,7 % des motifs qui justifient prioritairement un horaire d'arrivée au travail.

Du point de vue des recommandations opérationnelles, il devient alors pertinent de se concentrer sur des actions qui agiraient sur ces fondamentaux. Parmi ces six raisons, deux relèvent de préférences propres aux individus, « préférences personnelles », « évitement des périodes où le réseau est trop chargé » sur lesquelles il est difficile d'agir. Les quatre autres relèvent par contre de contraintes horaires pour lesquelles des bénéfices multilatéraux sont envisageables. Les « horaires de travail fixés » par l'employeur, les « horaires des transports », les « horaires des réunions » et les « horaires d'école » deviennent autant de leviers d'action pour induire des changements d'horaires de travail et de potentiels décalages d'horaires en dehors de l'heure de pointe.

À la lecture de ces premiers résultats sur les raisons déterminant un horaire de travail, nous avons pu caractériser l'importance relative des différentes raisons. Cependant nous ne savons pas à quel horaire de travail correspond telle ou telle raison. Or, il est primordial de savoir si les raisons invoquées génèrent des déplacements plutôt en heure de pointe, ou plutôt hors heure de pointe. Les politiques à engager seraient d'ordre opposé selon que nous constatons que les raisons favorisent un déplacement en heure de pointe ou hors heure de pointe.

## **2. Arriver en heure de pointe pour répondre à des contraintes de couplage**

Cette section est au cœur du chapitre. Dans un premier temps et à partir d'analyses bi-variées, nous tenterons d'identifier des contraintes de couplages qui correspondent plus fortement à des arrivées en heure de pointe. Dans un second temps et à partir d'analyses multivariées conservant les contraintes de couplage, nous définirons le profil des individus (âge, sexe, CSP...) qui ont le plus de probabilités de se déplacer en heure de pointe.

### **2.1. Rendez-vous en heure de pointe : horaires des réunions, de l'école et du conjoint**

En croisant le classement des raisons justifiant l'horaire de travail avec les horaires déclarés le mardi, nous essayons de dire à quelle raison correspond généralement une arrivée dans telle ou telle tranche horaire. Ici encore, on examinera le poids des raisons justifiant une arrivée dans une tranche horaire ou une autre, en nous référant aux raisons classées en première position.

**TABEAU 4.7** – Profils en ligne de la raison déterminant principalement l'horaire croisée avec la tranche horaire d'arrivée au travail

Raison principale (n. observations)	HORAIRES D'ARRIVÉE				
	Avant 8h	8h-8h29	8h30-8h59	9h-9h29	9h30 et après
Normes de production (115)	20%	22%	30%	21%	7%
Horaires des partenaires économiques (29)	7%	17%	34%	31%	10%
Horaires fixés (559)	11%	<b>41%</b>	22%	21%	6%
Horaires des réunions (383)	4%	10%	<b>26%</b>	<b>42%</b>	<b>19%</b>
Horaires des collègues (42)	5%	19%	19%	36%	21%
Horaires de crèche (79)	5%	16%	24%	<b>38%</b>	16%
Horaires d'école (364)	4%	11%	20%	<b>45%</b>	<b>21%</b>
Horaires des transports (515)	16%	27%	23%	24%	10%
Horaires du conjoint (78)	18%	28%	<b>32%</b>	14%	8%
Activité extra-pro. (14)	0%	43%	36%	14%	7%
Évitement période congestionnée (411)	<b>38%</b>	27%	13%	10%	11%
Préférences personnelles (551)	<b>23%</b>	25%	23%	21%	9%
Autre (61)	24%	18%	13%	32%	13%
Moyenne/colonne	16%	24%	22%	26%	12%

heure de pointe 

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Lecture : La somme des proportions sur chacune des lignes vaut 100 %. Ligne par ligne, pour chaque raison nous observons comment se sont réparties les arrivées dans le temps. Par exemple, 30 % des personnes ayant classé les normes de production comme la raison déterminant principalement leur horaire de travail sont arrivés entre 8 h 30 et 8 h 59. Ce chiffre est à comparer au résultat de la dernière ligne qui précise qu'en moyenne les enquêtés ont été 22 % à arriver entre 8 h 30 et 8 h 59. Les proportions en gras précisent, d'après le test exact de Fisher, que la proportion est significativement supérieure à la proportion de la dernière ligne, au seuil d'erreur  $\alpha = 5$  %.

En analysant le tableau des profils lignes ci-dessus, nous remarquons que certaines des raisons ne semblent pas induire significativement des arrivées durant une période plutôt qu'une autre. Pour la majorité des raisons concernées (les raisons pour lesquelles aucun chiffre en gras n'est aligné), cela s'explique avant tout par le fait que le nombre de personnes ayant classé ces raisons en première position est trop faible pour en déduire une significativité statistique. C'est particulièrement vrai pour « les activités extra-professionnelles », « les horaires des partenaires économiques » et « les horaires de collègues » qui regroupent respectivement 14, 29 et 42 individus ayant classé ces raisons en première position ; soit pour chaque raison guère plus d'1 % du total de répondants.

En revanche, « l'horaire des transports » regroupe 16 % des raisons classées en première position. Pour ce déterminant on peut raisonnablement dire qu'il n'influence pas la chronologie de l'horaire d'embauche. Même si, comme nous l'avons signalé plus haut, les personnes résidant en banlieue lointaine ou en Province sont soumis à des fréquences de circulation plus faible, la qualité de service

des transports collectifs franciliens permet malgré tout de se rendre au travail (en zone centrale) à n'importe quelle heure de la matinée.

À partir des résultats du tableau 4.7, attachons nous maintenant à décrire les raisons justifiant un horaire de travail, du plus matinal au plus tardif.

### 2.1.1. Les raisons correspondant à une arrivée avant l'heure de pointe

Les arrivées très matinales (avant 8 heures) semblent plutôt le fruit de préférences individuelles que de quelconques contraintes de couplage liées à d'éventuelles interactions de production, de consommation ou de vie sociale. Cela va de soi, les activités comme le travail et les déplacements au « petit matin » correspondent à des phases d'isolement et de tranquillité plutôt qu'à des moments d'interactions bouillonnants. On comprend donc que ces arrivées ne soient pas structurées par des contraintes de couplage avec autrui. Aussi, on imagine qu'en recherchant à éviter l'heure de pointe, on se déporte vers des horaires plus matinaux (détaillé au chapitre 6). On peut aussi comprendre que pour tout un tas de raisons possibles (exposées au chapitre 6) on préfère arriver assez tôt au travail – « l'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt ».

Néanmoins, nous pensions également que l'avenir appartenait à ceux qui ont des employés qui se lèvent tôt. Qu'en est-il de la « France laborieuse », « la France qui se lève tôt<sup>1</sup> » et qui subit les horaires de travail matinaux dictés par son employeur. Dans notre population de cadres majoritaires à 80 %, ces profils sont rares. Moins de 3 % des enquêtés déclarent arriver au travail avant 8 heures à cause d'horaires fixés ou de normes de production. Certains salariés ayant des horaires de travail fixés nous ont d'ailleurs signalé que leur horaire d'arrivée au travail avant 8 heures était plutôt dicté par leurs « préférences personnelles » :

*« La permanence téléphonique, elle est à 8 h 30. Moi pour déstresser quand j'arrive au boulot, j'arrive à 7 h 30, la cafétéria elle est ouverte, je prends mon café, je fume une cigarette tranquille dans le jardin et après seulement je monte à l'ordinateur. »*

Hortense, la trentaine, divorcée avec enfant, employée, résidant dans le 93, arrivée vers 7 h 30.

Les arrivées entre 8 heures et 8 h 29 sont quant à elles majoritairement dictées par les horaires de travail fixés. Ceci s'explique principalement par le fait que « l'établissement Public 4 » a un horaire d'embauche collectif et officiel à 8 h 05.

---

1. Thème de la campagne présidentielle de Nicolas Sarkozy en 2007.

## 2.1.2. Les raisons correspondant à une arrivée durant l'heure de pointe

La période critique entre 8 h 30 et 8 h 59 est motivée par des besoins de synchronisation, que ce soit au travail ou dans la vie privée. L'heure de pointe, parce qu'elle regroupe le plus grand nombre de personnes, est en fait la période décrivant le « dénominateur commun » de la vie sociale et des interactions quotidiennes. Elle résume bien la conciliation des contraintes de couplage du plus grand nombre. Elle permet à l'ensemble de la population de se réunir au travail tout en conservant la possibilité de se coordonner avec d'autres individus de son cercle social (famille, amis, commerçants...), avant ou après le travail.

Au travail, « les normes de production et les contraintes techniques » correspondent préférentiellement à des arrivées entre 8 h 30 et 8 h 59 ; bien qu'elles soient également assez représentées sur les tranches voisines. « L'horaire du conjoint » s'avère lui aussi assez déterminant des arrivées durant l'heure de pointe. L'horaire (de travail) du conjoint devient déterminant s'il est soumis à des contraintes plus fortes que l'horaire de travail de l'autre membre du couple. Par effet rebond, l'un des membres s'adapte alors aux fortes contraintes subies par son concubin. Ces contraintes se positionnent plus communément au niveau d'arrivées peu avant 9 heures.

D'après les interviews, la synchronisation avec l'horaire du conjoint peut potentiellement recouvrir plusieurs objectifs. Si l'enjeu principal de la synchronisation avec l'horaire du conjoint est bien de bénéficier d'un temps en commun avant et plus couramment après le travail, pour certains enquêtés, il existe un enjeu secondaire qui consiste à se synchroniser avec le conjoint pour voyager dans les transports ensemble :

*« Ma femme travaille dans le même bâtiment que moi. Je fais toujours les trajets avec elle. C'est plus sympa, c'est quand même plus d'une heure de voyage à chaque fois. Le matin, elle doit être à son poste à 8 heures donc j'arrive à peu vers 7 h 50. Le soir, c'est plus variable. Généralement on s'envoie un texto avant de se retrouver en bas. »*

Alexis, la cinquantaine, marié avec enfant, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 8 heures.

Les logiques de couplage des temps de trajet entre conjoints peuvent s'appliquer à d'autres membres de l'environnement social proche. Mais dans nos entretiens, seules les femmes nous ont fait part de trajet et d'horaires de déplacements concomitants avec une ou plusieurs amies, collègues ou encore voisines voyageant côte à côte :

*« La veille avec ma collègue on s'envoie un sms pour décider de partir ensemble. On habite le même immeuble avec ma collègue dans le 18ème. On se retrouve vers 8 h 30 dans la cage d'escalier et on prend le bus ensemble. »*

Aude, la cinquantaine, divorcée avec enfants, employée, résidant à Paris, arrivée vers 9 heures.

*« Le matin je voyage avec mes copines. Je sais qu'y en a une qui a changé ses horaires de travail pour voyager avec nous. C'est sécurisant de voyager avec des gens qu'on connaît. »*

Nadia, la cinquantaine, célibataire sans enfant, cadre, résidant dans le 78, arrivée vers 8 heures.

Pour autant ces logiques de couplage du trajet avec d'autres personnes ne semblent pas induire forcément plus de déplacements en heures de pointe. L'heure de la première réunion de la journée fait quant à elle figure de réel déterminant d'une arrivée en heure de pointe : 68 % des personnes dont l'heure d'arrivée est principalement déterminé par les horaires des réunions arrivent entre 8 h 30 et 9 h 29, alors qu'en moyenne ils ne sont que 48 % à arriver durant l'heure de pointe. Comme le précise Jean, la première réunion se produit de façon conventionnelle quasiment toujours entre 9 heures et 9 h 30 :

*« Les premières réunions sont toujours soit à 9 heures, 9 h 15, 9 h 30. Durant toute ma carrière, je n'ai eu qu'une seule fois une réunion avant 9 heures et c'était parce qu'on était en téléconférence avec des personnes qui se trouvaient sur un autre fuseau horaire. »*

Jean, la trentaine, célibataire sans enfant, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30.

Le poids des réunions en tant qu'élément déterminant de l'heure d'arrivée en pointe est prépondérant dans notre population majoritairement représentée par des cadres. Ce poids rentre alors fréquemment en conflit avec un autre facteur déterminant de l'arrivée durant l'heure de pointe : « les horaires d'école et de crèche ».

Pour les parents d'enfants en âge de scolarisation, l'heure d'école structure profondément la journée de travail. La force de l'institution scolaire est d'autant plus importante que l'enfant est dans les premières classes de sa scolarité : 44 % des parents dont le plus jeune enfant est en âge d'aller à la maternelle ont signalé que l'heure d'arrivée au travail est déterminé par les horaires d'école. Cela vaut pour 37 % des parents d'enfants scolarisés au primaire, puis seulement 9 et 4 % des parents dont le plus jeune enfant est respectivement au collège ou au lycée.

À moins que le collège ou le lycée soit situé loin du domicile, les enfants de plus de 11 ans se rendent généralement par leur propre moyen dans leur établissement scolaire. Ce sont donc plutôt les horaires des écoles maternelles et primaires qui structurent l'heure d'arrivée au travail des parents. Or comme

le précise Gérard, les horaires d'écoles sont tous les mêmes et génèrent donc la concentration d'arrivée au travail des parents qui les déposent :

« Vous êtes contraints de voyager en même temps que les autres non pas du fait de l'employeur mais de l'école car les horaires des écoles sont tous les mêmes. »

Gérard, la cinquantaine, divorcé sans enfant, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 10 heures.

C'est en partie vrai. Si l'on prend l'exemple du département du Val d'Oise, on recense 790 écoles et une trentaine d'horaires différents sur la journée. Les horaires de début de cours sont cependant dans leur grande majorité fixés à 8 h 30 ou 8 h 45, l'heure le plus matinal étant 8 h 15 et le plus tardif, 9 heures<sup>1</sup>. En revanche, à Paris les horaires sont effectivement tous les mêmes : début de la classe à 8 h 30 et ouverture des grilles à 8 h 20.

#### ENCADRÉ 1 – Les horaires d'école à Paris

##### Les horaires à l'école - Académie de Paris

Conformément au règlement départemental, les horaires de classe pour les élèves de l'école maternelle et l'école élémentaire sont les suivants à Paris :

- matin, de 8 h 30 à 11 h 30 du lundi au vendredi.
- après-midi, de 13 h 30 à 16 h 30, les lundis et jeudi et de 13 h 30 à 15 h 00 les mardis et vendredi.

À l'école maternelle, les enfants sont accueillis dix minutes avant l'entrée en classe, c'est-à-dire dès 8 h 20 le matin et 13 h 20 l'après-midi.

À partir de 8 h 30 et 13 h 30, l'accès aux classes n'est plus possible aux parents. Les élèves en retard sont confiés au personnel qui accueille à la porte de l'école. Ils sont regroupés et conduits dans la classe par un ATSEM<sup>2</sup>.

À l'école maternelle comme à l'école élémentaire, les enfants doivent bénéficier de 24 heures d'enseignement hebdomadaires, répartis sur 5 jours dans la semaine.

Source : Circulaire du Rectorat de l'Académie de Paris disponible en ligne sur [www.ac-paris.fr](http://www.ac-paris.fr)

Les horaires d'arrivée à l'école sont rigides. On peut tout au plus déposer son enfant 10 minutes avant la sonnerie. Les horaires de travail des parents qui déposent leurs enfants à l'école suivent alors la même rigidité, à laquelle il faut ajouter la durée du trajet domicile-école-travail.

1. Ce recensement provient d'un article du journal le Parisien édité dans le Val d'Oise le 24 juin 2014. Disponible en ligne à l'adresse suivante : [www.leparisien.fr/val-d-oise95/rythmes-scolaires-decouvrez-les-horaires-ecole-par-ecole-24-06-2014](http://www.leparisien.fr/val-d-oise95/rythmes-scolaires-decouvrez-les-horaires-ecole-par-ecole-24-06-2014).

2. Agent territorial spécialisé des écoles maternelles

À partir de cette lecture, l'arrivée au travail des parents déposant leurs enfants à la maternelle ou au primaire aux alentours de 9 heures devient plus claire.

Sous bien des aspects, les contraintes pesant sur les parents parisiens paraissent nettement plus fortes que celles pesant sur les parents habitant hors de l'agglomération centrale. À Paris il n'y a ni garderie avant le début des cours ni ramassage scolaire. À moins d'avoir les moyens de s'octroyer les services d'une nourrice, impossible de dévier de la temporalité scolaire de ses enfants :

*« L'école est ouverte entre 8 h 20 et 8 h 30, ça laisse pas beaucoup de marges ! S'il y avait un ramassage scolaire. Si j'avais juste à faire descendre les enfants en bas de chez moi ou au bout de la rue, ça me permettrait de partir dans l'autre direction et d'arriver plus tôt au travail. »*

Julie, la trentaine, en concubinage avec enfants, cadre dirigeant, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 40.

Il serait pour autant erroné de penser que les personnes habitant plus loin de la zone centrale sont mieux loties parce qu'elles bénéficient de plus de services périscolaires. Est-il en effet préférable d'être contraint de déposer et de récupérer ses enfants à l'école ou de ne pratiquement plus les voir parce qu'ils sont très longtemps en garderie ? Florent nous donne son avis au cours d'une tirade que nous n'avons osé couper tant elle était empreinte d'émotions :

*« On a des enfants de 4 à 14 ans. La petite est en maternelle, il y a un service périscolaire qui ouvre à 7 heures. Après c'est l'école et le périscolaire qui rouvre jusqu'à 19 heures. Et il y a des demandes des parents : « vous pouvez pas ouvrir plus tôt, à 6 h 30 et puis fermer à 19 h 30 ? » La Mairie s'oppose à ça. Les enfants quand vous les récupérez à 19 heures, ils sont déjà fatigués. Ma fille l'an dernier, le dernier jour de l'école, a fait un malaise, il a fallu aller la chercher à l'hosto. Alors qu'elle fait « que » du 19 heures. Et si vous allez plus loin dans l'Oise, il y a des services périscolaires qui font du 19 h 30 voir du 20 heures. Donc il y a des parents qui déposent leurs enfants à 6 h 30 et qui les récupèrent qu'à 20 heures parce qu'ils n'ont pas le choix. Moi je me plains pas, il y a des gens qui ont des vies de dingue avec des conditions de transports... C'est un vrai stress ! C'est une sorte de torture, il y a des gens qui souffrent vraiment et qui veulent pas le dire : « c'est juste un petit coup de blues, j'ai mon pavillon, je fais mon barbecue le week-end. »*

*À quel prix ? Ils voient jamais la lumière du jour, ils partent le matin, il fait nuit, ils rentrent le soir, il fait nuit, ils voient pas leurs gamins. »*

Florent, la trentaine, marié avec enfants, cadre, habitant en Province, arrivée vers 8 h 30.

En effleurant la question des horaires d'école nous nous rendons assez rapidement compte que nous touchons à un sujet extrêmement sensible. D'un côté les horaires sont très contraignants pour

l'emploi du temps des parents mais d'un autre côté, ces horaires participent d'interactions avec les personnes qui comptent certainement le plus à leurs yeux. Décaler ou toucher ces horaires, c'est aussi intervenir dans la vie des familles. Certainement, des propositions de différenciation d'horaires d'école à Paris pourraient être formulées pour étaler les flux à l'heure de pointe. Mais certainement aussi, il faut avant tout veiller à préserver la synchronie de la vie familiale et sociale.

Nous avons évoqué de façon disjointe l'impact des horaires d'école et des horaires de réunions sur une arrivée durant l'heure de pointe. Mais pour les salariés-parents, ces deux objectifs peuvent s'additionner et rentrer en opposition. Comment faire pour déposer son enfant à l'école à l'heure et ne pas être en retard à la réunion ?

*« La dépose des enfants c'est un vrai problème. Avec ma femme, on s'est arrangé de la façon suivante : une semaine sur deux je les dépose à l'école et c'est elle qui les cherche et l'autre semaine on inverse les rôles. De temps en temps cela peut s'ajuster. Lorsque j'ai des réunions avant 9 heures et que je ne peux les déplacer, nous inversons l'ordre normalement institué de la dépose et de la recherche des enfants. »*

Florent, la trentaine, marié avec enfants, cadre, habitant en Province, arrivée vers 8 h 30.

Il faut effectivement pouvoir disposer de « personnes ressources » et mettre en œuvre une petite ingénierie du quotidien. Le cas échéant, les différents objectifs deviennent pratiquement inconciliables, comme c'est le cas pour Julie. Elle nous explique qu'elle ne peut s'arranger autrement avec la dépose de ses enfants et que la fixation de réunions à 9 heures la pénalise en même temps qu'elle révèle « une méconnaissance du rythme de vie d'autrui » :

*« Dans l'entreprise, il y a deux types de populations au travail, si je puis dire. Il y a les jeunes sans enfants et les parents. Et du coup, les jeunes qui viennent à 9 h 15 et n'ont pas de contraintes ne comprennent pas forcément que les parents qui viennent à 9 h 45 c'est pas juste qu'ils ont traîné mais c'est qu'ils ont déjà 3 heures dans la vue, quoi, avant même de commencer. C'est ça !*

- Comment savez-vous que ces gens-là pensent cela ? Avez-vous déjà eu des remarques ?
- Parce que spontanément, ils vont fixer des réunions à 9 heures, sans prendre ça en compte.
- C'est plutôt par rapport aux horaires de réunions qui sont fixés alors ?
- Oui, c'est ça. En fait c'est plus le fait que la méconnaissance du rythme de vie des autres les amène eux à planifier des choses tôt le matin. »

Julie, la trentaine, en concubinage avec enfants, cadre dirigeant, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 40.

Ainsi, des règles internes aux entreprises proposant un horaire plancher de première réunion à 10 heures pourraient être une solution intéressante. De façon ciblée, cela soulagerait les contraintes de coordination des parents tout en retardant une partie des arrivées initialement situées durant l'heure de pointe.

### 2.1.3. Les raisons correspondant à une arrivée après l'heure de pointe

Pour les arrivées au-delà de 9 h 30, les réunions et les horaires d'écoles jouent ici aussi un rôle éclairant sur l'horaire d'arrivée au travail. À titre d'exemple illustratif et explicatif, on conçoit que l'horaire d'arrivée au travail puisse être « tardif » si un long trajet suit la dépose de l'enfant à l'école aux alentours de 8 h 30. Seulement, ces contraintes ne peuvent d'une certaine manière s'exprimer que s'il est possible pour la personne d'arriver relativement tardivement au travail. Mentionnons Anne qui ne peut se rendre trop tard au travail et qui a fait appel aux services d'une nourrice pour déposer son enfant à l'école :

*« Je prends la voiture parce que ça me permet de déposer ma fille chez la nourrice. Ensuite la nourrice l'emmène à l'école pour 8 h 30. Car moi 8 h 30 ce ne serait pas envisageable, c'est trop tard. 8 h 30 + 1 h 30 de transports ; j'arriverais à 10 heures quoi, donc... »*

Anne, la quarantaine mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 9 heures.

Anne n'a pas d'horaires fixés par son employeur mais elle estime que 10 heures serait un horaire déraisonnable. Si l'horaire d'école peut favoriser une arrivée tardive, à l'opposé il est clair que les horaires de travail empêchent bien souvent les arrivées tardives.

Enfin, les horaires des premières réunions peuvent également se produire en dehors l'heure de pointe : 19 % des horaires déterminés par la chronologie de la première réunion sont positionnés à partir de 9 h 30. En fait, ce résultat soulève un biais méthodologique dans le classement de nos tranches horaires car il se trouve que la quasi-totalité des 19 % concernées arrivent au travail à 9 h 30. Ils sont donc très peu à être conditionnés par l'heure de la première réunion et à venir vraiment en dehors de l'heure de pointe.

On peut malgré tout citer le cas marginal d'un télétravailleur quasi-permanent. Il se rend sur son lieu de travail uniquement pour des réunions et arrive assez tard car il habite très loin de Paris (plus de 3 heures de trajet porte à porte) :

« Je me déplace que quand j'en ai besoin. La plupart du temps c'est pour agir humainement. Je me déplace que pour les besoins d'interactions humaines, qui sont le sel de notre vie. (...) Je prends maintenant le TGV de 8 heures arrivant à 10 h 11 et en me débrouillant bien je suis à 10 h 45 à mon bureau. Je peux débiter les réunions à 11 heures. »

David, la quarantaine, marié avec enfants, cadre dirigeant, résidant en province, arrivée vers 10 h 45.

#### **2.1.4. Les raisons classées par les salariés expliquent-elles bien la chronologie des horaires de travail ?**

À la lumière de notre dernier exemple illustratif, nous pouvons nous demander si David arrive au travail à 10 h 45 parce que sa réunion est fixée à 11 heures (c'est ce qu'il a répondu dans le questionnaire), ou s'il n'y a pas également d'autres facteurs qui peuvent expliquer son horaire. Dans son cas, on peut supposer que son horaire tardif est très lié au fait qu'il a un long trajet mais aussi au fait qu'il est télétravailleur et cadre dirigeant et peut alors plus probablement orienter l'horaire de ses réunions. Comme l'ont montré de nombreux auteurs, (He, 2013 ; Saleh & Farrell, 2005 ; Yoshimura & Okumura, 2001 ; Chin, 1990 ; Ott et al., 1980) un horaire de déplacement domicile-travail pour les salariés aux horaires flexibles est également influencé par d'autres facteurs que des contraintes ou des préférences. Cela peut s'expliquer par un ensemble de caractéristiques sociodémographiques, la position au travail ou encore les conditions de déplacement. Il ne faudrait donc pas que nous expliquions uniquement l'horaire d'arrivée au travail par le prisme des contraintes de couplage et des préférences propres aux individus. Il nous faut aussi intégrer certaines caractéristiques définissant les individus.

## **2.2. Sociologie de l'heure de pointe : entre matinaux et tardifs, les femmes au centre des débats**

La littérature sur le sujet de la caractérisation des individus par rapport à leur horaire de déplacement est foisonnante. Ce n'est pas réellement le sens de nos investigations. De notre côté, nous cherchons à dessiner les schèmes de contraintes et/ou de préférences (chapitre 5) qui font que les personnes se rendent au travail durant les périodes horaires étudiées et plus précisément durant l'heure de pointe. L'analyse des caractéristiques des individus au regard de leur horaire d'arrivée au travail fait ici plus

figure d'éléments de cadrage et de précision. Cela complète notre manière de percevoir les raisons justifiant un déplacement pendant/hors pointe. Tout en contrôlant les raisons de l'horaire déclarées par les individus, pourrions-nous dégager des populations types de salariés qui ont plus de probabilité de se déplacer durant l'heure de pointe ? Ou alors, les variables sociologiques habituelles découpent-elles la population d'une autre manière, à tel point qu'elles n'expliquent pas le fait d'arriver pendant ou en dehors de la pointe ? La régression logistique de la période d'arrivée au travail permet de répondre à ce genre de question. De plus, à l'inverse des tableaux croisés qui ne peuvent tenir compte de l'effet d'une variable, toutes choses égales par ailleurs, la régression logistique permet d'isoler précisément le rôle d'une variable sur l'horaire pratiqué.

### **2.2.1. La régression logistique pour modéliser les déterminants de la période d'arrivée au travail**

Le choix de l'horaire d'embauche est modélisé par une régression logistique multinomiale (McFadden, 1974). La tranche horaire de référence est la période 9 heures-9 h 29 car c'est la période qui regroupe le plus grand nombre d'arrivées. Le tableau présenté ci-dessous résume l'effet de chacune des modalités étudiées sur la probabilité de se rendre au travail pour chacune des cinq tranches horaires.

L'exercice de la modélisation ne modifie que très légèrement les impacts des différentes raisons déclarées par les individus, et observés dans le tableau croisé 4.7. Seuls deux changements sont notables. « Les normes de production » paraissent plutôt influencer une arrivée avant 8 heures. D'autre part « l'horaire du conjoint », en plus de favoriser un horaire d'arrivée entre 8 h 30 et 8 h 59 semble aussi favoriser un horaire de travail avant 8 heures. En effet, par rapport aux salariés aux horaires fixés, les personnes dont l'horaire est déterminé par l'horaire du conjoint ont 7,2 % de chances supplémentaires d'arriver au travail avant 8 heures.

Mais les enseignements les plus intéressants de cette régression logistique se situent ailleurs. Ils concernent les variables qui viennent en complément des raisons déclarées par les individus.

À la lumière de ces enseignements, on peut classer ces variables selon trois catégories différentes :

- les caractéristiques individuelles qui n'influencent pas ou très peu l'horaire d'arrivée au travail.
- les caractéristiques individuelles qui déterminent le fait d'arriver avant 9 heures ou après.
- les caractéristiques individuelles qui déterminent séparément le fait de venir durant la pointe (8 h 30-9 h 29) ou en dehors de la pointe.

**TABEAU 4.8** – Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité d'arriver au travail durant la tranche indiquée

Probabilité pour l'individu de référence d'arriver durant la tranche (en %)	Avant 8 heures 3,7***	8 heures - 8 h 29 17,3**	8 h 30 - 8 h 59 19,0**	9 heures - 9 h 29 47,5	9 h 30 et après 12,5***
VARIABLES	ÉCART A LA RÉFÉRENCE (en%)				
<b>Raison déclarée de l'horaire (Horaires fixés)</b>					
Normes de production	7,7***	-5,8	7,8	-7,0	-2,7***
Horaires des partenaires économiques	2,2	-3,4	10,2	-4,3	-4,7
Horaires des réunions	-1,0	-11,8***	1,1	8,5*	3,2
Horaires des collègues	-0,9	-8,4	-4,1	5,4	8,1
Horaires de crèche	-1,6	-9,5*	-2,4	1,9	11,6
Horaires d'école	-2,3**	-12,9***	-6,8**	8,1***	13,8*
Horaires des transports	2,3	-4,4	1,0	0,5	0,7
Horaires du conjoint	7,2***	-1,2	13,4**	-20,1*	0,6
Activité extra-pro.	-3,7	18,1	16,2	-23,6	-7,1
Évitement heure de pointe	31,3***	6,7***	-5,5**	-31,5***	-1,0**
Préférences personnelles	12,4***	-6,2	-5,0*	4,9*	-6,1
Autre	9,5**	-5,6	-8,3	3,7	0,8
<b>Zone de résidence (Paris)</b>					
PC	5,5***	3,3*	0,3	-9,0**	0,0
GC	6,8***	7,1***	1,2*	-13,6***	-1,4
Province	11,4**	9,1***	7,6***	-23,3***	-4,9
<b>Sexe (Homme)</b>					
Femme	-1,5***	-1,6	2,4	3,6*	-3,0*
<b>Âge (35-44 ans)</b>					
Moins de 25 ans	-3,3***	-2,7	4,2	3,0	-1,2
25-34 ans	-1,7**	0,6	-2,1	-2,7	5,9*
45-54 ans	1,3*	6,6**	2,5	-5,3	-5,1*
Plus de 55 ans	1,8**	7,9**	2,8*	-11,5**	-0,9
<b>Statut marital (Marié/pacsé)</b>					
Célibataire	-1,7**	-5,8*	1,2	-0,9	7,2*
Concubinage	-0,5	-8,0	-4,3	8,6	4,1
Divorcé	-2,3**	-1,9	-1,4	-1,8	7,4*
Veuf	-0,2	-0,9	-1,1	-0,5	2,7
<b>Nombre d'enfant(s) à charge (Pas d'enfant)</b>					
1 enfant	2,5**	1,7	2,4	-1,3	-5,3*
2 enfants	0,4	2,3	2,4	-2,1	-3,0
3 enfants ou plus	0,0	-0,9	7,1	-1,3	-4,9
<b>Diplôme (2nd degré)</b>					
BAC ou moins	2,3***	9,1***	3,9**	-13,8***	-1,6
1 <sup>er</sup> degré	2,0**	5,6*	-0,6	-2,7	-4,3*

<b>Probabilité pour l'individu de référence d'arriver durant la tranche</b>	<b>Avant 8 heures</b>	<b>8 heures - 8 h 29</b>	<b>8 h 30 - 8 h 59</b>	<b>9 heures - 9 h 29</b>	<b>9 h 30 et après</b>
(en %)	3,7***	17,3**	19,0**	47,5	12,5***
<b>VARIABLES</b>	<b>ÉCART A LA RÉFÉRENCE</b>				
<b>CSP (Cadre)</b>					
Technicien	1,9	11,3*	-2,3	-5,2	-5,7
Employé	3,0*	-0,5	-2,7	2,6	-2,4
Agent de Maîtrise	5,1***	8,4**	-3,1	-12,3*	1,9
Cadre dirigeant	3,4**	18,4***	1,2*	-17,0*	-6,1
<b>Entreprise (Assurances)</b>					
Banque1	-2,5	-7,9	25,1**	-10,9	-3,8
Banque2	-3,7	-8,6	28,8*	-23,6	7,0
Public1	-0,1	-1,8	11,2	-1,9	-7,4
Public2	2,6***	14,9**	7,0***	-16,7***	-7,8
Public3	0,7	9,2**	5,1*	-9,7*	-5,3
Public4	7,4***	35,6***	1,6***	-33,4***	-11,2
Télécom	-2,7***	-10,0***	-2,9*	13,9**	1,8
<b>Fréquence télétravail (Jamais)</b>					
Quelques semaines	-0,8	-0,2	-2,9	1,9	1,9
Chaque semaine	-0,2	-0,2	-3,7	-5,8	10,0**
<b>Horaires théoriques (Horaires fixés)</b>					
Plages d'arrivée	-0,3	3,0	-0,4	-4,9	2,6
Horaires libres	0,0	3,8*	-1,1	-5,0	2,2
<b>Horaires pratiqués (Horaire fixes)</b>					
Plage d'arrivée	-2,4***	-7,4***	1,1	4,0*	4,7
Horaires aléatoires	-1,6	-8,4*	-3,4	-5,0	18,3***
<b>Durée trajet en RER (0 ou &lt;20mn)</b>					
Supérieure ou égale à 20mn	-0,8*	-3,4*	1,5	2,6	0,0
<b>Mode de transport (Uniquement TC)</b>					
Uniquement TPM	0,2	-6,5*	-0,1	5,4	1,0
Uniquement Autres	0,9	13,8*	-0,5	-11,1	-3,1
TPM et TC	1,2*	3,6	-0,4	-0,7	-3,7*
<b>Temps de trajet (moyenne = 58mn)</b>					
Effet d'une minute supplémentaire	-0,02*	-0,04	-0,04	0,05	0,05

Significativité des coefficients : \*\*\* à 0,001 ; \*\* à 0,01 ; \* à 0,1 ; autrement absence de significativité.

R<sup>2</sup> de McFadden=0,188 Note : La situation de référence correspond aux modalités entre parenthèses.

Les modalités de référence sont les caractéristiques les plus fréquentes pour chacune des variables.

*Lecture : l'individu possédant toutes les caractéristiques de référence sert de point de comparaison. Il a toutes les caractéristiques renseignées entre parenthèses. Pour l'individu possédant toutes les caractéristiques de référence, la probabilité d'arriver au travail avant 8 heures est de 3,7 %. Les valeurs exprimées dans les colonnes « écart à la référence » décrivent, pour chacune des variables, les écarts par rapport à la modalité de référence. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, les personnes résidant en Province ont, par rapport aux Parisiens, 11,4 % de chances supplémentaires d'arriver au travail avant 8 heures. Autrement dit un Provincial ayant par ailleurs toutes les caractéristiques de références, a 15,1 % (3,7+11,4) de chances d'arriver au travail avant 8 heures. Source : Enquête heure de pointe - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants).*

### **2.2.2. Les variables qui n'influencent pas ou très peu l'horaire d'arrivée au travail**

Dans la sphère personnelle, le fait d'avoir des enfants ou non, d'en avoir un, deux, ou plus, n'a pas d'impact sur l'horaire d'arrivée au travail. Nous pensions que le fait d'avoir des enfants en âge d'aller à la maternelle et/ou au primaire serait très structurant pour l'horaire des parents. Nous avons alors également essayé d'autres régressions au cours desquelles nous avons intégré l'âge des enfants. Mais le fait d'avoir des enfants de cet âge-là ne sous-entend pas nécessairement qu'on les dépose à l'école. C'est pourquoi l'impact de l'âge des enfants fût, à l'instar du nombre d'enfants, lui aussi entièrement capté par la raison « horaires d'école ».

Dans la sphère du déplacement, le mode de transport et le type de chaînage ne jouent eux aussi que très peu. Les gens qui utilisent d'abord leur voiture avant de prendre un transport collectif ont un peu plus de chances d'arriver tôt. Ils doivent souvent ne pas trop tarder afin de trouver des places dans le parking-relais de leur gare de rabattement. La durée de déplacement n'influence elle aussi que très faiblement l'horaire d'arrivée au travail. Ce qu'elle influence grandement c'est l'horaire de départ du domicile. Plus on a un trajet long, plus on part tôt du domicile en moyenne. Mais au final l'horaire d'arrivée n'est pas influencé. Seules les arrivées très matinales sont rendues moins probables par de longs trajets domicile-travail. À chaque fois que l'on augmente sa durée de trajet de 10 minutes par rapport à la moyenne (58 minutes), on diminue ses chances d'arriver avant 8 heures de 0,2 %.

Dans la sphère professionnelle, comme nous l'avions supposé plus haut et comme certains auteurs l'ont déjà remarqué (Thorange, 2016 ; McCafferty, 1982) le type d'horaires théoriques (horaires fixes, plages, horaires libres) n'a pratiquement aucun impact sur l'horaire d'arrivée des salariés. La flexibilité de l'horaire de travail n'influence que très peu l'horaire de travail. Ces résultats issus de notre modèle contredisent nos observations précédentes (cf. chapitre 4).

D'un côté, nous avons observé que l'entreprise aux horaires fixes par l'employeur (Public 4) induit des arrivées au travail avant l'heure de pointe et de l'autre côté que l'entreprise aux horaires libres (Télécom.) induit des arrivées pendant la pointe. Ce lien entre le régime horaire théorique et la période d'arrivée au travail n'apparaît plus dans la modélisation. En fait nos variables « Entreprises » et « horaires théoriques » sont très corrélés. Par exemple pour « Public 4 », ce sont 77 % des répondants qui sont en « horaires fixes ». Pour « Télécom. » ce sont 62 % des répondants qui sont en « horaires libres ». Et comme nous n'avons que huit entreprises différentes, les coefficients de corrélation entre « Entreprises » et « horaires théoriques » sont assez élevées, ce qui explique que le modèle a beaucoup

de mal à estimer distinctement l'effet des deux variables. Tout l'effet se retrouve par conséquent dans « Entreprises » au détriment de la mesure de l'impact d'« horaires théoriques ».

En revanche, la variabilité des horaires de travail pratiqués, est nettement moins dépendante de l'entreprise d'appartenance. Dès lors, quand un individu pratique des horaires qui varient fréquemment d'un jour à l'autre cela est associé de façon significative à des horaires d'arrivée tardifs. Alors qu'une pratique réglée et fixe semble plutôt induire un horaire matinal.

D'après le tableau 4.8, la majorité des variables étudiées décrivent cette distinction. C'est-à-dire que les caractéristiques individuelles semblent généralement séparer la population entre ceux venant avant 9 heures (« matinaux ») et ceux venant après 9 heures (« tardifs »). Alors que les contraintes de couplage (école, réunion, conjoint) séparent plus les individus entre l'heure de pointe et le reste, les caractéristiques propres aux individus (âge, statut marital...) semblent les séparer autour d'un axe de symétrie situé au sommet de l'heure de pointe, à 9 heures. De ce point de vue, il est intéressant de noter que les caractéristiques des individus séparent la population entre les « matinaux » et les « tardifs » mais, par là même, elle les fait aussi se réunir entre les deux périodes, à 9 heures.

### **2.2.3. Les caractéristiques individuelles orientant plus le fait d'être « matinal » ou « tardif »**

La variabilité des horaires pratiqués s'avère être un facteur explicatif d'horaires plus tardifs. Plus les horaires effectifs d'arrivée au travail sont variables, plus les individus ont l'air de se rendre tard au travail.

Lorsqu'on se rend au travail à heure fixe tous les jours (pas plus de 30 minutes d'écart), on a plus de chances d'arriver avant l'heure de pointe. Lorsque les horaires d'arrivée sont un petit peu plus fluctuants mais qu'ils s'insèrent néanmoins au sein d'une plage de temps dont la durée est stable, les individus ont alors plus de chances d'arriver durant l'heure de pointe. Puis, lorsque les horaires d'arrivée sont complètement aléatoires et fluctuants, les individus ont beaucoup plus de chances (+18,3 %) d'arriver après l'heure de pointe.

La discipline, la rigueur et donc la répétition métrique de l'horaire d'arrivée au travail iraient de pair avec des horaires matinaux. En élargissant cette remarque on peut penser que cela ne concerne pas que la discipline des horaires. L'horaire d'arrivée matinal serait globalement assimilé à des manières

de vivre organisées et contrôlées. À l'inverse, l'horaire tardif serait assimilé à des façons de vivre plus déstructurées et subies :

« Quand la majorité arrive à 9 heures et qu'on arrive à 9 h 45, c'est pas anodin.  
- Et comment on est perçu quand arrive plus tard que les autres ?  
- On est perçu comme quelqu'un de mal organisé. Qui subit, par rapport à ceux qui arrivent tôt. »

Julie, la trentaine, en concubinage avec enfants, cadre dirigeant, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 40.

Le statut marital influence également le caractère matinal ou tardif de l'horaire. Lorsqu'on est marié/pacsé, on a plus de chances d'arriver avant l'heure de pointe. Inversement lorsqu'on est célibataire ou divorcé, on a plus de chances (+7,2 % et +7,4 %) qu'une personne mariée d'arriver après 9 h 30<sup>1</sup>. On dit souvent des mariés, qu'ils sont « rangés » ou bien « casés ». Nous pourrions alors supposer qu'un statut marital « rangé », c'est-à-dire contractualisé, correspond lui aussi à un emploi du temps ordonné et régulier (Voss, 1998). D'après nos remarques, ce serait alors en bonne partie pour cette raison que l'horaire des mariés serait plus matinal.

Même si l'impact de l'âge des enquêtés est moins net, nous pourrions tout à fait adopter la même lecture pour cette variable. Les plus de 45 ans ont en effet plus de chances d'arriver au travail avant 9 heures qu'après. Réciproquement, les moins de 35 ans ont plus de probabilités d'arriver au travail après 9 heures qu'avant. Selon la grille d'analyse précédente, les plus avancés en âge et en expérience auraient des manières de vivre plus stables et dirigées que les plus jeunes et ce serait alors principalement par ce biais qu'ils auraient des horaires plus matinaux, et vice versa.

Au niveau des variables sociodémographiques, l'horaire matinal appartiendrait donc à ceux qui « domptent » et « régularisent » leur emploi du temps.

À l'inverse, à l'échelle des catégories socioprofessionnelles (CSP), on a coutume de penser que le rapport de force va dans l'autre sens. Les individus positionnés en bas de l'échelle subissent un rapport de force (non plus avec leur quotidien mais avec les autres) et se rendent tôt au travail (Wilson, 1988).

---

1. Si l'on projette le fait que les mariés ont plus fréquemment des enfants que les célibataires, cette observation rentre en contradiction avec la remarque de Julie. Selon elle, la population de travailleurs est scindée en 2 parties : les jeunes sans enfant qui arrivent vers 9 heures et les autres qui déposent leurs enfants et ne peuvent être au travail avant 9 h 30. Mais il faut ici garder à l'esprit que la régression logistique permet d'analyser les effets d'une variable prise isolément de l'effet des autres ou tout du moins en fonction de catégories de références. Il faut donc comprendre que la comparaison d'individus mariés/pacsés, divorcés ou célibataires ne sous-entend aucunement que les individus mariés ont des enfants et que les autres n'en n'ont pas. Précisément dans notre modèle, les individus mariés/pacsés ont les mêmes autres modalités de référence que les divorcés et les célibataires. Ils sont donc tous à horaire de travail fixé et n'ont pas d'enfant.

Les individus positionnés en haut de l'échelle sociale maîtrisent le rapport de force et pourraient quant à eux se rendre plus tard au travail.

En utilisant les diverses CSP mobilisées dans notre enquête, les constats sont moins évidents qu'il n'y paraît. Certes, les techniciens, employés et agents de maîtrise ont plus de chances que les cadres d'arriver tôt au travail.

« Peux-tu expliquer lorsque tu dis que ton horaire d'arrivée au travail est déterminé par le poste que tu occupes ?

- *Oui par rapport à mon poste : t'es une assistante, donc tu dois être là tôt au cas où le patron a besoin de toi ».*

Aude, la cinquantaine, divorcée avec enfants, employée, résidant à Paris, arrivée vers 9 heures.

Mais d'un autre côté, il semblerait que les « cadres dirigeant » dans notre enquête, arrivent également plus fréquemment avant la pointe que les cadres. Selon notre modèle, par rapport à un cadre, un « manager » a 18,4 % de chances supplémentaires d'arriver entre 8 heures et 8 h 29.

Cette pratique peut s'expliquer selon deux logiques complémentaires. La première est que les cadres dirigeants ont une charge de travail conséquente qui implique d'avoir de longues journées de travail et donc d'arriver tôt. La seconde est liée au fait que le patron doit gérer ses équipes mais aussi « donner l'exemple » :

« *Le patron de notre entité arrive le premier et part en dernier. Quelque part on peut dire qu'il donne l'exemple. Si lui il se comporte comme cela, cela sous-entend qu'il attend la même chose de la part de ses salariés.* »

Jean, la trentaine, célibataire sans enfant, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30.

« *Finalement, je fais le choix d'arriver plus tôt pour des raisons d'organisation. En tant que manager d'une partie des formateurs, ça me permet d'arriver avant les formateurs.* »

Lætitia, la trentaine, divorcée avec enfant, cadre dirigeant, résidant dans le 95, arrivée vers 8 heures.

L'impact de la position socioéconomique de l'individu sur l'horaire d'embauche n'est finalement pas aussi linéaire que ce que nous aurions pu intuitivement concevoir. Les « encadrés » tout comme les « encadrants » peuvent potentiellement arriver tôt au travail. En revanche, la position socioculturelle liée au niveau de diplôme reste significativement déterminante de la « matinalité » ou du caractère tardif de l'horaire. À un niveau de diplôme faible correspond une arrivée matinale alors qu'à un niveau de diplôme élevé correspond une arrivée plus tardive.

Parmi l'ensemble des variables sociologiques classiques, la zone de résidence joue un rôle très important dans le fait d'arriver à un horaire matinal. En fait il existe une relation linéaire entre l'éloignement à l'agglomération centrale (petite couronne, grande couronne puis Province) et le fait d'arriver tôt. Plus on habite loin de la zone centrale (indépendamment de la durée du trajet), plus on a de bonnes chances d'arriver tôt<sup>1</sup>. À l'opposé, en habitant à Paris on a de bonnes chances d'arriver après 9 heures. Cette observation s'explique principalement à l'aune des manières de vivre induites par la zone de résidence mais surtout par le type d'habitat. Lorsqu'il était demandé aux enquêtés de décrire leur journée précédant leur entretien, les personnes habitant en maison dans le périurbain ont quasiment toutes fait part de l'importance de ne pas rentrer trop tard du travail et donc d'arriver relativement tôt au travail le matin. Il s'agit en effet (surtout pour les hommes) de partir à une heure raisonnable pour profiter du jardin ou plus généralement pour avoir le temps de « faire quelque chose de sa soirée » :

*« Il y a d'autres choses que le travail dans la vie. Le fait de commencer tôt permet de continuer à faire d'autres choses derrière en rentrant du travail. Quand je rentre chez moi vers 17 heures-17 h 30, j'ai encore un peu le temps de commencer des travaux de fond dans la maison ou de temps en temps on va au cinéma avec ma femme. Celui qui arrive plus tard au travail le matin, il a le temps de dîner et après sa soirée est finie. »*

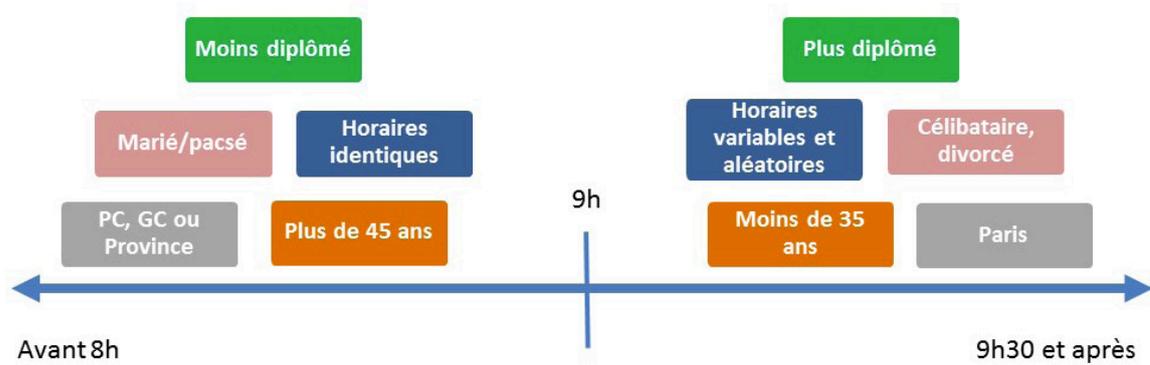
Alexis, la cinquantaine, marié avec enfant, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 8 heures.

À partir de cette citation, on pourrait également penser que les personnes résidant dans une maison loin de l'agglomération centrale ont fait le choix d'accorder plus d'importance aux moments en dehors du travail. À l'inverse nous pourrions décrire des Parisiens qui ne jureraient que par la vie professionnelle et qui ne feraient rien en dehors du travail. Ce raccourci pour expliquer les périodes d'arrivées au travail selon les différentes zones d'habitat paraît cependant trop réducteur, voire erroné. Les Parisiens réalisent souvent plus d'activités en dehors du travail que les autres habitants franciliens (Chrétien, 2017). En moyenne, ils ont pour habitude d'effectuer ces activités plus fréquemment en dehors de leur domicile mais aussi à des horaires plus tardifs car la période d'ouverture des différentes aménités (consommations, sorties...) est plus étendue qu'en banlieue. Ceci expliquant alors en partie pourquoi les Parisiens se rendraient plus tard au travail.

---

1. Le fait d'arriver tôt au travail et d'habiter loin de Paris soulève a priori une contradiction puisque ceux qui habitent loin de Paris sont intuitivement ceux qui ont les plus longs temps de trajet. Mais en réalité ce n'est pas le cas. Cela peut s'expliquer par deux phénomènes. Premièrement, la zone d'étude à la Plaine Saint-Denis est située en petite couronne est peut donc être dans certains cas plus accessible depuis la grande couronne que depuis Paris. Deuxièmement, la Plaine Saint-Denis est bien desservie par le réseau ferré régional (Gare de Saint-Denis) et de grandes lignes (à une station RER de Gare du Nord). De ce fait en habitant en Province on peut facilement avoir des temps de trajet plus court qu'en habitant au sud de Paris.

**FIGURE 4.9** – *L'influence des caractéristiques sociodémographiques : opposition entre les arrivées avant et après 9 heures*



Source : Auteur

Plus que de déterminer un déplacement en heure de pointe ou en dehors de l'heure de pointe, nous avons vu que les variables sociodémographiques et socioprofessionnelles classiques déterminent plus exactement le fait d'être « matinal » ou « tardif » autour d'un « axe de symétrie » situé à 9 heures. Cependant tout ne peut être aussi catégorique que ce que nous tentons de décrire. Nous disons simplement qu'il existe des manières de catégoriser les individus (âge, niveau de diplôme, zone de résidence...) qui, selon les réponses envisagées, ont plutôt tendance à découper la population entre des « matinaux » et des « tardifs » qu'entre des individus arrivant « en pointe » ou « hors pointe ». Mais pour d'autres variables la distinction et l'analyse sont nécessairement plus hybrides.

Par exemple, l'entreprise d'appartenance peut, selon le découpage que l'on opère, induire soit des arrivées que l'on distingue entre un caractère tardif ou matinal, soit des arrivées que l'on différencie entre « pointe » et « hors pointe ». Ainsi, selon le premier axe de distinction, les entreprises publiques induisent clairement des arrivées avant 9 heures. Par opposition « Télécom » induit plus fortement des arrivées après 9 heures. Mais selon un autre axe de comparaison, les entreprises « Assurances », « Télécom » et encore plus intensément « Banque1 » et « Banque2 », favorisent fortement l'arrivée durant la pointe par rapport aux autres établissements.

## **2.2.4. Les caractéristiques individuelles orientant le fait de venir pendant ou en dehors de la pointe**

À côté des contraintes de couplage étudiées précédemment (horaires d'école, de réunion, du conjoint), il n'y a qu'une seule variable sociologique qui, selon la réponse envisagée, induit soit plus d'arrivées durant l'heure de pointe et soit plus d'arrivées en dehors de l'heure de pointe : le genre.

Indépendamment de l'ensemble des autres caractéristiques et contraintes qui peuvent les caractériser dans le questionnaire, les femmes ont plus de chances d'arriver durant l'heure de pointe que les hommes. Les tranches entre 8 heures et 8 h 59 ne donnent pas de probabilités statistiquement significatives. Mais pour la tranche la plus matinale, avant 8 heures, les femmes ont moins de chances (-1,5 %) que les hommes d'arriver durant cette période. Parallèlement, et toujours par rapport aux hommes, les femmes ont également moins de chances (-3,6 %) d'arriver après l'heure de pointe. À l'opposé, les femmes ont 3,0 % de chances en plus d'arriver entre 9 heures et 9 h 29, c'est-à-dire durant l'heure de pointe.

À partir d'enquêtes sur les horaires de déplacements des salariés de la région de San Francisco et de Los Angeles, Sylvia Y.He (2013) avait elle aussi remarqué que les femmes ont moins de chances (-5,6 %) d'arriver avant la pointe et plus de chances (+4,8 %) d'arriver durant la pointe. De son côté, elle n'avait cependant pas trouvé d'effets significatifs pour les arrivées après la pointe. À partir de l'Enquête Ménage-Déplacements de Lyon (EMD 2008), Jean-Pascal Lavielle observe également que les femmes se déplacent plus fréquemment durant les heures de pointe que les hommes (Lavielle, 2008). Mais pour lui cela s'explique principalement par le fait que ces dernières déposent plus souvent les enfants à l'école que leur conjoint.

L'intérêt principal des observations issues de notre régression logistique est qu'elles permettent d'isoler l'effet de chaque variable. Ainsi, dans notre modèle les femmes arrivent plus durant l'heure de pointe indépendamment du fait qu'elles déposent plus les enfants à l'école que les hommes. Étant donné que l'effet de cette variable est fixé lorsque les pratiques horaires des femmes et des hommes sont comparées, il faut alors chercher d'autres pistes de compréhension.

Une première piste consisterait à envisager le fait que les femmes perçoivent leurs déplacements de façon moins sûre que les hommes (Rosenbloom, 2004). Comme cela a déjà été évoqué plus haut, certaines femmes déclarent préférer voyager avec des amies car cela rend le trajet plus rassurant. Aussi, plusieurs personnes, mais toujours exclusivement des femmes, ont fait mention du lien qui pouvait exister entre l'horaire d'un déplacement et le sentiment d'insécurité :

*« Je ne me verrais pas arriver trop tard au travail car cela sous-entendrait aussi que je quitte le travail vers 19-20 heures. Je préfère éviter de sortir trop tard du bureau. Il y a pas mal de problèmes d'insécurité dans le quartier. Il y a une collègue qui s'est fait voler son sac un soir en allant à la gare de la Plaine Stade-de-France. Le soir, c'est vide, le quartier n'est pas très rassurant. »*

Anne, la quarantaine mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 9 heures.

*« En heure de pointe, il y a quand même une proportion de « cols blancs » qui est assez importante dans les transports. En heures creuses, il n'y a plus de « cols blancs », ça m'est déjà arrivé de partir de la Plaine Saint-Denis et de me retrouver toute seule de ma couleur avec mon PC sur le dos. Enfin voilà c'est pas... »*

- Et ça c'était gênant ?

- Bah, oui enfin voilà... »

Julie, la trentaine, en concubinage avec enfants, cadre dirigeant, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 40.

Pour certaines, le déplacement durant l'heure de pointe est rassurant car la foule opère un contrôle social protecteur. Pour d'autres, le voyage durant l'heure de pointe permet de voyager avec ses semblables et c'est alors plutôt cela qui rassure. Pour autant la seule distinction hommes/femmes vis-à-vis de leur rapport à l'insécurité ne saurait expliquer totalement le fait que les femmes voyagent plus durant l'heure de pointe.

Depuis la fin des années 1980, nous savons que les femmes habitent en moyenne plus proche de leur lieu de travail que les hommes (Madden, 1981). Pour la plupart des auteurs, ce constat se justifie par le fait que les femmes consacrent toujours plus de temps à la vie du ménage que les hommes (Turner & Niemeier, 1997). Même si les écarts se réduisent, les femmes consacrent, en France et en moyenne, toujours 57 % de temps en plus aux activités domestiques que les hommes (Brousse, 2015). La journée ne faisant toujours que 24 heures pour tout le monde, elles ne peuvent donc consacrer autant de temps au déplacement domicile-travail. De plus, les femmes actives sont investies dans un ensemble de sphères de la vie quotidienne qui sollicite beaucoup les interactions (Adam, 2004 ; Davies, 2001) mais aussi leur coordination réciproque. Même si les hommes semblent s'occuper de façon quasi paritaire de la dépose des enfants (56 % de femmes et 44 % d'hommes dans notre enquête), les femmes ont toujours globalement plus d'interactions avec les enfants. Elles s'occupent aussi plus des personnes âgées de leur entourage et font plus les courses (Schintler, 2002). Elles ont donc plus de contraintes quotidiennes à coordonner.

*« La conciliation vie privée/vie pro elle est de toute façon hyper importante. On est en recherche de ça tout le temps. Pour les femmes qui travaillaient pas avant, maintenant on bosse mais on fait aussi des enfants, du coup il faut aussi s'en occuper. »*

Marianne, la quarantaine, divorcée avec enfants, cadre, résidant dans le 92, arrivée vers 8 h 50.

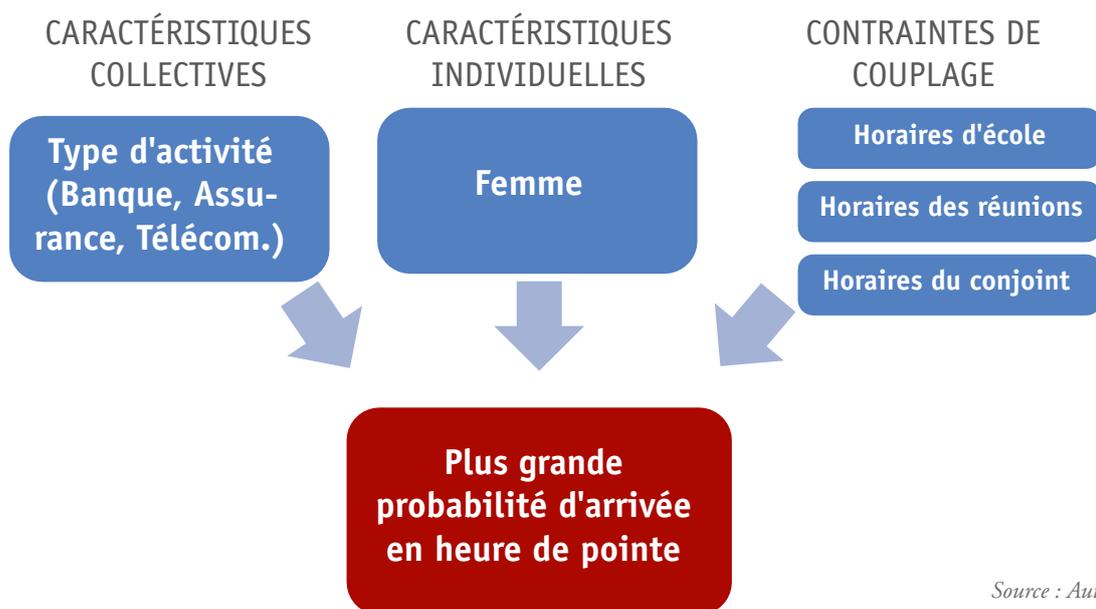
Comme nous l'avons vu plus haut, à un niveau individuel, l'arrivée en heure de pointe révèle bien souvent des stratégies de coordination et de conciliation entre de nombreuses contraintes de couplage. Ainsi, si les femmes doivent faire face à un plus grand nombre de contraintes de couplage que les hommes (de Palma et al. 2009 ; Schwanen, 2007), il devient alors fort probable que pour réussir à toutes les agencer au cours de la journée, elles soient amenées à arriver au travail durant l'heure de pointe. Étant donné qu'un certain nombre de ces contraintes n'ont pu être listées dans le questionnaire (soins aux enfants, aux personnes âgées, entretien du ménage, achat domestique...), il se peut que le poids de ces impératifs sur l'horaire d'arrivée en heure de pointe se ressente par l'intermédiaire du sexe de l'enquêté.

Ce n'est pas un hasard si les politiques temporelles et les Bureaux des Temps sont nées de mouvements féministes italiens à la fin des années 1980 (Boulin, 2008 ; Bonfiglioli, 1997 ; Belloni, 1984). À cette époque, en Italie les femmes s'insèrent de plus en plus massivement sur le marché du travail mais continuent de s'occuper de la majeure partie des tâches domestiques et familiales. La coordination des différentes activités quotidiennes (travail, achats, tâches domestiques...) rentre alors en opposition avec l'augmentation conséquente du temps passé au travail. Comme nous l'explique Dominique Méda (2001), pendant des siècles les femmes ont servi « d'amortisseur temporel » dans la société. Ce sont elles qui géraient la logistique du quotidien. À présent la multiplicité de leurs rôles sociaux s'additionne à la permanence de leur rôle « d'amortisseur » et rendrait donc leur emploi du temps extrêmement contraint et rigide.

## Résumé de la section 2

Il existe certaines contraintes de couplage au travail ou dans la vie privée (horaires des réunions, de l'école, du conjoint) qui poussent plus fortement les individus à se déplacer durant l'heure de pointe. Il y a aussi certaines activités de production (Banques, Assurances, Télécom.) qui appellent plus aisément des arrivées durant l'heure de pointe. En revanche, la plupart des caractéristiques individuelles (indépendantes des contraintes mentionnées) dessinent des comportements orientés soit vers des horaires matinaux soit vers des horaires plus tardifs. Seul le sexe de l'individu semble induire une légère distinction entre des arrivées en pointe ou hors pointe.

**FIGURE 4.10** – Les principaux déterminants de l'arrivée en heure de pointe



Source : Auteur

### 3. La malléabilité de l'heure de pointe

À partir de la description statique des comportements, nous souhaitons à présent estimer dans une dimension prospective la faisabilité de changements d'horaires de travail. Nous rappelons que l'organisation réglementaire des horaires au sein des établissements de travail ne semble pas dicter collectivement et explicitement la rigidité des horaires (Sous-section 3.1.1). Nous cherchons alors à estimer selon quelles conditions de contraintes et pour quels types de population, des changements d'horaires d'embauche seraient envisageables.

En somme, nous étudions la faisabilité d'un étalement des horaires d'arrivée au travail et in fine de l'heure de pointe. Après avoir mesuré les possibilités de décalages quotidiens en fonction des horaires initialement pratiqués, nous dessinerons le portrait des salariés étant plus à même de moduler facilement leur horaire.

#### 3.1. Des marges de manœuvres suffisantes pour étaler les flux autour de l'heure de pointe

Après avoir demandé aux salariés de décrire leur horaire d'embauche au cours d'une semaine-type, l'enquête quantitative a soumis deux questions aux salariés. La première sondait leur capacité à avancer leurs horaires de travail, la seconde s'intéressait aux possibilités de retardement de l'horaire :

*« Par rapport à la semaine-type renseignée précédemment, pourriez-vous avancer/retarder vos horaires sans que cela ne vous pose une gêne particulière ? Par gêne, veuillez comprendre toute gêne d'ordre professionnel, personnel, ou autre. »*

Les modalités de réponses investiguent à la fois l'amplitude du décalage possible et la fréquence avec laquelle le décalage pourrait être envisagé :

**TABLEAU 4.11** – Modalités de réponses de la possibilité du décalage d’horaires

	Oui tous les jours de la semaine	Oui mais pas toute la semaine	Oui mais pas toutes les semaines	Non certainement pas	Vous ne savez pas
De 0 à 15 mn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De 15 à 30 mn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De 30 à 45 mn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De 45 à 60 mn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De plus de 60 mn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

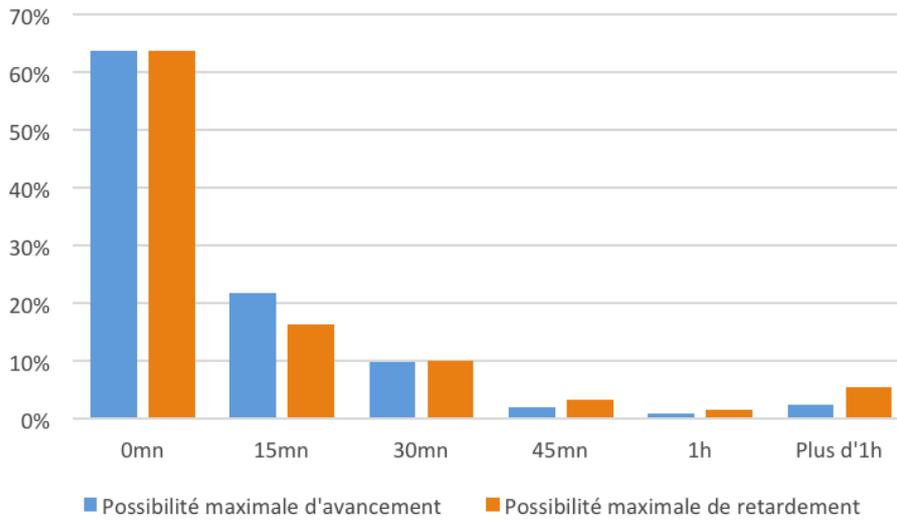
Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Afin d’être sûr que la possibilité de changement d’horaire signalée colle à l’horaire renseigné pour un mardi, nous décidons de ne retenir que les décalages possibles pour « tous les jours de la semaine ».

### 3.1.1. Les possibilités d’avancement et de retardement de l’horaire d’embauche

À partir de cette méthode, les amplitudes maximales d’avancement et de retardement de l’horaire d’embauche suivent la distribution exposée Figure 4.12 :

**FIGURE 4.12** – Part d'enquêtés pouvant avancer ou retarder son horaire d'embauche selon différentes amplitudes



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Lecture : D'un côté 21,6 % des enquêtés peuvent avancer quotidiennement leur horaire d'embauche d'au maximum 15 minutes. De l'autre côté, 16,3 % des enquêtés peuvent retarder quotidiennement leur horaire d'embauche d'au maximum 15 minutes.

Globalement, les impossibilités d'avancement et de retardement apparaissent symétriquement identiques. Il y a autant de personnes (63,7 %) qui ne peuvent pas du tout avancer leurs horaires que de personnes qui ne peuvent les retarder. Ces constats vont à l'encontre de la plupart des résultats émanant des modèles de *Scheduling Preferences* (Chapitre 1). Selon ces travaux, la pénalité d'une arrivée retardée au travail est plus forte que la pénalité des arrivées avancées par rapport à l'horaire habituel (Börjesson, 2009 ; Bates, 2001). Mais la façon dont nous avons soumis notre question aux enquêtés sur la possibilité de décalage permet certainement de comprendre pourquoi nous observons que les salariés peuvent indifféremment avancer ou retarder leur horaire.

Dans les études affiliées aux modèles de *Scheduling Preferences*, la pénalité d'un horaire avancé ou retardé n'est souvent envisagée que du point de vue de la mise en péril de la vie professionnelle et de retombées négatives sur son travail (Thorauge, 2015). Selon cet angle d'investigation, on comprend par conséquent qu'un avancement de l'horaire de travail soit moins pénalisant et pénalisé qu'une arrivée retardée. Dans notre enquête, nous avons demandé aux salariés dans quelle mesure pourraient-ils plus ou moins fréquemment et fortement décaler leur horaire d'arrivée au travail sans que cela ne leur pose aucune gêne particulière ; c'est-à-dire toute gêne d'ordre professionnel, personnel, ou autre. Ainsi, en intégrant le « coût personnel » dans le calcul de la faisabilité d'un décalage d'horaire de travail, on comprend que pour certains (ceux étant en horaires flexibles), un avancement d'horaire de travail induise un horaire de réveil plus matinal qui devient alors aussi « pénalisant » qu'une

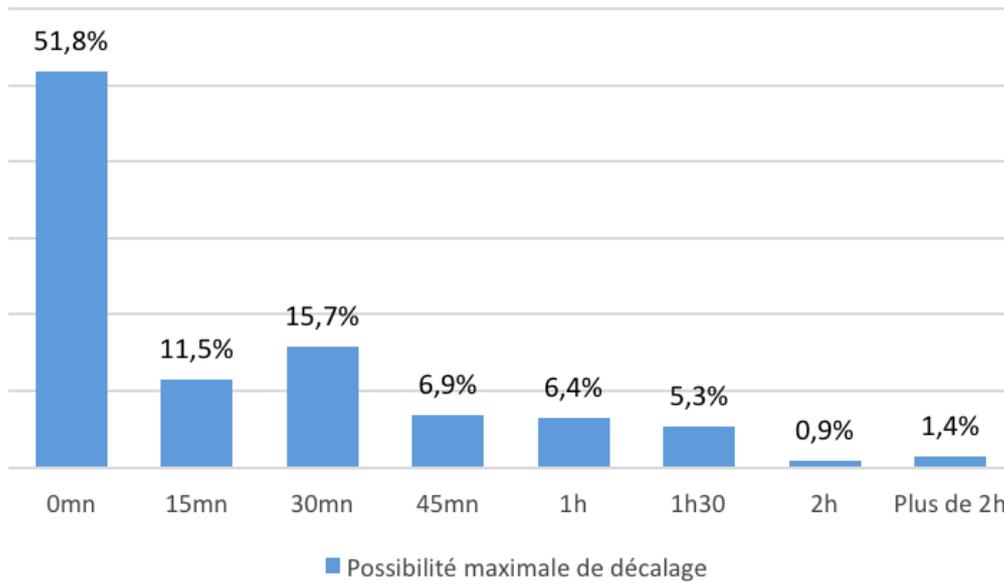
arrivée tardive qui serait pour d'autres pénalisante du point de vue professionnel. Ceci expliquant finalement et au global que nos enquêtés expriment autant de facilités (ou de difficultés, c'est selon) à avancer et à retarder leur horaire.

Du côté des possibilités de modulations horaires, nous constatons que les faibles décalages de l'ordre du quart d'heure sont plus fréquents lorsqu'il s'agit d'avancer son horaire. À l'inverse, les décalages plus importants, et notamment ceux de plus d'une heure, relèvent plus de capacités de retardement. Cela peut s'expliquer puisqu'on est a priori beaucoup moins rapidement confronté à des limites incompressibles lorsqu'on retarde son horaire que lorsqu'on l'avance : arriver au travail à 10 heures du matin paraîtra certainement moins gênant sous un ensemble d'aspects (dont le sommeil nocturne nécessaire au repos) que d'arriver à 6 heures.

On notera aussi une symétrie assez parfaite en comparant les volumes de population pouvant avancer leurs horaires avec celles déclarant pouvoir retarder leurs horaires : il y a autant de personnes qui peuvent avancer leurs horaires alors qu'ils ne peuvent pas retarder leurs horaires que de personnes pouvant retarder leurs horaires alors qu'ils ne peuvent pas avancer leurs horaires. 12 % de la population ne peut que s'avancer et c'est également 12 % qui ne peuvent que se retarder. 24 % de la population ne peut donc décaler son horaire que dans un sens.

À côté de ses possibilités de décalages unilatérales se trouve 25 % de la population en capacité de moduler son arrivée au travail aussi bien en la retardant qu'en l'avancant. Cette remarque nous amène alors à étudier pour chaque individu, l'amplitude totale (retard + avancement) des décalages possibles.

**FIGURE 4.13** – Part d'enquêtés pouvant décaler son horaire selon différentes amplitudes



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Lecture : 51,8 % des enquêtés ne peuvent pas du tout moduler leur horaire d'embauche. 15,7 % des enquêtés peuvent moduler leur horaire d'embauche selon une amplitude de 30 minutes.

La figure 4.13 montre que 52 % de la population totale n'a aucune marge d'ajustement sur ses horaires d'arrivée. Cela correspond bien à l'ensemble de la population, retirée de ceux qui peuvent avancer et retarder leurs horaires (25 %) et de ceux qui peuvent soit avancer (12 %), soit retarder (12 %) leurs horaires. Ce constat confirme l'existence, pour la moitié des enquêtés, soit de contraintes de couplage, soit de préférences<sup>1</sup> rigidifiant absolument l'organisation quotidienne des horaires de travail. Mais à travers cette question, plus que d'isoler et d'analyser les populations qui se déclarent dans l'incapacité de changer quotidiennement leur horaire de travail, nous souhaitons « attraper » la part de la population pouvant réellement moduler ses horaires.

Pour l'autre moitié de la population en mesure de changer ses horaires de travail tous les jours, l'amplitude de décalage la plus fréquente se situe autour d'une trentaine de minutes.

Il devient intéressant de relier cette observation aux objectifs de différenciation des horaires de travail et de dilution des flux à l'heure de pointe du matin. En effet, les décalages d'une trentaine de minutes peuvent souvent suffire à décaler des déplacements durant des périodes moins chargées et donc étaler efficacement l'heure de pointe dans les transports (Munch, 2014). En comptabilisant aussi tous ceux qui peuvent se décaler de plus d'une demi-heure, cela nous indique que presque 40 % de la population totale pourrait participer tous les jours à l'écrêtement de l'heure de pointe.

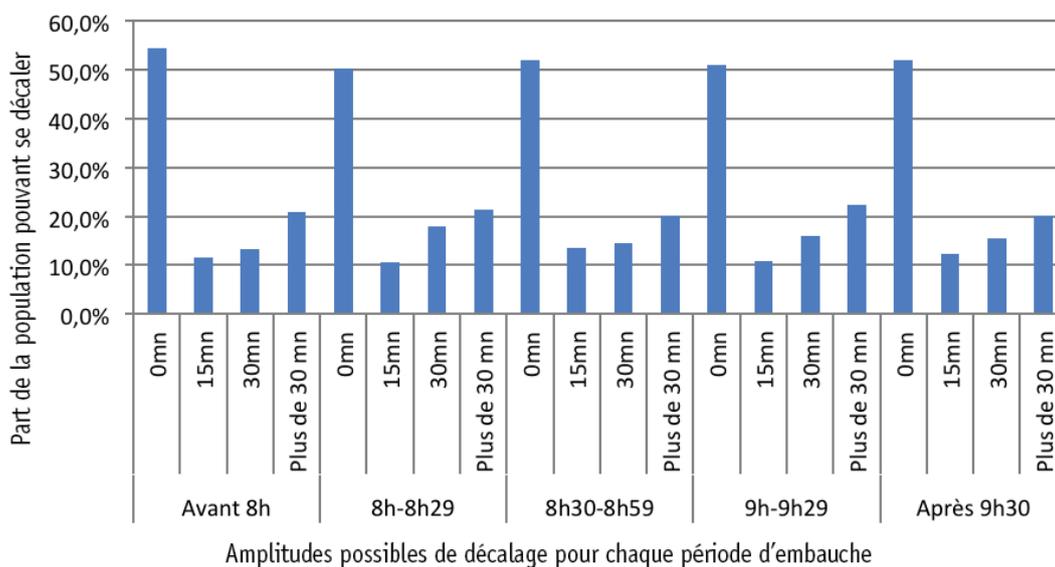
1. Pour rappel, la question 25 s'intéressait aux modulations d'horaires faisables en estimant qu'un horaire faisable est un horaire qui n'est pas gênant d'un point de vue professionnel, personnel ou autre.

Reste cependant à analyser quels sont les horaires initiaux des personnes pouvant changer leurs horaires. S'agit-il uniquement des personnes se déplaçant d'ores et déjà en dehors de l'heure de pointe ? Ou bien les personnes arrivant entre 8 h 30 et 9 h 29 sont-elles également en capacité de moduler leur horaire d'arrivée quotidien ?

### 3.1.2. Des possibilités de décalages indépendantes de l'horaire de travail

La possibilité de moduler quotidiennement son horaire de travail est totalement indépendante de l'horaire à laquelle on arrive au travail (Note de bas de Figure 4.14). La distribution des possibilités de décalage est quasiment toujours identique, quelle que soit la tranche d'arrivée considérée. Les horaires d'embauche en heure de pointe ne seraient donc pas forcément plus rigides que ceux pratiqués en dehors de la pointe. D'un point de vue opérationnel, c'est très encourageant puisque cela signifie que les personnes arrivant durant l'heure de pointe pourraient tout autant que les autres décaler leurs horaires et donc participer à l'écrêtement de la pointe dans les transports collectifs.

**FIGURE 4.14** – Part de la population pouvant moduler son horaire en fonction de la période d'arrivée au travail



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Note : Le test du Khi<sup>2</sup> montre une indépendance totale entre la période d'arrivée au travail et la possibilité de moduler son horaire (p-value= 0,544, au seuil d'erreur  $\alpha = 5\%$ )

Lecture : 54,3 % des salariés arrivant avant 8 heures ne peuvent pas moduler leur horaire d'embauche. 51,8 % des salariés arrivant entre 8 h 30 et 8 h 59 ne peuvent pas moduler leur horaire d'embauche.

Cependant, si le positionnement chronologique de l'horaire d'embauche n'a pas d'impact sur la rigidité des horaires pratiqués, cela ne signifie pas pour autant qu'il n'existe aucun facteur déterminant la rigidité des horaires pratiqués. Plus que la position de l'horaire, c'est certainement ce qui se cache derrière l'emploi du temps qui permettra de comprendre pourquoi des salariés peuvent ou non moduler leur horaire de travail. Les caractéristiques des individus et les contraintes quotidiennes qui peuvent leur être associées doivent nous éclairer quant à la définition du prisme des modulations horaires envisageables.

### **3.2. La double pénalité de l'horaire inamovible**

Nous cherchons à rendre compte des facteurs influençant le fait de pouvoir ou non moduler son horaire d'embauche. Nous allons voir que les personnes qui ont le plus de difficultés à moduler leur horaire sont également celles qui ont a priori les trajets domicile-travail les plus pénibles. Pour rendre compte de ces relations, nous réalisons une régression logistique binomiale de la possibilité de décaler son horaire en fonction des raisons de l'horaire déclaré par les individus et de leurs caractéristiques individuelles. La probabilité modélisée correspond au fait de pouvoir décaler son horaire tous les jours d'au moins 15 minutes.

**TABLEAU 4.15** – Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité de pouvoir décaler tous les jours son horaire d'au moins 15 minutes

Probabilité de pouvoir décaler son horaire d'au moins 15mn (en %)	Possibilité de décaler 63,7*	Probabilité de pouvoir décaler son horaire d'au moins 15mn (en %)	Possibilité de décaler 63,7*
VARIABLES EXPLICATIVES	ÉCART A LA REFERENCE (EN %)	VARIABLES EXPLICATIVES	ÉCART A LA REFERENCE (EN %)
<b>Raison déclarée de l'horaire (Horaires fixés)</b>		<b>Diplôme (2nd degré)</b>	
Normes de production	2,8	BAC ou moins	-3,2
Horaires des partenaires économiques	-8,6	1 <sup>er</sup> degré	-1,1
Horaires des réunions	-0,1	<b>CSP (Cadre)</b>	
Horaires des collègues	8,6	Technicien	0,8
Horaires de crèche	-6,4	Employé	-4,9
Horaires d'école	-18,5***	Agent de Maîtrise	-7,1*
Horaires des transports	-3,7	Cadre dirigeant	-3,5
Horaires du conjoint	-12,0*	<b>Entreprise (Assurances)</b>	
Activité extra-pro.	-3,3	Banque1	-11,7
Évitement heure de pointe	1,3	Banque2	16,7
Préférences personnelles	2,0	Public1	13,9**
Autre	-25,2**	Public2	8,8**
<b>Zone de résidence (Paris)</b>		Public3	7,2*
PC	0,4	Public4	11,0***
GC	-0,4	Telecom	-3,4
Province	-10,0*	<b>Fréquence télétravail (Jamais)</b>	
<b>Genre (Homme)</b>		Quelques semaines	3,4
Femme	-5,4**	Chaque semaine	-0,7
<b>Âge (35-44 ans)</b>		<b>Horaires théoriques (Horaires fixés)</b>	
Moins de 25 ans	13,9***	Plages d'arrivée	-3,0
25-34 ans	7,1**	Horaires libres	-3,3
45-54 ans	1,8	<b>Horaires pratiqués (Horaire fixes)</b>	
Plus de 55 ans	-3,2	Plage d'arrivée	1,1
<b>Statut marital (Marié/pacsé)</b>		Horaires aléatoires	-1,7
Célibataire	2,2	<b>Durée trajet en RER (0 ou &lt;20mn)</b>	
Concubinage	7,8*	Supérieure ou égale à 20mn	-3,5
Divorcé	7,8*	<b>Mode de transport (Uniquement TC)</b>	
Veuf	4,7	Uniquement TPM	5,9*
<b>Nombre d'enfant(s) à charge (Pas d'enfant)</b>		Uniquement Autres	-5,4
1 enfant	-3,2	TPM et TC	-0,8
2 enfants	-5,9*	<b>Temps de trajet (moyenne = 58mn)</b>	
3 enfants ou plus	-3,0	Effet d'une minute supplémentaire	-0,2***

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3202 répondants)

Significativité des coefficients : \*\*\* à 0,001 ; \*\* à 0,01 ; \* à 0,1 ; autrement absence de significativité.  $R^2$  de McFadden=0,078 Note : La situation de référence correspond aux modalités entre parenthèses. Les modalités de référence sont les caractéristiques les plus fréquentes pour chacune des variables.

*Lecture : pour l'individu possédant toutes les caractéristiques de référence, la probabilité de pouvoir décaler son horaire d'au moins 15 minutes tous les jours est de 63,7 %. Les valeurs exprimées dans les colonnes « écart à la référence » décrivent, pour chacune des variables, les écarts par rapport à la modalité de référence. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, les personnes résidant en Province ont, par rapport aux Parisiens, 10 % de chances en moins de pouvoir décaler leur horaire.*

### 3.2.1. Des profils-types dont les horaires sont difficilement modulables

Comme nous l'avions pressenti, les arrivées au travail conditionnées par l'horaire d'école des enfants sont beaucoup moins malléables que les horaires conditionnés par un horaire de travail fixé. Les personnes qui se coordonnent avec leur conjoint pour choisir leur horaire d'arrivée au travail ont elles aussi moins de chances (-12 %) de pouvoir décaler leurs horaires sans que cela ne leur cause de gêne. Cela nous montre que les contraintes de couplage qui structurent le plus fréquemment l'arrivée en heure de pointe sont des contraintes particulièrement rigides. Dans un cas, la contrainte fait appel à une synchronisation avec l'institution scolaire et la famille et dans l'autre cas, uniquement avec la sphère familiale. Mais dans les deux cas, il semble extrêmement coûteux voire impossible de négocier l'organisation établie.

Si l'on s'intéresse aux caractéristiques des personnes qui ont moins de marge de manœuvre pour changer leur horaire de travail, nous voyons dans un premier temps que les personnes résidant en Province sont moins flexibles que les Parisiens. Plus important encore est de remarquer que les femmes ont effectivement moins de marges de manœuvre pour moduler leurs horaires que les hommes. D'après notre hypothèse, leur plus grande rigidité serait à lier aux grands nombres de rôles sociaux qu'elles doivent quotidiennement coordonner et qui finalement en tout et pour tout les amèneraient aussi à se déplacer plus durant l'heure de pointe.

Les personnes avec enfants ont aussi l'air d'avoir plus de difficultés à moduler leurs horaires (indépendamment du fait qu'ils déposent ou non des enfants à l'école). Cependant, l'effet de cette variable est uniquement significatif pour les personnes possédant deux enfants. En revanche la durée du trajet domicile-travail a un effet très significatif sur la possibilité de moduler son horaire : plus le temps de trajet est long moins on a de chances de pouvoir moduler son horaire. Par rapport à un individu moyen qui a un temps de trajet de 58 minutes pour se rendre à la Plaine Saint-Denis, un individu qui mettra 1 h 28 pour se rendre au travail aura 6 % de chances en moins de pouvoir

moduler son horaire. À l'inverse, un individu qui mettra 28 minutes pour se rendre au travail aura 6 % de chances supplémentaires de pouvoir décaler son horaire.

Cet ensemble de critères dessine finalement le profil des personnes qui ont le moins de possibilités pour changer leur horaire de travail : les personnes résidant loin de l'agglomération centrale, ceux qui ont des durées de trajet plus longues que la moyenne, les femmes, mais aussi plus généralement tous ceux qui se coordonnent quotidiennement avec des membres de leur famille.

### **3.2.2. Des profils-types qui peuvent plus aisément moduler leurs horaires**

Le type d'employeur a un effet très important sur la probabilité de pouvoir décaler son horaire. Globalement les employés de toutes les entreprises du secteur public ont plus de capacités à décaler leurs horaires que les autres. Cela est surtout vérifié pour les salariés de « Public 1 » et « Public 4 » qui ont respectivement 13,9 et 11 % de chances supplémentaires de pouvoir moduler leurs horaires par rapport aux salariés d'« Assurances ». Ces deux établissements ont en commun d'être très orientés vers des activités d'ingénierie et pourraient certainement s'opposer dans les manières de travailler à « Télécom » qui englobe plus de salariés ne pouvant moduler leur horaire.

Le lien que nous pensions peut-être le plus évident entre la flexibilité réglementaire des horaires de travail et la possibilité effective à moduler son horaire est inexistant. Et c'est même probablement l'inverse qui pourrait être décrit. En effet, les établissements publics sont globalement ceux qui ont l'organisation du travail la plus rigide mais sont aussi les entreprises au sein desquelles les salariés expriment le plus de possibilité de changement d'horaire.

Ensuite, par opposition aux personnes mariées/pacsées ou en âge de l'être, les jeunes ainsi que les personnes en concubinage ou divorcées ont plus de probabilités de pouvoir moduler aisément leur horaire d'arrivée au travail. Au même titre que les personnes utilisant leur voiture pour se rendre au travail, les personnes ayant de courts déplacements domicile-travail ont plus de chances de pouvoir décaler leurs horaires. L'étude des groupes pouvant plus facilement décaler leurs horaires par rapport à ceux qui ont plus de difficultés à le faire semble dessiner des sous-populations qui s'opposent : d'un côté les personnes avec enfants, vivant en Province, ayant des longs trajets quotidiens et globalement de nombreux besoins de coordination avec leur famille. De l'autre côté, les personnes vivant à Paris, n'ayant pas d'enfant, jeunes, en concubinage ou divorcées et ayant donc moins de besoin de coordination avec leur entourage.

### 3.2.3. Une *théorie de la justice sociale* en adéquation avec les disparités de maîtrise des agendas

La dichotomie entre des profils-types d'individus flexibles et d'autres plus contraints retranscrit symétriquement des sous-populations qui s'opposent dans les façons de « subir » les trajets quotidiens. Pour un côté de la population décrite, les conditions de transports durant l'heure de pointe sont très handicapantes alors que pour l'autre côté de la population, elles le sont certainement un peu moins. Les personnes vivant en Province, ayant de longs trajets et des besoins de coordination quotidiens avec les membres de leur famille sont fortement impactées par l'inconfort et les éventuels retards observés lors de déplacements en heure de pointe. À l'opposé, les personnes ayant des temps de trajets plus courts et ayant moins de besoin de coordination en amont ou en aval du trajet sont forcément moins impactées par les difficultés de déplacement. D'un côté, nous avons des individus qui peuvent tenter de se déplacer en dehors de l'heure de pointe en modulant leurs horaires de travail et qui en même temps subissent faiblement l'impact de mauvaises conditions de déplacement en heure de pointe. De l'autre côté, nous avons des individus qui ne peuvent moduler leurs horaires de travail et qui en même temps subissent fortement l'impact de mauvaises conditions de déplacement.

**TABLEAU 4.16** – *Malléabilité des horaires et légèreté du déplacement contre rigidité des horaires et lourdeur du déplacement*

		GROUPES DISTINCTIFS	
		Malléabilité de l'agenda	Rigidité de l'agenda
<b>CARACTÉRISTIQUES</b>	Zone de résidence	Paris	Province
	Nombre d'enfants	0	2
	Âge	Moins de 35 ans	-
	Statut marital	Concubinage, Divorcé(e)	Marié(e)/pacsé(e)
	Genre	Homme	Femme
	Contraintes de couplage	-	École ou conjoint
	Acceptabilité heure de pointe	Oui	Non

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Cette double différenciation a l'allure d'une injustice sociale extrême. Heureusement cette injustice peut être atténuée dès qu'on s'intéresse aux politiques de décalages d'horaires d'embauche visant la diminution de la congestion à l'heure de pointe.

Un des enseignements des évaluations de politiques de décalages d'horaires de travail est que les personnes bénéficiant le plus de l'instauration d'horaires décalés en dehors de la pointe sont précisément celles qui n'ont pas eu à changer leurs horaires (Giuliano & Golob, 1989). D'une part elles ne supportent pas d'éventuels coûts dus à la modification de leur agenda et d'autre part elles profitent de l'amélioration des conditions de circulation à l'heure de pointe à présent écrêtée. Les passagers clandestins<sup>1</sup> sont donc ceux qui bénéficient le plus de politiques d'étalement des horaires de travail.

À la lumière de cet enseignement, on peut aisément apercevoir une politique de décalages d'horaires de travail qui s'inscrirait dans *la théorie de la justice sociale* (Rawls, 1971). Cette théorie, tend vers l'idéal égalitaire puisqu'elle vise, à travers des politiques publiques, à maximiser l'utilité des personnes qui en ont le moins à la base (autrement appelé *théorie du « Min-Max »*).

Pour revenir à notre cas d'étude, les personnes les plus défavorisées qui subissent fortement les désagréments de leur trajet quotidien peuvent difficilement moduler leurs horaires de travail. De l'autre côté, les personnes les plus favorisées subissent légèrement les désagréments de leur trajet quotidien et peuvent moduler leurs horaires de travail. L'application de *la théorie de la justice sociale* voudrait alors que les personnes les plus favorisées décalent leurs horaires de travail en dehors de l'heure de pointe pour faire bénéficier « gratuitement » de conditions de déplacements améliorées aux personnes les moins flexibles et les plus défavorisées.

*La théorie de la justice sociale* ouvre de larges perspectives de recherche appliquées au contexte de l'heure de pointe et de la maîtrise des agendas quotidiens. Les modalités de mise en œuvre du changement d'horaires de travail pour les personnes se déclarant en capacité de le faire, les questions restent elles aussi ouvertes.

En outre, il n'est pas évident d'imaginer que les seules capacités du changement soient suffisantes pour enclencher des modifications d'horaires de travail. Encore faut-il certainement que les choix et les désirs des individus flexibles rejoignent leurs capacités.

---

1. On appelle passager clandestin un individu dont l'intérêt est que les autres personnes de sa catégorie fassent collectivement une opération à laquelle il ne participe pas à titre individuel mais dont il profite pleinement.

## Conclusion du Chapitre 4

L'objectif du troisième chapitre était de répondre à notre première hypothèse de recherche, peut-être la plus intuitive : si les salariés à horaires flexibles continuent d'arriver au travail durant l'heure de pointe, c'est parce qu'il subsiste des impératifs qui les y contraignent. Il s'agissait d'abord de lister et de décrire ces impératifs en partant encore une fois des raisons les plus intuitives, celles émanant globalement de l'employeur, pour aller vers les plus complexes, celles se formant à partir de l'organisation individuelle des agendas des salariés. Ensuite la démonstration visait à cerner les impératifs qui amenaient le plus puissamment les salariés à arriver durant l'heure de pointe. À cette analyse des impératifs, nous avons adjoint une part de déterminisme social en nous intéressant aux caractéristiques sociologiques des individus arrivant en heure de pointe. Enfin après avoir défini l'univers des impératifs en lien avec les arrivées en heure de pointe nous avons souhaité définir l'épaisseur de leur trait. Nous avons donc cherché à décrire le degré de souplesse des horaires en heure de pointe et des contraintes qui leur sont associées.

Les résultats de la première section montrent tout d'abord que l'employeur joue encore un rôle dans la concentration des arrivées au travail durant l'heure de pointe. Mais pas forcément dans le sens attendu. En effet, les salariés qui n'ont pas d'horaires fixés par leur employeur et qui bénéficient a priori de plus de libertés, arrivent durant une période tout aussi concentrée que ceux qui ont des horaires fixés. La flexibilisation des horaires de travail a donc des effets antagonistes à la dilution des flux à l'heure de pointe. Et cela encore plus dans notre cas d'étude puisque les salariés aux horaires libres voyagent durant l'heure de pointe alors que ceux qui ont les horaires fixés voyagent avant l'heure de pointe ! Ce paradoxe incite plutôt à envisager que la somme des horaires fixés participe de la dilution des flux à l'heure de pointe et que les horaires flexibles participent de l'aggravation de l'heure de pointe. Mais plutôt que d'arrêter ici notre analyse et de proposer une administration autoritaire et différenciée des horaires de travail, nous avons cherché à discuter des impératifs qui justifient à un niveau individuel l'arrivée en heure de pointe.

Nous avons ensuite cerné trois contraintes de couplage avec autrui qui, d'après les déclarations des salariés, justifient profondément leur arrivée entre 8 h 30 et 9 h 30 : les horaires du conjoint, les horaires d'école, et les horaires de réunion. Ces trois contraintes de couplage deviennent alors autant de leviers sur lesquels agir pour étaler les horaires d'arrivée au travail. Seulement, la première interaction concerne les relations avec le conjoint et il serait impossible et de toute façon maladroit d'envisager

désynchroniser la vie des conjoints pour diminuer la congestion dans les transports à l'heure de pointe ! La seconde a un poids extrêmement important dans la synchronie des déplacements domicile-travail. L'école reste le temps social et institutionnel le plus structurant de la vie quotidienne et à la lumière de l'incroyable simultanéité des horaires d'école de la ville de Paris nous aurions pu envisager de légers décalages d'horaires scolaires selon les arrondissements. Cela permettrait certainement d'étaler les flux d'arrivée au travail des parents. Cependant les horaires d'école restent extrêmement rigides et concernent des interactions avec la sphère familiale qu'il convient également de préserver de toute désynchronisation potentielle.

La création d'horaires plancher pour les premières réunions de la journée constitue quant à elle une piste tout à fait prometteuse. À la lumière du discours de bon nombre de parents, il paraît compliqué de se rendre aux réunions débutant à 9 heures lorsqu'on a des enfants à déposer à l'école. Tout en considérant les questions managériales que cela pose, il pourrait être intéressant de favoriser des premières réunions à partir de 10 heures. D'une part, cela permettrait certainement d'étaler les flux entre ceux qui ont des réunions et ceux qui n'en ont pas et d'autre part, cela faciliterait la vie des personnes qui ont à la fois des enfants à déposer à l'école et une réunion à laquelle ils ne peuvent se permettre d'être en retard.

Notons également que le type d'activités de l'entreprise d'appartenance coïncide avec une arrivée à certaines périodes : les établissements publics avant la pointe, les banques, assurances et télécoms pendant la pointe. Cette remarque laisse penser que les entreprises de la même branche d'activité risquent de créer une saturation très intense des réseaux des transports si elles se regroupent sur le même périmètre. Mieux vaut certainement viser la mixité spatiale des branches d'activité. Les caractéristiques individuelles, quant à elles, semblent moins nettement expliquer une arrivée durant la pointe ou en dehors de cette dernière.

Les variables sociodémographiques et socioprofessionnelles permettent plutôt de distinguer les arrivées matinales des arrivées tardives, mais rarement le fait de venir durant la pointe ou non. Il n'y a que le genre de la personne qui paraît explicatif de déplacements hors ou au sein de la pointe. En effet, les femmes ont légèrement plus de probabilités de se déplacer durant la pointe que les hommes.

Comme nous l'avons détaillé, les femmes, parce qu'elles occupent de multiples rôles sociaux, sont au cœur des mécanismes de synchronisation du quotidien. Leurs différentes activités font appel à plus d'interactions et sont très coordonnées. Cela rend leur emploi du temps assez rigide. Elles font donc globalement moins partie des personnes pouvant aisément moduler leur horaire de travail. À l'inverse, parmi les 48,2 % d'enquêtés qui pourraient décaler quotidiennement leur horaire d'embauche d'au

moins 15 minutes, on trouve plus aisément des hommes, des personnes résidant à Paris, n'ayant pas d'enfant, étant plutôt jeune, en concubinage ou divorcé(e) et ayant donc assez peu de contraintes de couplage. À la lumière de ces dernières observations nous proposons une application de *la théorie de la justice sociale* (Rawls, 1971).

Cette application voudrait que les personnes pouvant moduler leurs horaires décalent effectivement leurs arrivées au travail pour diminuer l'intensité des congestions en heure de pointe et en fassent ainsi profiter ceux qui ne peuvent aisément moduler leurs horaires. Mais comment y parvenir ?

Les péages variables ou la tarification différenciée des titres de transport urbains en fonction des périodes de la journée (heures de pointe/heures creuses) vont à l'exact opposé des objectifs de *la théorie de la justice sociale* puisqu'ils rémunèrent ceux qui peuvent choisir leur horaire de travail ; c'est-à-dire ceux qui sont déjà les plus privilégiés (Giuliano, 1994 ; Walker, 2010). À côté de ces incitations tarifaires, apparaissent aujourd'hui des systèmes de récompenses basées sur le jeu ou la reconnaissance sociale. Des chercheurs français (Josset, Rallet, Soullié, 2015) ont montré qu'à moins que l'incitation tarifaire soit significative (ce qui peut être difficile à intégrer dans les prix d'un titre de transport urbain), il est souvent plus efficace d'inciter les voyageurs à changer leur comportement par des jeux-concours, où l'on confronte ses (bonnes) pratiques à autrui. Dès lors on pourrait aussi bien confronter ses décalages d'horaires fournis pour écrêter l'heure de pointe à ceux d'autres participants du jeu-concours, que confronter les bonnes pratiques horaires d'un établissement de travail volontaire à un autre. Et à ce jeu-là, les établissements publics seraient particulièrement performants. D'après notre enquête, ce sont les établissements aux horaires de travail réglementairement fixés qui fournissent le plus grand contingent de salariés pouvant aisément décaler leurs horaires.

Ces résultats doivent néanmoins être lus avec la plus grande précaution car ils ne révèlent que des tendances. En aucun cas les conclusions relatives à certaines sous-populations, contraintes de couplage, activités, ou horaires ne pourraient être lues de façon entièrement unidirectionnelle. La réalité est heureusement plus mouvante et disparate que ce que les traitements statistiques peuvent laisser paraître. De plus, durant ce chapitre nous avons quelque peu enfermé les individus à l'intérieur de logiques où ils reçoivent et subissent les temporalités (à travers des contraintes de couplage) alors qu'ils sont très souvent acteurs et négociateurs d'une bonne partie de leur rythme (De Coninck & Guillot, 2007). Dans la suite nous nous intéresserons d'ailleurs précisément à ceux qui ont déclaré choisir librement leur horaire d'arrivée au travail. Dans une dimension prospective, nous considérerons aussi les désirs de changements d'horaires de travail. Et de cette manière, après avoir analysé la faisabilité d'un changement d'horaires, peut-être arriverons-nous à identifier un moteur complémentaire à l'étalement des flux à l'heure de pointe : la désirabilité d'un changement d'horaires.



## Chapitre 5

# Choisir son horaire en fonction de ses préférences : à la recherche d'une sociabilité sans aliénation

*« Jamais je ne m'assujettis aux heures. Les heures sont faites pour l'homme et non l'homme pour les heures. »* (Rabelais F., 1534, Gargantua)

## Introduction au chapitre 5

Dans le chapitre précédent, nous avons montré que des contraintes de couplage poussent aujourd'hui encore les salariés aux horaires flexibles à se rendre au travail durant l'heure de pointe. Nous estimons qu'implicitement, si ces « contraintes de couplage » disparaissaient, les individus se déplaceraient probablement moins durant l'heure de pointe. Dans le chapitre 5, nous allons précisément étudier une situation artificielle dans laquelle les impératifs de synchronisation ont disparu ou sont à minima relégués au second plan. Ainsi, après avoir considéré les salariés comme des « receveurs » de temporalités contraintes dans le chapitre 4, nous allons maintenant les regarder tels des « donneurs » de tempo choisis.

Une fois cet univers hypothétique reconstitué, une fois les salariés libérés de leurs contraintes et des interactions subies, nous pourrions nous demander dans quelle mesure ces derniers choisissent plus ou moins d'arriver au travail durant l'heure de pointe. En d'autres termes, nous nous demanderons dans quelle proportion et selon quelles préférences, le phénomène d'heure de pointe peut-il être la conséquence du choix et des désirs personnels des navetteurs ?

Afin de formaliser cette situation, nous allons nous intéresser uniquement aux individus ayant principalement justifié leur horaire d'arrivée au travail par leurs préférences. Cette sous-population regroupe 962 individus, soit un peu plus de 30 % de la population enquêtée par questionnaire. En parallèle, nous nous appuyerons largement sur les discours des interviewés ayant coché dans le questionnaire la case indiquant qu'ils choisissent leur horaire principalement en fonction de leurs inclinations. Les salariés étudiés se divisent en deux groupes selon le type d'inclination évoqué.

Le groupe étudié dans la première section regroupe 411 individus qui ont déclaré choisir leur horaire en fonction d'une préférence bien identifiée : ils cherchent principalement à « éviter les périodes où le réseau de transport est trop congestionné » lorsqu'ils choisissent leur horaire de travail. Le second groupe concentre 551 personnes qui ont déclaré que leur horaire de travail est principalement déterminé par des préférences nettement plus englobantes : les « préférences personnelles ».

Dans la dernière section, nous tenterons d'isoler plus finement les intentions et les désirs des salariés. C'est pourquoi nous placerons ici les enquêtés face à leurs projets plutôt qu'à leur pratique actuelle. À partir des réponses des 569 personnes ayant déclaré qu'elles souhaitent changer d'horaires de travail,

nous étudierons la chronologie des nouveaux horaires désirés. In fine, nous mesurerons l'impact de la mise en œuvre théorique des horaires désirés sur la forme des horaires d'arrivée au travail.

## 1. Choisir son horaire en recherchant l'évitement des périodes congestionnées

Question 24. Par rapport à votre semaine-type, sélectionnez, par ordre d'importance, les raisons qui déterminent vos heures d'arrivée à votre établissement de travail ? Notez 1 la raison la plus importante, 2 la deuxième raison la plus importante... Classez une raison uniquement si vous estimez qu'elle influence votre heure d'arrivée.

1 *Évitement des périodes où le réseau de transport est trop congestionné*

L'objectif de la première section est de comprendre ce qui se joue pour les personnes qui adaptent leur horaire de travail pour éviter la congestion en heure de pointe. Vis-à-vis de notre problématique, cette sous-population de 411 salariés ayant classé « l'évitement des périodes où le réseau de transport est trop congestionné » en première position des raisons déterminant leur horaire d'arrivée au travail est un véritable modèle. Nous allons étudier cette sous-population en étudiant à la fois les effets et les moteurs de leur stratégie d'évitement. La première sous-section se bornera d'abord aux effets de cette stratégie d'évitement, c'est-à-dire à l'étude des horaires d'arrivée au travail des personnes déclarant éviter la congestion. Au cours d'une seconde étape, nous remettrons en question l'idée de stratégies qui seraient uniquement motivées par l'amélioration du confort de déplacement.

## 1.1. Éviter les périodes trop congestionnées pour avoir des trajets agréables

Selon un premier plan, nous observerons l'heure d'arrivée au travail de ces navetteurs. Arrivent-ils tous effectivement en dehors de l'heure de pointe ? Selon un axe secondaire, nous décrirons quelles sont les dimensions du confort de déplacement que les voyageurs cherchent à améliorer lorsqu'ils visent l'évitement de la congestion.

### 1.1.1. Les personnes cherchant à éviter la congestion arrivent surtout avant le pic

En nous intéressant aux horaires d'arrivée au travail des 411 personnes ayant déclaré éviter la congestion (Figure 5.1), nous devons tout d'abord noter qu'une partie des arrivées (23,1 %) de ces derniers s'établissent de façon *a priori* paradoxale durant l'heure de pointe (8 h 30-9 h 29). Mais cela peut néanmoins se comprendre.

D'une part, l'heure de pointe d'arrivée au travail (8 h 30-9 h 29) que nous avons tenté de définir de façon objective en miroir de l'heure de pointe sur les réseaux de transports n'est qu'une représentation moyenne et probabiliste de la temporalité des phénomènes de congestion. Selon le jour et le trajet effectué, il est tout à fait possible qu'en arrivant au travail entre 8 h 30 et 9 h 29, cela permette bien à certains navetteurs d'éviter des phénomènes de congestion plus criants à d'autres horaires.

D'autre part, la formulation de la modalité cochée par les enquêtes laisse place à la subjectivité et à l'interprétation des individus. En demandant aux individus s'ils cherchent à éviter la congestion lorsqu'ils décident de leur horaire de travail, on laisse la possibilité au répondant de se référer à ce qu'il estime être une situation congestionnée et non à des situations ou à des horaires objectivement considérés comme étant congestionnés. Ainsi, un déplacement en condition de congestion pour une personne ne correspondra que très rarement à une même situation pour un autre individu (Li, 2003). Si pour l'un, le trajet se réfère à une situation congestionnée dès lors qu'il ne trouve pas de places assises, pour l'autre la situation sera congestionnée s'il y a tellement de monde qu'il ne peut pas rentrer dans son RER. De cette façon, certains pourront considérer qu'ils évitent la congestion en recherchant à voyager durant des périodes vraiment sereines, disons autour de 7 heures du matin,

alors que d'autres se diront qu'ils évitent la congestion en voyageant en dehors de la période vraiment la plus critique, disons peu avant 9 heures.

Cela étant dit, la majorité des personnes déclarant que leur horaire d'arrivée au travail est déterminé par la recherche de l'évitement des périodes congestionnées arrivent avant l'heure de pointe. Ils sont 57 % à arriver avant 8 h 30, tandis qu'ils ne sont que 11 % à arriver après 9 h 29. En effet, si l'on est sensible à ses conditions de déplacements (confort, durée) pour se rendre au travail, mieux vaut se déplacer avant l'heure de pointe plutôt qu'après.

*« J'arrive tôt et je pars tôt parce que c'est les heures où ça (le train) roule le mieux. »*

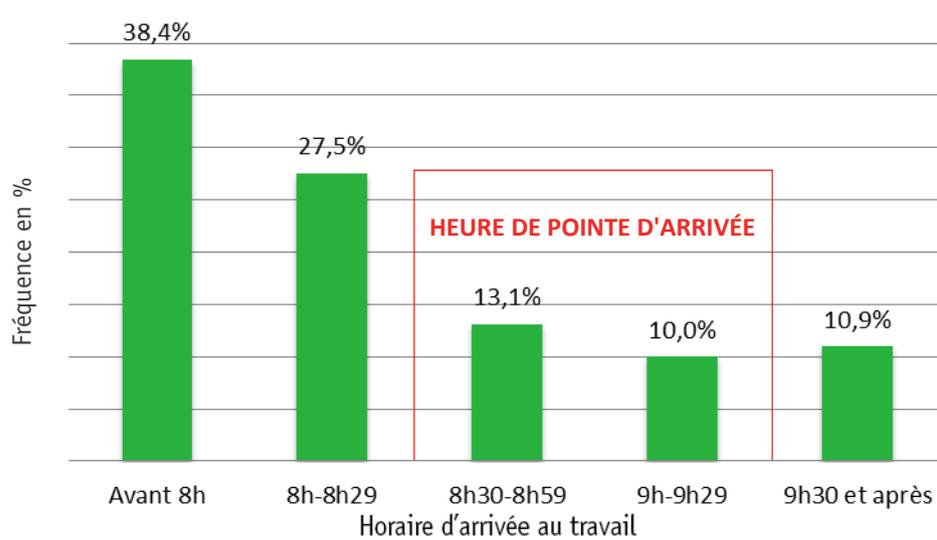
Nadia, la cinquantaine, célibataire sans enfant, cadre, résidant dans le 78, arrivée vers 8 heures.

En effet, le temps d'écoulement des flux dans le « goulot d'étranglement » justifie que les perturbations s'étendent et impactent plus les voyageurs partis après la pointe (Vickrey, 1969). À la limite, si l'on voulait bénéficier de la dilution des flux après l'heure de pointe, il faudrait laisser passer le gros du trafic et arriver vraiment plus tard au travail, non pas à 9 h 30, mais plutôt à 10 heures voire 10 h 30<sup>1</sup>. À l'inverse, en se déplaçant avant le gros du trafic, il suffit de se déplacer juste avant la pointe pour se prémunir de ses effets.

---

1. Cette assertion vaut surtout pour les flux de véhicules particuliers où les théories hydrodynamiques correspondent assez bien à l'écoulement des flots de véhicules. Pour le cas des transports collectifs, c'est moins évident. Dans le cas des transports collectifs, cette théorie s'applique principalement pour la propagation des « incidents » en aval de la pointe – plus que pour la propagation *stricto sensu* des flux de voyageurs.

**FIGURE 5.1** – Distribution des horaires d'arrivée des individus recherchant à éviter prioritairement la congestion des réseaux de transport



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (411 répondants)

Lecture : 38,4 % des enquêtés ayant déclaré que leur horaire d'arrivée au travail est principalement déterminé par la recherche de l'évitement des périodes congestionnées arrivent au travail avant 8 heures.

Les raisons qui poussent les salariés à éviter l'heure de pointe semblent assez triviales : l'évitement des pertes de temps pour les déplacements en véhicules (Small, 1982), et les gains de confort pour les déplacements en transports (Kraus & Yoshida, 2002). Pour autant, à la lumière des entretiens réalisés, les dimensions de l'inconfort, qu'il soit temporel (retard) en voiture ou spatial (promiscuité) en transports collectifs, apparaissent sous des contours nettement plus multifformes.

### 1.1.2. Les définitions des trajets désagréables

Pour les déplacements en transports collectifs, la mobilité en heure de pointe correspond à des trajets où le matériel roulant est généralement plus fréquenté. Cette forte fréquentation à l'intérieur des bus, tram, métro, train, appelle un cortège de désagréments dont pâtissent directement les voyageurs. Premièrement, on retrouve la promiscuité entre voyageurs qui génère un sentiment d'intrusion dans l'espace individuel. Ceci ayant pour effet de produire du stress ou le sentiment plus général d'un manque de contrôle (Epstein, 1981).

*« Je vous jure, mais on était comme des sardines. Et puis les gens qui tassent, qui tassent (elle mime le geste avec les mains). À un moment donné, je me suis trouvée mal. J'ai gueulé :  
- ouvrez les fenêtres !!!  
- et bah on peut pas...  
Donc là, zen, méditation, ferme les yeux, fais comme si t'étais pas dans le wagon.  
Je vous jure il y a vraiment de quoi se trouver mal. »*

Sandrine, la cinquantaine, mariée sans enfant, employée, résidant dans le 93, arrivée vers 9 heures.

Ce manque de contrôle peut aussi se manifester par le fait que les voyageurs ne peuvent pas déployer d'activité durant leur temps de trajet lorsqu'ils sont debout et serrés (Adoue, 2016). La lecture d'un journal, l'usage de son smartphone, l'appel à un ami... sont autant d'activités qui rendent le trajet plus agréable en donnant la sensation que le voyage passe plus rapidement (Flamm, 2004). Dès lors, un déplacement en heure de pointe peut devenir désagréable car il empêche d'occuper son temps de trajet de façon utile ou distrayante.

D'autre part et sans avoir besoin d'atteindre de tels niveaux de saturation, un voyage en heure de pointe sous-entend probablement un voyage debout. Par conséquent, le fait de ne pas pouvoir s'asseoir rajoute aussi de la pénibilité au temps de trajet (Boussenna, Corlett and Pheasant, 1982).

De façon moins évidente, le bruit lié à la densité de population présente dans un habitacle commun peut aussi être une source de désagrément (Bhattacharya, Bandyopadhyay and Kashyap, 1995). Il faut cependant admettre que durant les déplacements matinaux, l'ambiance est généralement plus « endormie » et les trajets en heure de pointe, aussi gênants soient-ils, sont rarement très bruyants.

*« Vous parliez du confort assis/debout, mais il y a aussi le confort niveau bruit. Si je prends le train plus tard le soir vers 17 heures, l'ambiance n'est pas la même. Le soir les gens racontent leur journée, ils parlent plus fort, il y a plus de sonneries de téléphone. Le matin c'est calme, c'est très agréable. »*

Laurent, la quarantaine, marié avec enfant, cadre, résidant en province, arrivée vers 8 h 10.

Les mauvaises odeurs qui sont la conséquence directe de la concentration de passagers et de l'augmentation de la température ambiante peuvent également impacter la qualité du voyage en heure de pointe (Haywood, Koning, Monchambert, 2017).

Mais il n'y a pas que l'inconfort au sein des véhicules. La saturation des périodes de pointe induit également des temps de correspondance plus longs et des incidents plus fréquents qui réduisent la fiabilité des temps de parcours (Coulombel & de Palma, 2014).

*« Au sortir du TGV, il faut commuter vite. Dans le TGV, tous les gens qui sont habitués comme moi savent qu'il faut se mettre à l'avant du TGV pour sortir vite. Tout ça pendant les heures de pointe c'est impossible parce qu'il y a plein d'aléas. D'abord y a du monde donc vous marchez pas aussi rapidement que vous le voulez. Il y a des aléas de transport et notamment des incidents de transport qui sont beaucoup plus impactant durant les heures de pointe. »*

David, la quarantaine, marié avec enfants, cadre dirigeant, résidant en province, arrivée vers 10 h 45.

Enfin, plusieurs personnes interviewées ont fait part de raisons « agoraphobes » qui ne sont pas documentées par la littérature sur les transports. Ces raisons sont certainement absentes de la documentation parce qu'elles trouvent leur origine dans une actualité très récente et néanmoins de plus en plus prégnante. Il s'agit du risque d'attentat.

*« J'avais pris l'habitude de venir à 8 h 30, mais depuis les récents évènements (les attentats de novembre 2015), je ne veux plus me déplacer durant les heures de pointe. Je viens à 8 heures .»*

Virginie, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 8 heures.

*« Depuis les attentats, le fait de venir hors heure de pointe fait que j'ai moins le sentiment de courir un risque. Je vois mieux qui monte dans le train... Matin et soir, je suis moins dans la gueule du loup. »*

Delphine, la vingtaine, célibataire sans enfant, résidant à Paris, arrivée vers 10 h 30.

Pour autant et malgré cette description linéaire, il est clair que le ressenti des désagréments liés aux encombrements est variable d'une personne à une autre. Par exemple, pour Gaëlle qui « passe son temps à courir », le fait d'être assis dans les transports n'est pas une considération centrale. Tandis que pour Virginie qui a un handicap physique à hauteur de 80 %, il est clair qu'un trajet debout est d'une grande pénibilité.

De la même façon, les retards induits par les encombrements en heure de pointe peuvent également être vécus de façon tout à fait différente d'une personne à une autre :

*« Le temps qu'on perd dans les transports, ça peut rendre les gens hystériques au boulot. Parce qu'on a quand même des horaires à faire. Après il y a des gens qui savent gérer ça et d'autres qui ne savent pas. Des gens lorsqu'ils ont pris du retard dans leurs horaires, ils ne savent plus comment ils s'appellent, ils sont au bout de leur vie. »*

Hortense, la trentaine, divorcée avec enfant, employée, résidant dans le 93, arrivée vers 7 h 30.

En définitive, nous devons noter que le fait de rechercher à éviter l'heure de pointe dépend de la sensibilité des personnes aux désagréments des encombrements, mais aussi de leur capacité à choisir leurs horaires :

« Je veux éviter l'inconfort de l'heure de pointe qui est épuisante. On arrive fatigué parce qu'on s'est fait pousser, on a poussé - ça fout de mauvaise humeur. J'ai ce luxe inouï de pouvoir échapper aux heures de pointe, je peux vous assurer que je m'en sers. »

David, la quarantaine, marié avec enfants, cadre dirigeant, résidant en province, arrivée vers 10 h 45.

La combinaison de ces deux conditions dessine alors le profil de personnes étant plus susceptibles de fuir l'heure de pointe.

## 1.2. Des salariés vraiment sensibles aux désagréments de la congestion ?

L'analyse statistique des profils de personnes plus susceptibles de rechercher l'évitement de l'heure de pointe dessinera des profils globalement plus sensibles à la qualité de leur déplacement domicile-travail. Mais au-delà de certains résultats quelque peu attendus, ce sera surtout l'analyse de nos entretiens qui nous amènera à redéfinir ce que nous entendons par « la sensibilité à la qualité du déplacement ». En effet, nous verrons que derrière la raison étudiée dans cette section, se cachent souvent des enjeux dépassant largement les questions de mobilité.

### 1.2.1. Les caractéristiques des salariés cherchant à éviter la congestion

Les caractéristiques des salariés choisissant leur horaire de travail en évitant surtout de se déplacer aux moments où le réseau de transport est trop congestionné résonnent avec deux dimensions qui ont trait aux notions de *possibilité* et de *sensibilité* :

- une première dimension de caractéristiques individuels qui laisse penser que les salariés ont la possibilité d'adapter leurs horaires et qu'ils n'ont donc pas trop de contraintes d'agenda.
- une seconde dimension de caractéristiques individuelles qui suggèrent que les salariés sont sensibles à la qualité ou inversement à la pénibilité de leur déplacement.

Comme le montre le Tableau 5.2, par rapport à « un individu de référence » ayant entre 35 et 44 ans, les personnes ayant entre 45 et 54 ans ont plus de probabilités de rechercher à éviter l'heure

de pointe. Ce résultat est en accord avec la littérature qui signale que les personnes plus âgées sont généralement plus sensibles aux pertes de temps et à l'inconfort dans les transports (Haywood, Koning, Monchambert, 2017).

Les personnes qui ont des trajets plus longs que la moyenne sont également plus sensibles aux désagréments ressentis durant le trajet (Wardman, 2004), probablement parce qu'elles ont à subir les désagréments plus longtemps. Mais la variation est assez modeste. Une personne voyageant 10 minutes de plus que la moyenne observée dans notre enquête (58 minutes) a seulement 0,4 % de chances en plus de chercher à éviter la congestion. Cette faible différence peut s'expliquer par deux phénomènes qui viennent contrebalancer l'aspect intuitivement dérangeant des longs trajets dans des transports collectifs surchargés. En effectuant de longs trajets en transport collectif le matin, on a de grandes chances de monter dans le transport en bout de ligne. De cette façon, on bénéficie quasiment toujours de places assises et on est donc nettement moins impacté par les désagréments de l'heure de pointe. Deuxièmement, les navetteurs qui ont de longs trajets ont plus de chances de prendre le train plutôt que les « transports collectifs urbains » (bus, tramway, métro, RER). Or dans les trains et particulièrement dans les trains à réservation, il est très rare d'effectuer un trajet debout et les trajets sont généralement plutôt perçus comme confortables malgré leur durée.

Mais plus que la question du confort dans les transports collectifs, c'est la question des pertes de temps lors des déplacements en véhicule particulier qui semble inciter plus fortement à éviter les déplacements en heure de pointe. Par rapport aux usagers des transports en commun, les enquêtés qui arrivent au travail en véhicule particulier ont 8,4 % de chances supplémentaires de chercher à éviter l'heure de pointe. Les conducteurs de véhicules particuliers apparaissent plus sensibles à la congestion sur la route, mais aussi plus aisément en capacité de moduler leur horaire de départ. L'automobile, la moto ou le scooter offrent une liberté temporelle d'usage plus importante par rapport aux horaires de passages des transports collectifs. Si l'on veut changer son horaire de départ en voiture, il suffit de tourner la clé de contact à un autre instant alors que si l'on veut prendre un train, un RER à un autre horaire, il faut se plier aux horaires de passage et de réorganiser en amont son déplacement.

Parallèlement à l'âge, au mode de transport et à la durée du déplacement, le fait de pratiquer le télétravail influence positivement le fait de chercher à éviter l'heure de pointe. Le fait de demander du télétravail est généralement synonyme d'une certaine sensibilité à la pénibilité des déplacements domicile-travail. Pour preuve, dans notre enquête qualitative, 1/3 des interviewées bénéficiant de périodes de télétravail hebdomadaire souffrent de handicap moteur. D'autre part, le fait de pouvoir pratiquer le télétravail reste synonyme d'une souplesse générale dans le choix de son temps de travail.

**TABLEAU 5.2 – Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité de chercher à éviter la congestion en choisissant son horaire**

Probabilité de rechercher l'évitement de la congestion (en %)	Évitement congestion 13,8***	Probabilité de rechercher l'évitement de la congestion (en %)	Évitement congestion 13,8***
VARIABLES EXPLICATIVES	ÉCART A LA RÉFÉRENCE (en %)	VARIABLES EXPLICATIVES	ÉCART A LA RÉFÉRENCE (en %)
<b>Zone de résidence (Paris)</b>		<b>Entreprise (Assurances)</b>	
PC	2,0	Banque1	-4,3
GC	2,6	Banque2	-13,8
Province	-3,8	Public1	0,1
<b>Sexe (Homme)</b>		Public2	-4,0*
Femme	0,0	Public3	-3,8*
<b>Âge (35-44 ans)</b>		Public4	-3,5*
Moins de 25 ans	-9,7***	Télécom	-3,9*
25-34 ans	-3,9*	<b>Fréquence télétravail (Jamais)</b>	
45-54 ans	3,7*	Quelques semaines	5,5*
Plus de 55 ans	3,0	Chaque semaine	4,7*
<b>Statut marital (Marié/pacsé)</b>		<b>Horaires théoriques (Horaires fixés)</b>	
Célibataire	0,6	Plages d'arrivée	1,8
Concubinage	-3,8*	Horaires libres	1,2
Divorcé	-1,3	<b>Horaires pratiqués (Horaire fixe)</b>	
Veuf	-2,5	Plage d'arrivée	-2,3
<b>Nombre d'enfant(s) à charge (Pas d'enfant)</b>		Horaires aléatoires	-4,6
1 enfant	-5,6***	<b>Durée trajet en RER (0 ou &lt;20min)</b>	
2 enfants	-6,5***	Supérieure ou égale à 20mn	3,1*
3 enfants ou plus	-5,4**	<b>Mode de transport (Uniquement TC)</b>	
<b>Diplôme (2<sup>nd</sup> degré)</b>		Uniquement TPM	8,4**
BAC ou moins	-1,1	Uniquement Autres	-4,0
1 <sup>er</sup> degré	-0,4	TPM et TC	-1,7
<b>CSP (Cadre)</b>		<b>Temps de trajet (moyenne = 58mn)</b>	
Technicien	-2,3	Effet d'une minute supplémen- taire	0,04*
Employé	2,8		
Agent de Maîtrise	1,2		
Cadre dirigeant	-1,0		

Significativité des coefficients : \*\*\* à 0,001 ; \*\* à 0,01 ; \* à 0,1 ; autrement absence de significativité. R<sup>2</sup> de McFadden = 0,048 Note : la situation de référence correspond aux modalités entre parenthèses. Les modalités de référence sont les caractéristiques les plus fréquentes pour chacune des variables.

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail Saint-Denis (3 202 répondants)

Lecture : pour l'individu possédant toutes les caractéristiques de référence, la probabilité de rechercher prioritairement à éviter la congestion lorsqu'il choisit son horaire de travail est de 13,8 %. Les valeurs exprimées dans les colonnes « écart à la référence » décrivent, pour chacune des variables, les écarts par rapport à la modalité de référence. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, les individus de moins de 25 ans ont par rapport aux 35-44 ans, 9,7 % de chances en moins de chercher à éviter l'heure la congestion en heure de pointe.

## Les personnes moins sensibles à la congestion ou qui ne peuvent choisir leur horaire

En s'appuyant toujours sur les intentions et les possibilités des enquêtés, on retrouve à l'opposé certaines catégories de population qui ne peuvent pas moduler leurs horaires ou ne sont pas sensibles aux encombrements. Comme cela a été montré dans le chapitre 4, les personnes qui ont des enfants à charge (et qui les déposent potentiellement à l'école) n'ont que très peu de marges de manœuvre pour moduler leur horaire et il leur est donc difficile de chercher à éviter les périodes congestionnées – même si elles y sont certainement sensibles :

*« Si je n'avais pas à m'occuper de la dépose de mes enfants, je ne viendrais pas au travail à 8 h 45. Je viendrai soit à 7 h 30 soit à 11 heures En tout cas c'est clair que je ne me déplacerais pas en même temps que tout le monde. »*

Mathias, la quarantaine, marié avec enfants, résidant à Paris, cadre dirigeant, arrivée vers 8 h 45.

En revanche, toujours d'après les résultats du chapitre 4, les moins de 25 ans et les 25-34 ans ont plus de probabilité de pouvoir moduler librement leurs horaires sans que cela ne leur cause une quelconque gêne (respectivement +13,9 % et +7,1 % par rapport au 35-44 ans). Or nous montrons ici, qu'ils ont moins de chance de rechercher à éviter la congestion en heure de pointe que les 35-44 ans (respectivement -9,7 % et -3,9 %). Ce double constat, sur les capacités à choisir d'un côté et le (non) choix de l'autre côté, montre *a priori* que les « jeunes » ne sont que très peu sensibles à l'inconfort et aux pertes de temps dans les transports. Mais pouvons-nous être sûrs qu'un ajustement d'horaire de travail répondant aux désagréments de l'heure de pointe se réfère uniquement à la gêne, la promiscuité, et les ralentissements observés dans les transports ? Ce type d'ajustement induit certainement d'autres effets qui ne concernent pas uniquement la sphère du déplacement domicile-travail.

### 1.2.2. L'évitement de la congestion : une manière de faire une pierre deux coups

À titre d'illustration, citons Alexis, habitant à plus d'une heure de son travail et justifiant son arrivée quotidienne à 7 h 50 par des bénéfices qui touchent les trois sphères de sa vie quotidienne (déplacement, travail, famille) :

*« En partant tôt le matin, il y a moins de monde dans les transports, on est plus détendu. Aussi, en arrivant tôt au bureau, on est plus efficace, car il y a encore assez peu de monde et on peut avancer sur des dossiers de fond dans le calme. Enfin, cela permet normalement de partir plus tôt du travail et ainsi d'avoir un peu plus de temps avec mon fils au retour de l'école. Bon maintenant il est à l'Université, donc je passe plus de temps avec ma femme. »*

Alexis, la cinquantaine, marié sans enfant à charge, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 8 heures.

Le calme dont bénéficie Alexis dans les transports est au moins autant recherché que le calme dont il jouit au travail avant « l'arrivée des troupes ». De plus, son arrivée matinale semble grandement déterminée par la recherche d'un créneau disponible en fin d'après-midi à son domicile. Ce constat a été vérifié pour tous les interviewés ayant coché en première position qu'ils cherchaient à éviter l'heure de pointe en arrivant tôt.

Plus bas, l'interview de Léna nous montre encore une fois que cette préférence pour de « grandes soirées » se combine bien avec le fait d'éviter les déplacements inconfortables. Mais surtout elle nous dévoile que si son choix d'horaire de travail semble explicable a posteriori parce qu'on le lui demande, il ne se présente aucunement comme le fruit d'un « calcul préliminaire ».

*« Quelles sont selon vous les raisons qui déterminent votre horaire d'arrivée au travail ?  
- J'y réfléchissais en venant à l'entretien, parce que je me suis jamais posé la question. Moi j'ai personne dans le RER, alors que mon mari, lui il aime dormir du coup il part plus tard, mais il a beaucoup plus de monde dans le RER. »  
- Ce serait donc principalement pour bénéficier de confort dans le RER que vous arrivez à 8 h 40 ?  
- C'est surtout que je suis plutôt une matinale, enfin disons que j'aime bien avoir de grandes soirées, donc rentrer tôt du travail, donc y arriver tôt. »*

Léna, la cinquantaine, mariée sans enfant à charge, cadre, résidant dans le 78, arrivée vers 8 h 40.

Les explications de l'horaire d'arrivée au travail de Léna sont implicitement imbriquées. Elles s'expriment graduellement sous la forme de préférences liées au déplacement (voyager confortablement le matin) puis sous la forme de préférences plus personnelles (aimer avoir de grandes soirées). Ces deux logiques se combinent, mais s'ordonnent aussi. En effet, dans son cas, les préférences liées aux activités en dehors du déplacement priment sur les préférences purement liées au déplacement. En poursuivant le questionnement sur le classement des raisons justifiant son horaire d'arrivée au travail, Léna nous livre assez rapidement son constat :

*« Le fait que je sois matinale détermine plus fortement mon horaire de travail que le fait de choisir de voyager quand il y a moins de monde. C'est avant tout parce qu'il se trouve que j'aime me lever tôt que cela fonctionne ainsi. »*

Léna, la cinquantaine, mariée sans enfant à charge, cadre, résidant dans le 78, arrivée vers 8 h 40.

Tout comme d'autres interviewés, Léna nous raconte pas à pas que ce qui justifie fondamentalement son horaire d'arrivée au travail. Et apparemment ce ne sont pas tant des raisons liées à son déplacement ou ses activités diurnes que des préférences liées à son sommeil ou plus précisément à son réveil : Léna préfère se lever tôt.

Sur le versant des arrivées post-pointe, les personnes cherchant à éviter l'heure de pointe en arrivant plus tard au travail ont à l'inverse toutes signalé l'importance d'un sommeil rallongé. Au fil des discussions, ce fut saisissant de mesurer à quel point, les quatre interviewés ne semblaient pas prioritairement rechercher l'évitement de la congestion dans les transports alors qu'ils l'avaient pourtant renseigné de cette façon dans le questionnaire.

*« Depuis peu, j'ai des problèmes de sommeil. Du coup quand je me lève le matin, je suis énervée de pas avoir bien dormi et du coup j'ai pas envie d'aller au travail. Le fait de se déplacer en dehors des heures de pointe, c'est pas vraiment un calcul, mais disons que ça renforce ma flemme d'aller au travail quand je me lève. Je me dis en même temps ce sera pas l'heure de pointe et ce sera plus agréable. »*

Delphine, la vingtaine, célibataire sans enfant, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 10 h 30.

Rappelons que lorsqu'on considère la combinaison des raisons classées par les individus pour justifier leur horaire d'arrivée au travail, « l'évitement des périodes où le réseau de transport est trop congestionné » et les « préférences personnelles » sont très fréquemment associés (Voir résultats de l'analyse en composante principale (ACP) en Annexe n° 6). Certes, notre méthodologie d'enquête par questionnaire nécessite que les salariés trient les raisons par ordre d'importance et les dissocient. Mais à la lumière des observations qualitatives, la distinction entre ces deux raisons paraît extrêmement poreuse. De plus, cette porosité semble hiérarchisée puisqu'en analysant les déclarations des individus, on se rend assez rapidement compte que l'évitement de la congestion en heure de pointe n'est que très rarement un objectif prioritaire. En premier lieu, il semble que ce soient bien des préférences personnelles liées à la temporalité des périodes d'activités et/ou de repos qui appellent le fait d'éviter les périodes de forte fréquentation. Car une fois que l'on a choisi d'éviter l'heure de pointe, encore faut-il décider d'arriver plutôt avant ou après cette dernière, et c'est à cet endroit que les préférences personnelles viennent alors orienter l'évitement de la congestion plutôt dans un sens ou dans l'autre. C'est donc certainement pour cette raison que l'objectif

d'évitement de la congestion semble systématiquement « doublonné » par un intérêt et des préférences qui dépassent la simple question du déplacement.

## 2. Choisir son horaire pour répondre à ses préférences personnelles

Question 24. Par rapport à votre semaine-type, sélectionnez, par ordre d'importance, les raisons qui déterminent vos heures d'arrivée à votre établissement de travail ? Notez 1 la raison la plus importante, 2 la deuxième raison la plus importante... Classez une raison uniquement si vous estimez qu'elle influence votre heure d'arrivée.

1 *Préférences personnelles*

Lors de la conception du questionnaire, nous avons eu beaucoup de difficultés à trouver le terme le plus juste pour désigner le choix, la convenance ou encore les préférences personnelles motivant l'horaire de travail. En fait, celles-ci se définissent plus aisément par opposition aux contraintes de couplage comme un horaire choisi indépendamment de quelconques pressions liées à la pratique d'une activité ou à la synchronisation avec autrui. D'autre part, même si d'après les entretiens réalisés avec les salariés, « l'évitement de la congestion » résonne en écho aux « préférences personnelles », dans le questionnaire ces deux modalités de réponse sont bien distinguées. Pour l'instant, dans notre cas, on sait simplement que les personnes ayant classé leurs préférences personnelles en première position des déterminants de leur horaire de travail (551 répondants) suivent un objectif personnel que l'on imagine agréable et qui ne fait pas partie des 11 autres modalités de réponses proposées. Cela pourrait par exemple être le cas pour le fait de préférer se lever plus tôt ou plus tard le matin qui n'est pas mentionné parmi les autres possibilités de réponse.

Par conséquent, l'objectif de cette section est double. Premièrement, il s'agit d'étudier l'effet des préférences personnelles sur la distribution des horaires d'arrivée au travail. Deuxièmement l'objectif sera d'identifier plus clairement les grandes logiques qui façonnent les préférences personnelles d'horaires.

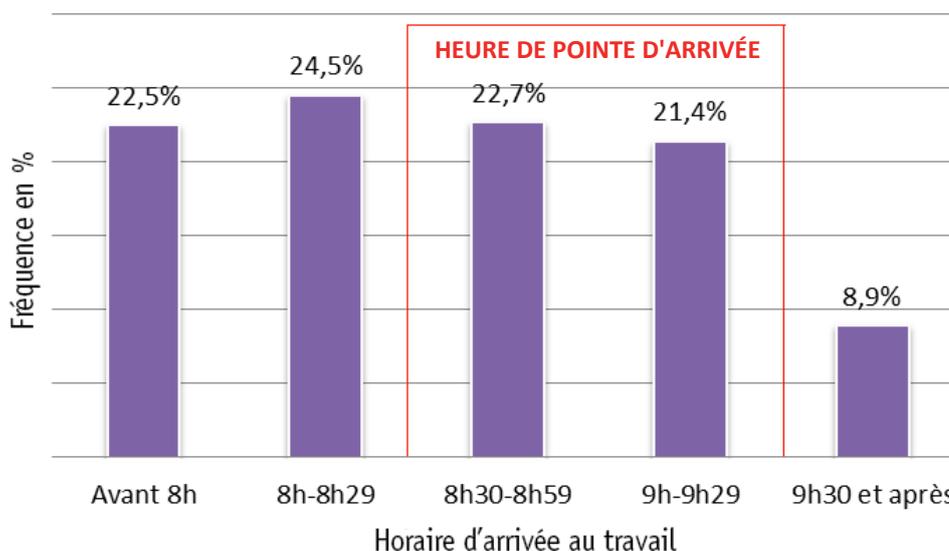
## **2.1. Un horaire de travail librement choisi**

Rappelons que 17,1 % des enquêtés ont classé les « préférences personnelles » en première position des raisons qui justifient leur horaire d'arrivée au travail. Mais à partir de ces préférences, à quelle heure arrivent-ils au travail ? Y a-t-il autant de goûts que d'horaires ? Les horaires d'arrivée au travail librement choisis sont-ils répartis plus uniformément dans le temps que les horaires « contraints » et ramassés autour de l'heure de pointe ?

### **2.1.1. Des horaires d'arrivée au travail plus étalés – mais très peu d'arrivées après 9 h 30**

En nous intéressant aux horaires d'arrivée au travail des 551 personnes ayant déclaré choisir principalement leur horaire par rapport à leurs inclinations personnelles, nous observons que les horaires de ces derniers sont presque uniformément répartis entre la période « Avant 8 heures » et 9 h 29 (Figure 5.3). Pour chacune des quatre périodes présentes dans cet intervalle, les horaires choisis représentent entre 21,4 % et 24,5 % du total comptabilisé. En revanche, ils ne sont que 8,9 % à choisir d'arriver à 9 h 30 ou après. Pour répondre à notre question liminaire, nous dirions qu'en effet il y a autant de goûts que d'horaires, ou plutôt que les gens préfèrent autant un horaire qu'un autre – mais seulement si l'on plafonne l'univers des horaires choisis à 9 h 30. Rappelons encore une fois que les pratiques des individus étudiées ici sont des pratiques non-contraintes. La lecture de ces pratiques choisies nous laisse ainsi penser que les individus vraiment libres de leurs horaires n'aiment pas arriver au travail après 9 h 29.

**FIGURE 5.3** – Distribution des horaires d'arrivée des individus choisissant prioritairement leur horaire en fonction de leurs préférences personnelles



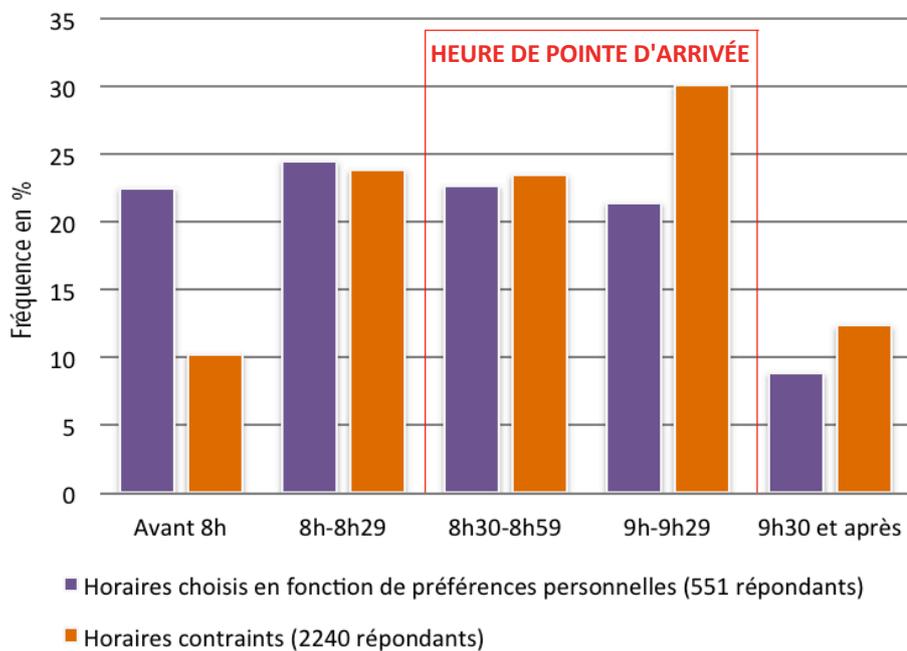
Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (551 répondants)

Lecture : 8,9 % des enquêtés ayant déclaré que leur horaire d'arrivée au travail est principalement déterminé par leurs préférences personnelles arrivent au travail à 9 h 30 ou après.

Si l'on compare ces horaires choisis à l'ensemble des horaires dictés par des contraintes de couplage (Figure 5.4), nous pouvons distinguer les périodes d'arrivées préférées par les individus, des périodes d'arrivées imposées aux individus. Ceci mène à trois remarques :

- la tranche d'arrivées avant 8 heures est deux fois plus fréquentée lorsqu'on choisit ses horaires que lorsqu'on les subit.
- la période d'arrivées entre 8 heures et 8 h 59 est aussi fréquemment pratiquée que l'on choisisse ou subisse ses horaires.
- la période d'arrivée à 9 heures et après est moins fréquentée lorsqu'on choisit ses horaires que lorsqu'on les subit.

**FIGURE 5.4** – *Comparaison des horaires d'arrivée des individus choisissant principalement leur horaire en fonction de préférences personnelles avec les horaires des personnes « contraintes »*



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015

Lecture : 8,9 % des enquêtés ayant déclaré que leur horaire d'arrivée au travail est principalement déterminé par leurs préférences personnelles arrivent au travail à 9 h 30 ou après. Pour les personnes dont l'horaire est principalement structuré par une contrainte de couplage, 12,4 % des répondants arrivent durant cette même période.

En schématisant à l'extrême les enseignements de ces observations, on pourrait dire que dans notre cas d'étude (population de cadres travaillant dans des sièges sociaux), les horaires matinaux relèveraient plutôt de préférences que de contraintes alors que les horaires tardifs relèveraient plutôt de contraintes de couplage. En effet, nous avons vu au chapitre précédent que beaucoup des arrivées entre 9 heures et 9 h 29 puis à partir de 9 h 30 sont contraintes par la dépose des enfants à l'école. Les horaires « tardifs », comme l'annonçait une de nos interviewées (Julie au Chapitre 4), ne seraient pas simplement « perçus » comme subis, mais seraient bien la résultante d'une soumission à de réelles contraintes et rarement à des préférences personnelles.

Mais si les contraintes tangibles qui induisent une arrivée à telle ou telle heure sont assez aisément identifiables, il est autrement plus compliqué de distinguer les divers mécanismes qui font que l'on choisit par préférence une arrivée à un moment plutôt qu'un autre. Ainsi, avant de sonder frontalement les logiques sous-jacentes aux préférences personnelles d'un horaire de travail, nous allons tout d'abord découvrir quelles sont les sous-populations majoritairement concernées par les horaires librement choisis.

## **2.1.2. Les salariés libres de leurs horaires : avoir la possibilité et la culture du temps choisi**

Comme cela a été mentionné précédemment, le fait de choisir ses horaires en fonction de ses préférences personnelles est assez colinéaire au fait de choisir d'éviter la congestion dans la mesure où ces deux stratégies relèvent d'intentions individuelles<sup>1</sup>. C'est pourquoi une partie des caractéristiques des personnes choisissant leur horaire en réponse à des préférences personnelles sont très proches des caractéristiques définissant les individus choisissant d'éviter les périodes de congestion.

### **Les profils semblables aux profils évitant la congestion**

Tout d'abord, ces personnes ont en commun d'avoir suffisamment de marges de manœuvre pour choisir individuellement leur horaire de travail. Ici à nouveau (Tableau 5.5), nous voyons que les personnes n'ayant pas d'enfant à charge ont plus de probabilités de pouvoir choisir librement leur horaire que ceux qui doivent s'occuper de leurs enfants.

Pareillement, le fait d'appartenir à une certaine entreprise plutôt qu'à une autre semble compliquer la possibilité de choisir réellement son horaire. On peut sans doute concevoir que ces distinctions entre entreprises ont trait aux différences de charge et d'intensité du travail constatées dans chacune d'entre elles. Mais cette analyse reste nettement en dehors du champ des observations et nous ne sommes pas en mesure d'émettre des hypothèses plus approfondies.

Enfin, les personnes ayant plus de 44 ans ont plus de probabilité de choisir leur horaire en fonction de préférences personnelles alors qu'elles avaient déjà plus de chances de rechercher l'évitement de la congestion. Du point de vue des facteurs permissifs, nous pensons que ces personnes ont probablement davantage de capacité à négocier leur condition de travail et leurs horaires. Mais nous estimons également que cette sous-population a globalement plus d'appétence pour le confort personnel, dans son acception générale. C'est-à-dire qu'elle recherche à la fois le confort durant leur déplacement, mais elle a certainement aussi un sens plus aigu de ce que pourrait être un emploi du temps confortable ou moins éreintant :

---

1. C'est-à-dire que ces deux préférences s'opposent aux contraintes d'interaction et que par conséquent, pour ces deux raisons, personne n'attend expressément ou bien n'ordonne que vous pratiquiez tel ou tel horaire.

*« Bien sûr, j'ai pas envie de me lever trop tôt non plus. Il y a la fatigue du voyage. Être à 9 heures à Paris, ça veut dire se lever à 5 heures du matin. Avec mon grand âge, je me rends compte que quand je me lève à 5 heures du matin je suis une chique molle (sic.) à partir de 15 heures. J'arrive pas à récupérer dans le TGV même si tout le monde roupille dans le TGV très tôt. Et donc je suis très fatigué, donc je trouve que c'est inefficace. Donc je décale aussi pour être en capacité intellectuelle de tenir toute la journée. »*

David, la quarantaine, marié avec enfants, cadre dirigeant, résidant en province, arrivée vers 10 h 45.

D'autre part même si les interviewés de plus de 44 ans ne l'ont pas toujours explicitement mentionné, il est possible que ces personnes ayant plus d'ancienneté aient moins d'enjeux de carrière et qu'ils puissent alors se sentir plus libres de choisir leur horaire.

### **Les profils antagonistes aux profils évitant la congestion**

Nous l'avons vu, selon certaines catégorisations, les préférences personnelles et les préférences liées aux conditions de déplacements appellent des logiques semblables. Mais selon d'autres découpages, les logiques deviennent concurrentes et contraires. C'est précisément le cas pour les variables décrivant le trajet domicile-travail : ceux qui ont potentiellement des trajets plus pénibles vont plutôt s'orienter vers des choix considérant la congestion du réseau. À l'opposé, ceux qui ont des trajets potentiellement moins pénibles vont plutôt réfléchir en fonction de leurs préférences personnelles. C'est ainsi que les personnes qui ont des trajets courts, qui ne prennent pas le RER ou la voiture ont plus de probabilités de décider de leur horaire en fonction de leurs préférences personnelles.

**TABLEAU 5.5** – Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité de choisir son horaire d'arrivée au travail en fonction de ses préférences personnelles

Probabilité de choisir son horaire en fonction de ses préférences personnelles (en %)	Préférences personnelles	Probabilité de choisir son horaire en fonction de ses préférences personnelles (en %)	Préférences personnelles
	19,5***		19,5***
VARIABLES EXPLICATIVES	ÉCART A LA RÉFÉRENCE (en %)	VARIABLES EXPLICATIVES	ÉCART A LA RÉFÉRENCE (en %)
<b>Zone de résidence (Paris)</b>		<b>Entreprise (Assurances)</b>	
PC	5,3*	Banque1	-11,6*
GC	4,3*	Banque2	-3,7
Province	-1,4	Public1	-4,7
<b>Sexe (Homme)</b>		Public2	-4,5*
Femme	-1,0	Public3	-6,0*
<b>Âge (35-44 ans)</b>		Public4	-7,2**
Moins de 25 ans	5,2	Télécom	-8,6***
25-34 ans	3,2	<b>Fréquence télétravail (Jamais)</b>	
45-54 ans	7,0**	Quelques semaines	-0,3
Plus de 55 ans	7,2*	Chaque semaine	-2,2
<b>Statut marital (Marié/pacsé)</b>		<b>Horaires théoriques (Horaires fixés)</b>	
Célibataire	2,3	Plages d'arrivée	11,5***
Concubinage	-1,2	Horaires libres	17,2***
Divorcé	2,6	<b>Horaires pratiqués (Horaire fixe)</b>	
Veuf	0,4	Plage d'arrivée	-3,5*
<b>Nombre d'enfant(s) à charge (Pas d'enfant)</b>		Horaires aléatoires	-2,0
1 enfant	-7,7***	<b>Durée trajet en RER (0 ou &lt;20min)</b>	
2 enfants	-5,1*	Supérieure ou égale à 20mn	-3,0*
3 enfants ou plus	-7,3**	<b>Mode de transport (Uniquement TC)</b>	
<b>Diplôme (2<sup>nd</sup> degré)</b>		Uniquement TPM	-5,5*
BAC ou moins	8,0**	Uniquement Autres	-5,8
1 <sup>er</sup> degré	8,0***	TPM et TC	-1,1
<b>CSP (Cadre)</b>		<b>Temps de trajet (moyenne = 58mn)</b>	
Technicien	3,7	Effet d'une minute supplémentaire	-0,1***
Employé	-2,0		
Agent de Maîtrise	-2,9		
Cadre dirigeant	-1,5		

Significativité des coefficients : \*\*\* à 0,001 ; \*\* à 0,01 ; \* à 0,1 ; autrement absence de significativité. R<sup>2</sup> de McFadden = 0,076 Note : la situation de référence correspond aux modalités entre parenthèses. Les modalités de référence sont les caractéristiques les plus fréquentes pour chacune des variables.

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)

Lecture : pour l'individu possédant toutes les caractéristiques de référence, la probabilité de choisir principalement son horaire de travail en fonction de préférences personnelles est de 19,5 %. Les valeurs exprimées dans les colonnes « écart à la référence » décrivent, pour chacune des variables, les écarts par rapport à la modalité de référence. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, les individus résidant en Petite Couronne ont, par rapport aux Parisiens, 8,3 % de chances supplémentaires de choisir principalement leur horaire d'arrivée au travail en fonction de leurs préférences personnelles.

## **Des profils propres à la satisfaction des préférences personnelles**

Pour la première fois dans nos diverses modélisations, le cadre horaire théorique du salarié a un pouvoir explicatif significatif et très déterminant. Les personnes qui ont théoriquement, ou plutôt contractuellement, la possibilité de choisir leur horaire de travail ont nettement plus de chances de choisir effectivement leur horaire selon leurs convenances personnelles que celles qui ont des horaires fixés par l'employeur. Ce résultat paraît tautologique, mais en réalité il nous délivre bien une information importante sur la psychologie des répondants.

Au chapitre précédent nous avons vu que le cadre horaire théorique n'avait pas d'incidence sur l'horaire d'arrivée au travail et sur le fait de pouvoir ou non moduler quotidiennement son horaire. Le contrat semblait assez peu jouer ; des personnes aux horaires libres étant potentiellement plus contraintes dans leur agenda que celles soumises à des tableaux de service qui n'ont cependant plus d'application concrète. Mais ici, étrangement, le fait d'être en horaire libre ou en « plages d'arrivée réglementées » joue très fortement dans le fait de justifier son horaire par des préférences personnelles. Cela alors même que le cadre horaire théorique ne joue pas du tout dans le fait de choisir ou non d'éviter les périodes congestionnées.

Nous pensons que l'analyse des résultats croisés du questionnaire ne montre pas ici un réel lien de causalité entre un cadre horaire théorique souple et des horaires effectivement choisis en fonction de préférences personnelles. Selon nous, cela démontre plutôt la recherche de cohérence et l'autocensure des répondants. En effet, nous pensons que cela révèle surtout que très peu de personnes ayant, d'un côté renseigné des horaires fixés par un employeur, n'ont par ailleurs osé signaler qu'elles choisissaient leur horaire en fonction de convenances personnelles. Si nous nous permettons de remettre en question la signification de certains résultats de la présente modélisation, nous pensons en revanche que d'autres liens de causalité soulèvent des pistes d'enseignement plus pertinentes.

À l'opposé du cadre horaire théorique, sur le versant des pratiques d'horaires effectives, les salariés ayant pour habitude d'arriver au travail à des horaires variant d'un jour à l'autre (d'au moins 30 minutes) ont moins de chances de choisir leur horaire en fonction de préférences personnelles que ceux qui arrivent à horaire identique chaque jour. Comme le dit Frédéric de Coninck (2015, p. 4), « *la routinisation est une ressource (et non pas un handicap)* » et c'est pour cette raison que des horaires routiniers sont plus fréquemment le reflet de la maîtrise de son agenda que d'une quelconque subordination, notamment à l'aléa. Ce résultat est important, car il déconstruit la vision libératrice des horaires flexibles. Il montre que la flexibilité offerte aux salariés est mobilisée pour répondre à des sollicitations qui sont rarement choisies mais plutôt subies. La variabilité des horaires de travail résultant de la flexibilité de ces derniers est difficilement motivée par des variations d'humeur ou encore

de fatigue des salariés. Ce sont plus fréquemment des contraintes de couplage « exceptionnelles » qui appellent un changement d'horaire d'arrivée au travail :

« Il y a plein de jours qui sont atypiques par rapport à votre emploi du temps type ?  
- *Oh oui peut-être une fois par semaine en moyenne. Quand j'ai des réunions dans Paris ou quand je donne des cours mes horaires peuvent changer.* »

Laurent, la quarantaine, marié avec enfant, cadre, résidant en province, arrivée vers 8 h 10.

Mais pour les cadres au forfait, la variabilité des horaires de travail reste aussi très dépendante de la variation de charge de travail :

« Vos horaires de travail de la journée d'hier (que vous venez de me décrire) sont-ils typiques et représentatifs de vos autres journées de travail ou au contraire, vos horaires de travail varient-ils d'un jour à l'autre ?  
- *Non, mais non, ça varie, je peux arriver plus tard, je peux arriver plus tôt, partir plus tôt, tard... Je suis cadre au forfait, donc tout dépend du travail, des échéances et des jalons qui me sont imposés. Je peux arriver à 8 heures et partir à 20 heures Ça peut arriver.* »

Caroline, la quarantaine, divorcée avec enfant, résidant dans le 91, cadre dirigeant, arrivée vers 9 heures.

Si les personnes ayant des emplois du temps plus fluctuants ont moins de chance de choisir librement leur horaire que ceux ayant des habitudes plus routinières, il faut également noter que la zone de résidence influence le fait de choisir ou non son horaire de travail en fonction de préférences personnelles. Les personnes résidant en Petite Couronne ou en Grande Couronne ont également plus de probabilités (respectivement +5,3 % et +4,3 %) que les Parisiens de choisir librement leur horaire.

Pour expliquer cette causalité, nous pensons à une piste d'interprétation qui s'appuie sur les pratiques et les programmes d'activités des sous-populations concernées. En effet, d'après Julie Chrétien (2017), les personnes résidant en dehors de Paris réalisent moins d'activités au cours d'une journée que les Parisiens. Ceci laissant alors figurer des agendas moins contraints, mais surtout moins préalablement conçus, construits et cadencés. Ce serait donc la relative « légèreté » des agendas quotidiens des « banlieusards » qui laisserait plus de place à des horaires régis par des préférences personnelles.

La relation inversement proportionnelle entre nombre d'activités quotidiennement réalisées et liberté du choix de son horaire de travail paraît numériquement vérifiée : d'un côté les Parisiens réalisent en moyenne 2,77 activités/jour ouvré, les résidents de Grande Couronne en réalisent 2,49 et les résidents de Petite Couronne, seulement 2,40 (Chrétien, 2017, d'après EGT 2010). Parallèlement, les Parisiens sont ceux qui dans notre enquête ont le moins de probabilités de déclarer choisir entièrement leur

horaire de travail (19,5 %). Viennent ensuite les habitants de la Grande Couronne (23,8 %) et enfin les habitants de la Petite Couronne (24,8 %).

D'autre part, en ce qui concerne les diplômés du 2<sup>nd</sup> degré et les personnes ayant un diplôme de niveau BAC ou du 1<sup>er</sup> degré, elles ont toutes deux 8 % de chances supplémentaires de choisir leur horaire d'arrivée au travail en fonction de préférences personnelles.

La piste d'interprétation de ces relations se situerait plutôt dans le domaine des représentations des répondants. C'est-à-dire qu'il s'agit ici d'interpréter la manière dont les individus se représentent et expriment les justifications de leur pratique, plutôt que la pratique en tant que telle. Comme le souligne Gilles Pronovost (1996), la « *culture du temps* » n'est pas intériorisée de la même façon selon les milieux sociaux. D'un côté les plus scolarisés comptabilisent leur temps, ont plus souvent le sentiment d'être dérangés et perçoivent plus fortement les contraintes freinant le déroulement des activités personnelles (Grossin, 1974). De l'autre côté, les personnes moins scolarisées ont une culture du temps moins dirigée vers la *stratégie* et perçoivent moins fortement l'impact des contraintes quotidiennes. Ces derniers auraient par conséquent de plus grandes probabilités de se représenter leur horaire de travail comme étant le fruit de simples préférences personnelles.

Mais à partir des résultats du questionnaire, nous n'arrivons pour l'instant qu'à effleurer les facteurs favorisant un choix personnel d'horaire de travail. Nous avons encore beaucoup de mal à définir avec précision les préférences personnelles et les motivations pilotant le choix d'un horaire de travail.

## 2.2. Entre horloge interne et synchronisateurs externes

À l'aide des entretiens semi-directifs réalisés auprès des salariés, nous tentons ici de révéler plus exactement quelles sont les grandes logiques de préférences personnelles qui peuvent déterminer le choix d'un horaire de travail. Pour la clarté de la démonstration, nous devons à nouveau séparer deux logiques qui pourtant s'entrelacent souvent.

D'un côté, nous étudierons les préférences qui résultent majoritairement de la recherche d'un accord avec son propre rythme et pour des individus assumant un éventuel décalage avec le reste de la vie sociale. Cet axe nous poussera alors à envisager la diversité des préférences horaires. D'une manière apparemment opposée, mais néanmoins complémentaire, nous étudierons les préférences personnelles

qui visent la synchronisation avec autrui et l'inscription dans la dialectique de la vie sociale et collective<sup>1</sup>. Cet axe poussera alors plutôt à considérer l'unicité des préférences d'arrivée au travail.

### **2.2.1. Être en accord avec son horloge interne**

Dans la pratique, le choix d'un horaire de travail, n'est pas le fruit d'un débat intellectuel abstrait. C'est surtout le fruit d'une réalisation corporelle (Lefebvre 1992), entendu comme un mouvement à un moment donné. Selon cette acception, l'horaire auquel on décide d'arriver au travail devient déterminé par l'heure à laquelle on se réveille qui est elle-même dépendante de notre chronobiologie.

La chronobiologie est une discipline que l'on rapproche des neurosciences. Elle vise l'étude de l'organisation temporelle des êtres vivants et des mécanismes biologiques qui en assurent la régulation. Depuis les années 1970, des travaux de vulgarisation ont permis de montrer que les périodes au cours desquelles les individus étaient plus attentifs, globalement plus « en forme » au sein d'une journée, dépendent principalement du rythme circadien (Blake, 1971). Le rythme circadien est un mécanisme endogène, c'est-à-dire qu'il est généré par l'organisme lui-même. Cette horloge interne est présente chez tous les êtres vivants. Son rôle est de stimuler ou d'inhiber les différentes fonctions biologiques de l'organisme selon des cycles horaires extrêmement précis (Gronfier, 2013). Or chez l'être humain, les chercheurs (Breus, 2017 ; Haffen & Sechter, 2006) s'entendent généralement pour définir deux grands profils de rythmes circadiens :

- Les matinaux représentant à peu près 2/3 de la population pour qui l'attention est maximum au début de la journée et se dégrade au fil du temps. Ces personnes étant plutôt fatiguées le soir et en forme le matin, elles auraient plus de chance de se coucher et de se lever relativement tôt :

---

1. Notons que d'un point de vue théorique ces préférences répondant à des objectifs de synchronisation avec autrui se différencient des contraintes de couplage étudiées au chapitre 4 selon la distinction établie dans notre cadre théorique. Bien qu'elles puissent conduire au même type d'interaction sociale, les préférences visant la synchronisation avec autrui expriment une volonté et un choix émanant de l'enquêté et non plus une exigence ou une demande émanant de l'environnement social comme ce fût le cas au chapitre 4 .

*« Même si je dois me lever pour aller au travail à 5 heures ou qu'on me réveille à 3 h 30, ça ne me pose pas de souci, je n'ai pas de préférence. À la limite, je préfère peut-être même le matin.*

- Comment avez-vous construit votre routine vis-à-vis de votre horaire d'arrivée au travail (8 heures) lorsque vous avez déménagé à Saint-Denis ?

*- Ça s'est fait naturellement. À partir d'un moment dans la journée, je sais pas je me connais, je sens mon seuil de saturation. C'est pour ça que je fais plutôt les tâches qui demandent moins d'attention le soir. Et c'est donc pour ça que j'arrive relativement tôt car je suis plus en forme le matin. »*

Virginie, la trentaine, mariée avec enfants, résidant dans le 91, cadre, arrivée vers 8 heures.

- Les vespéraux pour qui la concentration est minimum le matin et s'accroît au fil de la journée pour atteindre son maximum au moment du coucher. Ces personnes étant plutôt en forme le soir et « ensommeillées » le matin, elles auraient plus de chances de se coucher relativement tard et de se lever relativement tard :

*« J'ai fait quelque temps dans une autre entreprise où on me demandait d'être plus tôt. Il fallait venir à 8 heures. Je me suis dit que c'était pas forcément la vie qui me convenait, il fallait se lever à 6 heures. C'était trop tôt, je suis plus à travailler le soir. Voilà quand je faisais mes études je travaillais la nuit, le soir, et j'ai gardé ce mode de fonctionnement. Moi le matin pffffiuh... Je me pose, je prends un café, je consulte mes affaires, bon qu'est-ce que je dois faire pour la journée ? Mais je ne suis pas aussi efficace que le soir. »*

Anne, la quarantaine mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 9 heures.

Ainsi, par agrégation, si chaque salarié respectait son horloge interne, nous devrions avoir plus ou moins deux pics de déplacement. Un plus matinal regroupant à peu près 2/3 des effectifs et un plus tardif, regroupant le reste du contingent. En conséquence, il est évident que les rythmes circadiens ne correspondent pas uniformément aux prescriptions standardisées de l'appareil productif ni à la distribution actuelle des horaires d'arrivée au travail. Néanmoins, dès lors qu'on a la chance de choisir ses horaires par préférences personnelles, on tente généralement de se rapprocher de son « horloge interne » :

*« En ce moment, c'est le gros rush. En plus je suis pas une lève-tôt, je suis une couche-tard. Après au bout d'un moment si j'ai pas mes 8 heures de sommeil par nuit, je tiens pas, je suis pas efficace. En fait du coup c'est un peu l'horloge biologique ; ça m'intéresse ces questions. J'avais lu pas mal d'articles sur le rythme social de la société, comment il fait violence à certaines personnes parce que nos rythmes biologiques sont pas tous en phase avec ce rythme de la société. Le mien clairement rentre pas forcément dans le rythme classique... bon par exemple 10 heures c'est un rythme qui me convient assez bien pour moi. C'est moins violent pour moi. La question qui se pose, c'est aussi les entreprises qui sont à l'écoute de ces rythmes biologiques. Les jobs qui permettent d'avoir des horaires plus flex, c'est bien pour ça. »*

Joséphine, la vingtaine, célibataire sans enfant, résidant à Paris, cadre, arrivée vers 10 heures.

Plus loin, Joséphine nous explique que son mode de fonctionnement idéal serait de se coucher à 5 heures et d'arriver en début d'après-midi au travail. Mais elle admet tout de même qu'elle aime trop la vie sociale pour pratiquer un horaire aussi marginalisant.

*« Moi je peux me coucher à 5 heures du mat, faire des nuits blanches, me lever à 12 heures-14 heures. Il y a des gens ça les met dans le mou après ils ont du mal à faire quelque chose, moi j'aime bien, je me sens presque plus dynamique pour travailler. Mais je pense que si je suivais ce rythme ce serait quand même difficile car je serais en décalage avec la vie sociale du groupe. Et même moi je le vivrais pas bien, parce qu'en fait je raterais tout. Le matin il se passe beaucoup de choses, c'est là où c'est le plus intéressant, les interactions. Et puis même tous les rites qu'on connaît en entreprise : bonjour, café ensemble, on mange ensemble...  
- C'est important quand même ça ?  
- Ouais, bah c'est super important. Moi en plus j'aime beaucoup, je suis un profil hypersocial, j'aime les interactions. C'est pour ça que les open-spaces ça me convient assez bien. »*

Joséphine, la vingtaine, célibataire sans enfant, résidant à Paris, cadre, arrivée vers 10 heures.

À la lumière de ce discours explicatif, nous voyons que les préférences personnelles d'horaires de travail ne peuvent être entièrement hermétiques à l'environnement social. À moins de vivre isolé dans une grotte (Siffre, 1963), le choix de l'horaire d'une activité ne saurait être uniquement dépendant de la typologie circadienne des individus. Comme le précise, Jürgen Aschoff (1960), un des pères de la chronobiologie, les rythmes circadiens des individus restent fortement influencés par ce qu'il appelle des *Zeitgeber*<sup>1</sup>. Ces éléments externes à l'organisme permettent aux individus de se synchroniser avec leur environnement et de faciliter leur condition d'existence. Parmi les donneurs de temps les plus importants, on compte bien évidemment la luminosité, la température ambiante, mais aussi les périodes d'exercices physiques, d'alimentation ou encore d'interaction sociale.

---

1. La traduction littérale serait : donneur de temps.

### 2.2.2. Se synchroniser avec les « donneurs de temps » : l'exemple de la machine à café

Ainsi pour améliorer ses conditions d'existence on peut par exemple essayer de rapprocher au maximum ses périodes d'activité des périodes solaires. Historiquement c'est d'ailleurs de cette façon que se sont construits les temps de travail. Dans les sociétés agraires, la journée de labour dans les champs était communément partagée à partir du lever jusqu'au coucher du soleil (Dohm-Van Rossum, 1997). Mais aujourd'hui avec la modification de nos modes de production et la démocratisation de l'électricité, la synchronisation absolue du travail autour des donneurs de temps « célestes » est moins courante. Comme l'explique Benjamin, lorsqu'on travaille dans des bureaux, on est assez indépendant de la luminosité externe – voir même inversement dépendant du soleil :

*« Moi je préférerais qu'en hiver, quand il fait nuit à 16 heures, on puisse rester plus tard et qu'en été on puisse partir plus tôt pour profiter de la lumière et de la chaleur.*

- Du coup, travailler plus en hiver et moins en été ?

- *Oui, oui.* »

Benjamin, la quarantaine, en concubinage sans enfant, cadre, résidant dans le 93, arrivée vers 8 heures.

Mais si nous semblons plus en plus nous affranchir des « donneurs de temps » naturels au travail, il subsiste bien en entreprise un certain nombre de synchronisateurs qui ont trait aux interactions sociales. Nous parlons ici de synchronisation choisies relevant de préférences personnelles que nous n'avons pu déceler et préciser avant la rédaction du questionnaire. De façon bien plus précise que l'horaire des collègues en général, il s'agit du « café du matin » avec les collègues. Ce moment est apparu au cours des entretiens comme un élément puissamment fondateur du choix d'arriver en heure de pointe. Et dans tous les établissements de travail, sans exception, l'importance de ce temps social a été mentionnée.

*« Entre 8 h 30 et 9 heures, tout le monde descend prendre le café donc il n'y a plus personne dans les bureaux. »*

Nadia, la cinquantaine, célibataire sans enfant, cadre, résidant dans le 78, arrivée vers 8 heures.

En fait l'enjeu est surtout de ne pas arriver trop tard, au risque de rater le moment d'échange autour du café :

*« Ce que je trouve inconfortable dans mon horaire c'est aussi le fait que le matin je n'ai pas le temps de faire de pause-café en arrivant, de discuter avec les autres... »*

Julie, la trentaine, en concubinage avec enfants, cadre dirigeant, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 40.

À l'inverse, lorsqu'on arrive en avance, avant le pic d'arrivée, cela laisse la possibilité de prendre un deuxième café !

*« Je prends mon café avec deux collègues. L'une arrive en même temps que moi et l'autre 20 minutes plus tard. Ce qu'on fait généralement c'est que l'on prend un deuxième café lorsque la dernière arrive. »*

Virginie, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 8 heures.

Ce qui se joue durant ses moments fédérateurs, c'est bien une socialité entre collègues que l'on pourrait qualifier d'amicale et de conviviale.

*« L'horaire de mes collègues est assez important car je n'aime pas prendre mon café toute seule. Je me souviens d'ailleurs que lorsque la première était en vacances, j'ai retardé mes horaires d'arrivée au travail pour arriver en même que mon autre amie. »*

Virginie, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 8 heures.

Dès lors, certains salariés préféreraient des horaires qui permettent d'être au rendez-vous du café matinal. Il s'agit de faire l'expérience de moments de convivialité agréables (Jauréguiberry, 1985). Mais ne serait-il pas naïf de considérer ces interactions comme des moments de pure détente ou de rencontre entre amis ? L'analyse de David nous invite à le penser :

*« Vous connaissez d'autres salariés dans votre entreprise qui sont aussi en télétravail, qui font de longs trajets et arrivent après l'heure de pointe dans leur bureau ?  
- Bien sûr. Je connais aussi des acharnés qui prennent le train de 5 heures du matin pour être là à 9 heures, pour pas se faire remarquer.  
- Ils le verbalisent en tant que tel, « je prends le train à 5 heures parce que je voudrais pas que mes collègues ou ma hiérarchie pensent que je fais comme bon me semble ? »  
- C'est souvent des gens qui veulent être mieux intégrés dans l'équipe de travail. Il y a une sociologie et une animation de l'équipe, il y a un état d'esprit de l'équipe. Il y a des gens qui veulent absolument être dans la vie de l'équipe pour des raisons qui leur appartiennent : de carrière, de coups fins... Il veut alors être là le matin au moment où tout le monde boit un petit café. Il y a prolifération chez nous de machine à café. Donc vous avez des gens qui se lèvent à 5 heures pour boire le café avec les collègues. »*

David, la quarantaine, marié avec enfants, cadre dirigeant, résidant en province, arrivée vers 10 h 45.

L'objectif de synchronisation autour du café entre collègues peut certes relever de projets amicaux et conviviaux, mais selon David, il est aussi teinté d'enjeux d'intégration voir de promotion professionnelle. Julie, tout comme David, arrive elle aussi après le temps du café. Mais pour elle le

rendez-vous manqué du café du matin semble plus problématique. Elle nous dit d'ailleurs clairement qu'elle conçoit son « retard » comme étant préjudiciable vis-à-vis de son avancement de carrière :

*« Par exemple le fait de pas être là pour la pause-café de début de journée, ça fait que je suis pas visible et ça peut limiter l'avancement dans la carrière. On peut être évalué comme quelqu'un qui travaille, mais si on vous voit jamais, on a pas l'occasion de discuter. Moi j'ai des collègues qui sont là tôt et je sais que c'est un moment privilégié pour discuter avec le directeur de façon informelle. »*

Julie, la trentaine, en concubinage avec enfants, cadre dirigeant, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 40.

La machine à café cristallise de nombreuses rencontres amicales ou professionnelles qui font aussi le sel - ou plutôt le sucre - de la vie en entreprise. Choisir son horaire d'arrivée afin de participer ou assister aux saynètes qui s'y déroulent tous les matins a tout à fait sa place dans notre cadre d'analyse. Comme le met en scène la série télévisée à succès « Caméra Café », ce sont surtout des enjeux de représentation ou de présence qui se jouent durant ces moments. C'est pourquoi nous ne nous attardons pas plus sur ces questions et reviendrons à leur analyse au cours du chapitre 6.

#### **ENCADRÉ 2 – L'idiorythmie : entre temps sociaux et temps personnel**

Si le découpage effectué plus haut nous permet d'étudier en détail les deux logiques gouvernant vraisemblablement un choix d'horaire de travail, il nous éloigne cependant de la réalité des pratiques. Certes, il y a bien des individus qui sont plus portés vers la socialisation et les temps synchrones et d'autres plus orientés vers la satisfaction de leur rythme personnel. Mais dans la grande majorité des cas, ces deux enjeux s'imbriquent, se négocient et se coordonnent, et cela pour tout un chacun.

L'individu négocie donc le personnel et le collectif selon des logiques transactionnelles qui lui sont propres. Il nous paraît nécessaire de garder ce fait à l'esprit car celui-ci nous semble porteur d'enjeux importants. Nous pouvons en effet rapporter cette conception aux travaux de Roland Barthes relatif à l'idiorythmie. Ce mot se rapporte à un type d'organisation monacale et se définit de la façon suivante : par opposition aux communautés cénobitiques où tout est effectué en communauté, *les monastères idiorythmiques* permettent à leurs moines de s'organiser individuellement et de vivre selon leur propre rythme, comme l'indique essentiellement l'étymologie du terme<sup>1</sup>.

1. Pour une description introductive des modes de vie et d'organisation du temps des monastères idiorythmiques au Mont Athos on pourra se reporter à LACARRIERE J., 1976, *L'Été grec*.

Mais chez Barthes l'idée d'idiorythmie est plus riche. C'est une métaphore permettant de se rapprocher de la définition du « vivre ensemble » : l'idéal d'une vie à la fois solitaire et sociale, d'un emploi du temps harmonieux où le rythme de l'individu est en accord avec celui de la collectivité. Si cette idée a des tonalités utopiques, elle ne nous paraît pourtant pas si éloignée des organisations horaires individuellement choisies par nos salariés.

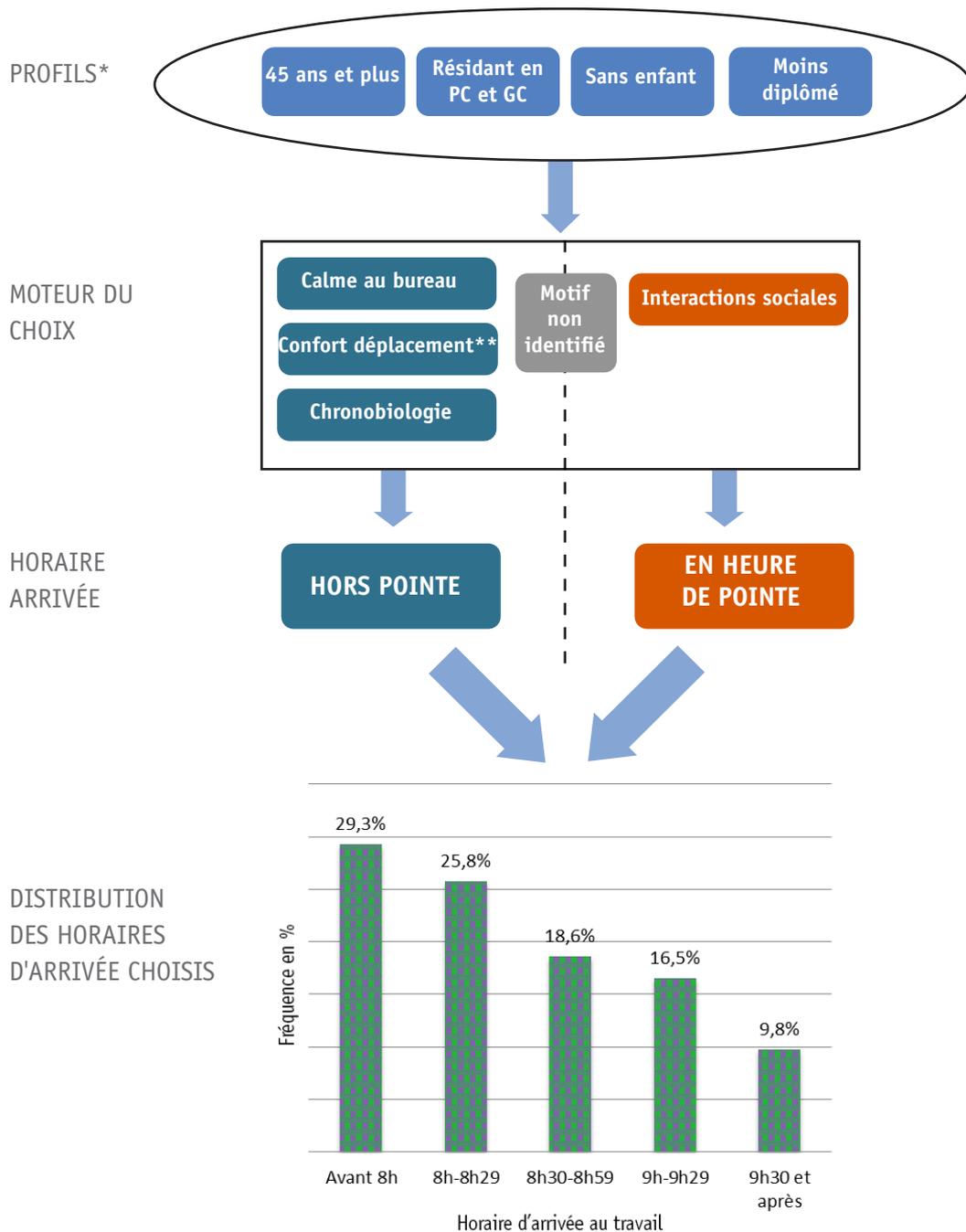
Le jonglage entre rythme individuel et synchronisation sociale est selon nous tout à fait révélateur de l'idiorythmie du salarié moderne. Que cela soit en cherchant à éviter l'heure de pointe, en essayant de dormir un peu plus longtemps ou encore en se rassemblant autour de la machine à café, nos salariés répondent quotidiennement à la question du vivre ensemble que posait Roland Barthes : « À quelle distance dois-je me tenir des autres pour construire avec eux une sociabilité sans aliénation ?<sup>1</sup> ».

Nous avons vu dans ces sections que, pour les personnes n'ayant pas de contraintes de couplage très déterminantes, les préférences personnelles et la recherche de l'évitement de l'heure de pointe s'entrelacent fréquemment pour aboutir à la définition de « l'horaire choisi par préférences ». Nous aurions ainsi pu regrouper l'ensemble des navetteurs ayant coché « préférences personnelles » ou « évitement de la période congestionnée », sous l'unique bannière des « horaires choisis par préférences ». Cette sous-population « libre » regroupe 962 personnes, soit un peu plus de 30 % de la population enquêtée. En résumé de ces deux sections, nous proposons d'exposer sous forme de schéma explicatif, les caractéristiques, les motivations, et les horaires pratiqués par cette population. Que cela soit pour des préférences (exprimées comme étant) liées au confort du déplacement domicile-travail ou bien des préférences liées aux agréments de la vie privée et professionnelle, de nombreux salariés choisissent déjà d'arriver au travail en dehors de l'heure de pointe. D'autres préfèrent en revanche conserver l'avantage des interactions sociales au travail et choisissent d'arriver plutôt pendant l'heure de pointe ou avant, pour prendre par exemple le café avec des collègues en arrivant au bureau.

---

1. KRISTEVA J., 1992, « La voix de Barthes », Roland Barthes, *Communications*, n° 36, P.119-123.

**FIGURE 5.6** – Profils, moteurs et conséquences d'un horaire de travail choisi



\* Résultats issus de la régression de « l'horaire choisi » disponible en Annexe n°7.

\*\* Les profils de personnes qui cherchent à gagner du confort et éviter la congestion correspondent à des trajets plus longs et plutôt des trajets en voiture ou en RER.

**FIGURE 5.7** (ci-dessus) – Distribution des horaires d'arrivée des individus choisissant leur horaire (éviter congestion + préférences personnelles)

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail Saint-Denis - mai 2015 (962 répondants)

Lecture : 9,8 % des enquêtés ayant déclaré que leur horaire d'arrivée au travail est principalement déterminé par leurs préférences personnelles ou l'évitement des réseaux de transports congestionnés arrivent au travail à 9 h 30 ou après.

À la fin nous voyons surtout que les horaires entièrement choisis ou prioritairement motivés par des préférences décrivent un profil assez matinal. C'est-à-dire que dans la pratique, on choisit très peu un horaire tardif par préférence. Or, nous avons vu que les préférences personnelles devraient théoriquement mener à une arrivée après la pointe pour un tiers des individus si elles respectent une forme de déterminisme chronobiologique. On devrait conséquemment trouver un contingent de salarié plus important après la pointe.

Gardons cependant à l'esprit que ces horaires sont justifiés a posteriori comme étant des horaires choisis. Le biais est donc double : d'un côté, l'horaire pratiqué, même s'il est ressenti comme choisi, reste éventuellement soumis à des contraintes plus ou moins identifiées ; de l'autre, notre étude reposant sur un questionnaire, elle ne peut s'absoudre des orientations données par les représentations et les axes de justification des individus. Notre méthode d'enquête des horaires « librement choisis » par les individus est plus une reconstruction qu'une observation parfaite des préférences révélant la chronobiologie des individus.

À partir de cette méthode, il reste en effet assez difficile d'isoler les intentions et les désirs fondamentaux des personnes qui peuvent motiver la construction de leur pratique horaire. Mais selon d'autres méthodes est-il possible d'identifier les préférences horaires indépendamment des horaires déjà pratiqués. Existe-t-il une manière de nous préserver des biais induits par la reconstruction des préférences *a posteriori* ?

### 3. La désirabilité d'un changement d'horaire

Question 27. Souhaiteriez-vous aménager autrement vos horaires de travail ?

- *Oui*
- *Non*
- *Ne sais pas*

L'objectif de la dernière section est de mieux isoler les horaires désirés par les salariés. C'est pourquoi nous avons placé les enquêtés face à leurs projets plutôt qu'à leur pratique actuelle. Nous leur avons

d'abord demandé s'ils souhaitaient aménager autrement leurs horaires de travail. Ce n'est qu'ensuite que nous avons proposé aux personnes concernées de renseigner l'heure à laquelle ils souhaiteraient commencer leur journée de travail.

### **3.1. Une question qui ne se pose pas**

Dans cette sous-section nous allons tout d'abord revenir sur la formulation de la question qui a été posée aux enquêtés. Nous regarderons ensuite s'il peut y avoir un lien entre l'horaire initialement pratiqué et le fait de désirer en changer. S'il existe des horaires plus désirables que d'autres, y en a-t-il également qui seraient plus synonymes d'insatisfaction ? À la suite de cet exercice, nous dresserons le portrait de salariés ayant plus de probabilité de désirer changer leur horaire de travail.

#### **3.1.1. La grande majorité des salariés ne désire pas changer d'horaire de travail**

Sur les 3 202 répondants au questionnaire, 58,1 % des enquêtés ne souhaitent pas changer d'horaires de travail par rapport à sa semaine-type. 20,2 % ne savent pas s'ils en ont envie et 21,7 % souhaitent changer d'horaire pour au moins un jour de la semaine.

Ce ratio paraît relativement faible, mais pour autant il est en accord avec les chiffres de l'INSEE issus de la dernière Enquête Emploi du Temps (Sautory & Zilloniz, 2015). D'après cette enquête nationale, 19 % des salariés ayant une semaine de travail standard (travail de jour, 5 jours par semaine à peu près 35 heures) souhaitent décaler leurs horaires de travail<sup>1</sup>.

De plus ce ratio apparemment faible peut s'expliquer par certaines particularités de notre enquête. Premièrement, nous nous concentrons sur l'horaire de début de journée ; or cet horaire paraît encore plus fortement routinier et inamovible que l'horaire de fin de journée :

---

1. Leur question était posée de la manière suivante : « Si vous pouviez décaler de quelques heures les horaires de l'une des choses suivantes, lesquels changeriez-vous ? (une seule réponse possible) les horaires de votre travail, les horaires d'ouverture et de fermeture des services administratifs, les horaires d'ouverture et de fermeture des magasins, les horaires des transports publics que vous empruntez, les horaires du travail de votre conjoint, les horaires de l'école, de la crèche de vos enfants, autres, rien du tout, tous les horaires tels qu'ils existent vous conviennent parfaitement. »

« Mes horaires sont extensibles pour des raisons de logistique le soir. S'il y a une réunion à 17 heures ce n'est pas grave. Je me formalise pas autour des heures. Si ça arrive, ça arrive. Par contre je ne décalerais pas mon horaire du matin. J'ai besoin d'une certaine routine »

Virginie, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 8 heures.

Deuxièmement, la formulation de notre question a peut-être été trop imprécise : *souhaiteriez-vous aménager autrement vos horaires de travail* ? Même si le changement d'horaire doit se concevoir implicitement à durée de travail inchangée, certains salariés ont pu craindre par exemple qu'en avançant leurs horaires, cela ne leur rapporte qu'un allongement de leur durée de travail :

« Vous dites que vous n'avez pas d'intérêt à venir à 8 heures ou à 10 heures ? Pouvez-vous expliquer ce qui fait que vous n'avez pas d'intérêt à faire cela ?

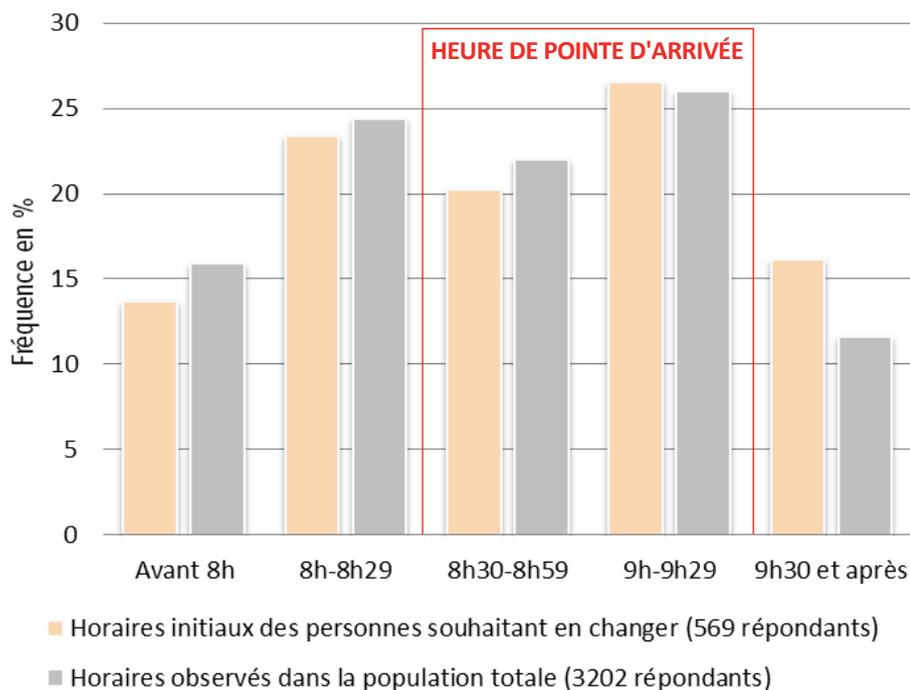
- Si je viens à 7 heures ou 8 heures, il faudrait que je parte vers 16 heures-17 heures et ça, je peux pas. À ce moment-là, c'est l'heure de sortie des réunions et là souvent les patrons ont besoin de nous. Donc comment est-ce que je récupère mes heures supplémentaires ? Je peux travailler, mais ce sera gratuit pour l'entreprise, car on ne paie plus et ne récupère plus les heures sup'. Non il n'y aurait pas d'intérêt. »

Sandrine, la cinquantaine, mariée sans enfant, employée, résidant dans le 93, arrivée vers 9 heures.

Plus généralement, la part de personnes ne sachant pas bien s'ils veulent changer d'horaires est assez importante. 20,3 % des enquêtés ne savent pas s'ils veulent changer d'horaire de travail. La question du choix et du changement d'horaire est une question dont les réponses restent très difficiles à projeter. À partir du moment où l'enquêté n'a jamais été amené à se poser ce type de question, la question peut paraître en quelque sorte saugrenue et susciter l'interrogation. Changer d'horaires, oui peut-être, mais comment et pour quels bénéfices attendus ? À moins d'expérimenter un désagrément quotidien qui pousse à songer à un changement d'horaire particulier, les modalités de réponses à envisager restent certainement trop diffuses pour envisager une réponse ferme à une question aussi complexe.

Si l'on s'intéresse néanmoins aux 17,7 % de personnes souhaitant fermement changer d'horaire le mardi, nous observons que leur profil horaire d'arrivée est très proche du profil horaire constaté dans l'ensemble de la population enquêtée (Figure 5.8). Pourtant, le test d'indépendance du  $\chi^2$  révèle un lien entre l'horaire pratiqué et le fait de vouloir changer d'horaire. Il faut alors noter que, par rapport aux horaires pratiqués en général, les arrivées avant 9 heures sont moins sujettes à des désirs de modification d'horaires. Alors qu'à l'opposé, les arrivées après 9 heures et particulièrement au-delà de 9 h 29 sont surreprésentées au sein des horaires que l'on souhaite changer.

**FIGURE 5.8** – Comparaison des horaires d'arrivée au travail des individus souhaitant changer d'horaire le mardi avec les horaires observés dans l'ensemble de la population



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015.

Note : Le test du Khi<sup>2</sup> montre une dépendance entre la période d'arrivée au travail et le fait de souhaiter changer d'horaire (p-value = 0,029, au seuil d'erreurs  $\alpha = 5\%$ )

Lecture : 16,2 % des enquêtés souhaitant changer d'horaires de travail arrivent au bureau à partir de 9 h 30 alors que seuls 11,6 % des horaires pratiqués dans la population totale correspondent à des arrivées avant à partir de 9 h 30.

Même si les horaires tardifs appellent légèrement plus de désirs de changements que les horaires matinaux, l'horaire initialement pratiqué n'apparaît que très faiblement lié à la volonté de changer son horaire. Mais si ce n'est particulièrement un type d'horaire, quelles sont alors les raisons poussant un peu moins d'1/5<sup>e</sup> des enquêtés à vouloir changer d'horaires de travail ? Pouvons-nous dégager des profils de populations plus désireuses de changement ? Le profil des personnes souhaitant changer leur agenda devrait d'une part correspondre au profil de salariés n'ayant pas aujourd'hui la possibilité de choisir leur horaire. Et dans la continuité du diptyque des possibilités et des sensibilités, ces profils devraient également décrire des sous-groupes qui ont potentiellement plus de raisons de ne pas être satisfaits de leur horaire actuel.

### 3.1.2. Les agendas complexes sont sensibles à l'aménagement des horaires de travail

Nous avons regroupé les personnes qui ne souhaitent pas changer d'horaires le mardi (1 986 individus) et celles qui ne savent pas si elles souhaitent en changer (647 individus) au sein d'une même catégorie. Par suite, nous modélisons la probabilité de souhaiter changer d'horaires (569 individus) par rapport aux deux autres réponses que nous considérons indifféremment comme la manifestation d'une absence de désir clair de changement d'horaire (2 333 individus). Les résultats de la présente modélisation sont visibles sur le Tableau 5.9.

#### Les profils aux emplois du temps les plus chargés désirent changer d'horaire

Cela été exprimé par certains interviewés et démontré par l'étude de la distribution des horaires de travail choisi : l'arrivée au travail à partir de 9 h 30 résulte d'un planning d'activités qui est plus nettement subi par les salariés que réellement choisi. C'est pourquoi on peut légitimement penser que les personnes arrivant au travail après 9 h 29 ont plus de chances (+ 7,4 % par rapport aux personnes arrivant entre 9 heures et 9 h 29) de vouloir changer leur horaire, car ils subissent l'horaire tardif et les conséquences qui peuvent en découler. Cette intention est ici illustrée par Julie, qui estime que son horaire tardif est pénalisant et qui, dès qu'elle le peut, avance alors son horaire d'arrivée :

*« Le mercredi mon fils est gardé à la maison. Je n'ai pas besoin de l'emmener à l'école, du coup je peux arriver plus tôt au travail, j'arrive vers 9 h 20.*

*- Qu'est-ce qui fait du coup que vous choisissiez d'arriver plus tôt au travail lorsque vous ne déposez pas vos enfants à l'école ?*

*- En fait le fait d'arriver à 9 h 45 au travail, c'est inconfortable parce qu'un certain nombre de mes collègues sont déjà arrivés et la plupart de mes clients ont largement commencé à travailler. Donc je dirais que c'est pas forcément un choix d'arriver plus tôt le mercredi. C'est plus que le mercredi j'arrive à un horaire décent alors que le reste du temps j'arrive en retard. (Silence) Même si ça m'est pas reproché comme tel, c'est comme ça que moi je le vis. »*

Julie, la trentaine, en concubinage avec enfants, cadre dirigeant, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 40.

De façon analogue, les salariés qui ont déclaré arriver au travail à des horaires aléatoires<sup>1</sup> subissent plus fréquemment des variations dans leur programme d'activités qui les empêchent de choisir librement leur horaire et les poussent à vouloir en changer.

1. Les horaires d'arrivée aléatoires sont définis dans le questionnaire comme des horaires qui varient très fortement d'un jour à l'autre et qui ne peuvent même pas s'insérer au sein d'une plage d'arrivée stable (Ex : 7 heures-9 heures).

Notons que les salariés de la Plaine Saint-Denis ayant entre 35-44 ans peuvent également être répertoriés parmi les groupes les plus désireux de modifier leur horaire de travail. Cette tranche d'âge est classiquement identifiée par les enquêtes « Emplois du Temps » (en France, au Canada et aux États-Unis) comme étant la période de la vie la plus intense en termes de pressions temporelles (Pronovost, 1996). À la fois bourreau de travail et potentiellement parents de jeunes enfants, les 35-44 ans ont plus de chances de rencontrer des difficultés de coordination de leurs tâches quotidiennes et ils souhaiteraient ainsi plus aménager leur horaire qu'au cours d'autres périodes de la vie.

Parmi les personnes souhaitant plus probablement modifier le timing de leur début de journée, on retrouve les profils de navetteurs qui sont plus sensibles à la qualité de leur déplacement et à la congestion en heure de pointe. Les personnes effectuant des trajets domicile-travail plus longs que la moyenne ont de très bonnes chances de vouloir changer d'horaire de travail. En ce qui concerne le mode de transport, les personnes qui effectuent leur trajet en véhicule particulier ont 10,2 % de chances supplémentaires de vouloir modifier leur horaire d'arrivée au bureau par rapport aux voyageurs n'utilisant qu'exclusivement les transports collectifs. À l'opposé, les voyageurs dont l'horaire de début de journée est principalement déterminé par l'horaire de passage du transport collectif ont moins de chance de vouloir changer leur horaire. Comme cela a été mentionné plus haut, il est nettement plus coûteux de modifier son horaire de travail et a fortiori de déplacement lorsqu'on doit s'accorder avec le passage du transport collectif, notamment pour ce qui concerne les trains à faible fréquence :

*« Je prends soit le train de 7 h 34 ou de 7 h 53. Je pourrais partir plus tard ou un peu plus tôt, mais mon trajet serait plus long. Aux heures de pointe j'ai des trains express, si je changeais mes horaires je devrais me taper des omnibus. »*

Florent, la trentaine, marié avec enfants, cadre, habitant en Province, arrivée vers 8 h 30.

**TABEAU 5.9** – Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité de désirer changer d'horaire d'arrivée

Probabilité de désirer changer d'horaire (en %)	Désirer changer d'horaire 29,5***	Probabilité de désirer changer d'horaire (en %)	Désirer changer d'horaire 29,5***
VARIABLES EXPLICATIVES	ÉCART A LA RÉFÉRENCE (en %)	VARIABLES EXPLICATIVES	ÉCART A LA RÉFÉRENCE (en %)
<b>Horaire initial d'arrivée au travail</b> (9 heures-9 h 29)		<b>Diplôme</b> (2nd degré)	
Avant 8 heures	-0,5	BAC ou moins	-2,5
8 heures-8 h 29	-3,8	1 <sup>er</sup> degré	-3,6
8 h 30-9 heures	-3,8	CSP (Cadre)	
9 h 30 et après	7,4*	Technicien	7,8
<b>Raison déclarée de l'horaire</b> (Horaires fixés)		Employé	-2,4
Normes de production	-2,7	Agent de Maîtrise	3,5
Horaires des partenaires économiques	1,5	Cadre dirigeant	2,1
Horaires des réunions	-6,9*	<b>Entreprise</b> (Assurances)	
Horaires des collègues	-5,1	Banque1	7,7
Horaires de crèche	-0,2	Banque2	-8,0
Horaires d'école	-4,1	Public1	-7,4
Horaires des transports	-10,1***	Public2	0,4
Horaires du conjoint	-5,8	Public3	-0,1
Activité extra-pro.	-15,9	Public4	-2,1
Évitement heure de pointe	-10,0**	Télécom	-3,3
Préférences personnelles	-13,9***	<b>Fréquence télétravail</b> (Jamais)	
Autre	-1,1	Quelques semaines	-2,1
<b>Zone de résidence</b> (Paris)		Chaque semaine	-3,9
PC	-2,6	<b>Horaires théoriques</b> (Horaires fixés)	
GC	-2,3	Plages d'arrivée	-4,2
Province	0,6	Horaires libres	-8,6***
<b>Sexe</b> (Homme)		<b>Horaires pratiqués</b> (Horaire fixes)	
Femme	0,1	Plage d'arrivée	4,7*
<b>Âge</b> (35-44 ans)		Horaires aléatoires	7,8*
Moins de 24 ans	-8,4*	<b>Durée trajet en RER</b> (0 ou <20min)	
25-34 ans	-4,5*	Supérieure ou égale à 20mn	5,2*
45-54 ans	-3,9	<b>Mode de transport</b> (Uniquement TC)	
Plus de 55 ans	-6,0*	Uniquement TPM	10,1**
<b>Statut marital</b> (Marié/pacsé)		Uniquement Autres	1,0
Célibataire	0,2	TPM et TC	-0,4
Concubinage	-0,1*	<b>Temps de trajet</b> (moyenne = 58mn)	
Divorcé	0,2	Effet d'une minute supplémentaire	0,12***
Veuf	4,8		
<b>Nombre d'enfant(s)</b> (Pas d'enfant)			
1 enfant	-0,1		
2 enfants	-1,7		
3 enfants ou plus	1,2		

Significativité des coefficients : \*\*\* à 0,001 ; \*\* à 0,01 ; \* à 0,1 ; autrement absence de significativité.

R<sup>2</sup> de McFadden = 0,040 Note : la situation de référence correspond aux modalités entre parenthèses. Les modalités de référence sont les caractéristiques les plus fréquentes pour chacune des variables.

Source : *Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (3 202 répondants)*

*Lecture : pour l'individu possédant toutes les caractéristiques de référence, la probabilité de désirer changer son horaire de début de journée est de 29,5 %. Les valeurs exprimées dans les colonnes « écart à la référence » décrivent, pour chacune des variables, les écarts par rapport à la modalité de référence. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, les individus arrivant après 9 h 29 ont, par rapport aux arrivants entre 9 heures et 9 h 29, 7,4 % de chances supplémentaires de désirer changer leur horaire d'arrivée.*

## **Les profils qui maîtrisent déjà leur emploi du temps ne souhaitent pas modifier leur horaire**

Cela va de soi, les individus qui ont déjà la possibilité de choisir librement leur horaire de travail ont moins de probabilités de désirer modifier leur horaire. Ainsi, les salariés en horaires libres, mais aussi ceux déclarant choisir leur horaire en fonction de leurs préférences personnelles ou pour éviter les périodes de pointe congestionnées, ont de faibles chances de désirer un autre horaire de travail.

Les personnes dont l'horaire de travail est principalement guidé par l'horaire des premières réunions ont également moins de chance de vouloir changer leur horaire. Cela pourrait s'expliquer par analogie aux personnes ne souhaitant pas modifier leur horaire parce que leur agenda est trop dépendant de l'horaire de passage de leur train. En effet, tout comme pour le passage du train, l'horaire de la réunion peut, pour la majorité des salariés, être assimilé à une activité dont la chronologie n'est pas négociable. Ainsi, il serait inutile de vouloir changer d'horaire de travail puisque le salarié ne pourra aucunement modifier l'horaire de passage de son train et verra alors en conséquence la qualité de son déplacement se détériorer. De la même façon, il serait inutile d'arriver plus tard au travail, puisque l'individu ne pourra pas modifier l'horaire de la première réunion et sera alors en retard au travail pour finalement se mettre en difficulté vis-à-vis du collectif de travail.

Au-delà des profils souhaitant changer ou non d'horaires de travail, nous devons maintenant effectuer une distinction nécessaire entre ceux qui souhaiteraient avancer ou retarder leur horaire. Les moteurs et les conséquences d'un avancement ou d'un retardement d'horaire ne font pas appel aux mêmes mécanismes et il convient donc d'étudier plus en détail le profil des horaires désirés.

## 3.2. Les horaires désirés d'arrivée au travail face aux pratiques actuelles

Question 27B. Si vous souhaitez changer d'horaire quel serait pour vous aujourd'hui, votre horaire idéal d'arrivée au travail au cours des jours d'une semaine-type<sup>1</sup> ?

Nous adopterons deux démarches distinctes pour étudier les horaires désirés par les individus. La première considérera l'horaire désiré au regard de l'horaire pratiqué par chaque individu désirant changer d'horaire. Cela nous permettra d'envisager les stratégies individuelles cachées derrière l'horaire désiré, et notamment de voir qui veut plutôt retarder ou avancer son horaire. Le deuxième axe d'analyse considérera les horaires désirés dans leur globalité, au regard des horaires initialement pratiqués par l'ensemble des 569 salariés étudiés ici. Cette vision macroscopique nous donnera alors à voir l'effet sur l'heure de pointe de la mise en œuvre hypothétique des horaires désirés. Les désirs suivront-ils la courbe de distribution des horaires actuellement choisis par certains et exposée plus haut ? Ou bien la réalisation hypothétique des désirs des individus induira-t-elle une diminution des arrivées en heure de pointe ? Une fois ces constats posés, nous définirons les limites de la transposition de ces désirs à de futures pratiques.

### 3.2.1. Des désirs d'arrivées tardives, mais avec peu d'effet sur la dilution de la pointe

Parce que nous nous intéressons uniquement aux horaires désirés et figés pour un mardi d'une semaine-type nous devons admettre que ces résultats orientent et biaisent les désirs réels des enquêtés. En effet, pour la grande majorité des salariés interviewés ce qui est recherché et privilégié, c'est la liberté, la possibilité de moduler librement l'horaire selon les convenances et le besoin du moment, bien plus que le fait de désirer un horaire inamovible pour un jour de la semaine.

---

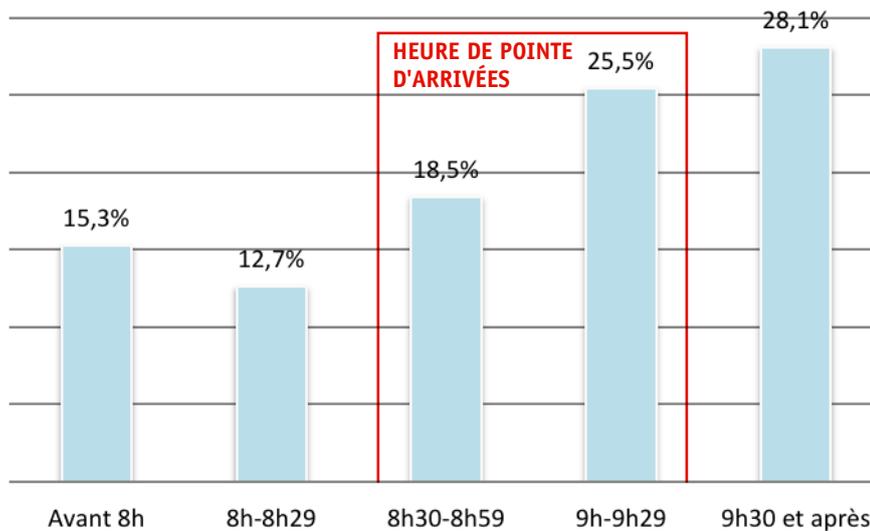
1. Par souci de cohérence avec l'étude des horaires pratiqués, ici encore nous ne nous intéressons qu'aux horaires désirés pour un mardi d'une semaine-type.

« Du point de vue des horaires, j'aimerais avoir plus de flexibilité dans le choix de mes horaires de travail ; ne pas être obligé de prévenir mon supérieur à chaque fois que je veux changer un peu mes horaires. Le jour où je dois déposer la voiture au garage, j'arrive à 11 heures. Le jour où j'ai des courses à faire le soir, j'arrive à 7 heures, mais j'ai la certitude de partir à 15 h 30 et que personne ne me demande une tâche à 15 heures »

Jean, la trentaine, célibataire sans enfant, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30.

En gardant cette limite en tête, nous avons malgré tout demandé aux salariés de nous faire part de leur horaire désiré pour chaque jour d'une semaine typique. À partir de cette information, nous pouvons alors évaluer théoriquement quelle forme aurait la distribution des horaires d'arrivée au travail, si tout le monde choisissait son horaire de travail en fonction de ses désirs. La distribution des horaires désirés d'arrivée au travail le mardi pour les 569 répondants désirant changer d'horaires est résumée par la figure 5.10.

**FIGURE 5.10** – Distribution des horaires désirés d'arrivée au travail le mardi



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (569 répondants)  
Lecture : 28,1 % des enquêtés souhaitant changer d'horaires de travail désirent arriver après 9 h 29.

À l'inverse des horaires choisis par préférences personnelles et réellement pratiqués, les horaires projetés et désirés correspondent majoritairement à des arrivées après 9 h 29. La barrière des 9 h 30 qui paraît complètement infranchissable du point de vue des pratiques correspond pourtant aux projections de plus du quart des enquêtés concernés par des souhaits de nouveaux horaires.

Pour une partie des enquêtés, ce désir surgit certainement en réaction par rapport au manque de sommeil dont ils peuvent souffrir en arrivant avant 9 h 30 au travail.

« Êtes-vous satisfaite de vos horaires de travail ?

*- Je manque de sommeil mais ça c'est aussi que le fait d'habiter loin c'est un choix de vie. Ce qui me manque le plus c'est de ne jamais me réveiller par moi-même. La semaine c'est le réveil qui sonne et le week-end ce sont les enfants qui nous réveillent. Si je pouvais changer d'horaire, je viendrais à 10 heures, ce serait super. »*

Eloïse, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant en Province, arrivée vers 8 heures.

Ce désir s'accorde avec des préférences intrinsèques liées à la chronobiologie et le besoin en sommeil, mais aussi indirectement avec des programmes d'activités particuliers qui impactent les périodes de sommeil. C'est particulièrement le cas pour les populations plus jeunes qui, par rapport à leurs aînés, ont nettement plus de probabilités (+16,1 %) de souhaiter retarder leur horaire de début de journée<sup>1</sup>. Comme nous l'explique Laurence qui a la vingtaine et habite à Paris, les jeunes sont plus friands de sorties nocturnes et, par voie de conséquence, amenés plus fréquemment aux réveils tardifs :

*« Là tu sais on est jeune, le soir on fait des trucs. Je trouverais ça tellement cool de se dire o.k., ce soir je profite et demain j'arriverai à 11 heures au taf et je partirai à 20 heures. Ça, je trouverais ça bien, même si je conçois que tous les jours ce serait un peu difficile pour la coopération si tout le monde suit son rythme. Mais le fait de pouvoir aménager un peu mieux les horaires de travail sur la vie perso, de mon point de vue tout le monde serait plus heureux ! Même si on continue à être surveillés, j'aimerais trop, je sais pas, une espèce de logiciel où tu annonces que le lendemain tu arrives à 11 heures par exemple. »*

Laurence, la vingtaine, célibataire, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 15.

D'autres comme Caroline aimeraient arriver plus tard au travail pour réaliser certaines activités avant de se rendre au bureau et ainsi vivre et consommer en décalé alors que tout le monde est au bureau :

*« En partant de chez moi à 9 heures, je peux aller chez le médecin, la poste, les impôts... Et c'est pas en partant du travail à 18 h 30 que je peux faire ça. Tous les services qui me seraient offerts du fait d'avoir des horaires de travail un peu décalés... Des collègues qui testent ça me disent : Oh ! J'ai pu aller chez le coiffeur ce matin, c'était génial, alors que sinon il fallait que j'attende des heures le samedi. »*

Caroline, la quarantaine, divorcée avec enfant, résidant dans le 91, cadre dirigeant, arrivée vers 9 heures.

1. Pour plus de détails voir en Annexe n° 8 les résultats de la régression logistique binomiale de la probabilité de désirer avancer/retarder son horaire de travail en fonction des variables sociodémographiques classiques, des raisons de l'horaire d'arrivée au travail et aussi de l'horaire initialement pratiqué.

La même logique vaut également pour ceux désirant arriver assez tôt et effectuer des activités en décalé ou se synchroniser avec des proches durant l'après-midi. Mais comme nous l'avons vu plus haut, des enjeux de présence au travail (horaire des réunions ou du café matinal) ou encore de facilitation des trajets (fréquence des trains) poussent, à l'inverse, d'autres individus à souhaiter se rapprocher de l'heure de pointe.

Comme le résume, le chrono-urbaniste François Ascher :

*« Pour certains, des rythmes de travail décalés par rapport aux rythmes dominants sont une commodité, tandis que pour d'autres ce sont des contraintes inintégrables dans leur organisation professionnelle et familiale. Alors que pour certains le décalage est une panacée, d'autres vont vraiment rechercher cette différenciation comme une valeur positive. Avoir la chance d'être à la marge, d'être original. »* (Ascher, 1997, p. 114)

Pour cette raison, « l'hétérogénéité diffuse » (Korsu, 2017) des désirs d'horaires de travail n'a finalement que très peu d'effets sur la répartition globale des horaires d'arrivée. De plus, les horaires désirés par les salariés révèlent dans leur ensemble que l'horaire recherché se manifeste de façon assez indépendante au pic de congestion en heure de pointe. Le tableau 5.11 illustre l'ensemble des « bonds » possibles entre l'horaire pratiqué et l'horaire désiré par un individu. Il montre que les quatre cas de figure sont envisagés par les individus. On peut aussi bien arriver initialement durant l'heure de pointe et désirer rester dans cette période (19,7 % des 569 individus souhaitant changer d'horaire) qu'à présent désirer arriver en dehors de la pointe (27,1 %). On peut aussi bien arriver initialement en dehors de l'heure de pointe et désirer à présent arriver durant la pointe (24,2 %) que désirer continuer à arriver en dehors de la pointe (29 %).

**TABLEAU 5.11** – *Tableau des fréquences conjointes des horaires pratiqués et désirés pour chaque individu souhaitant changer d'horaire*

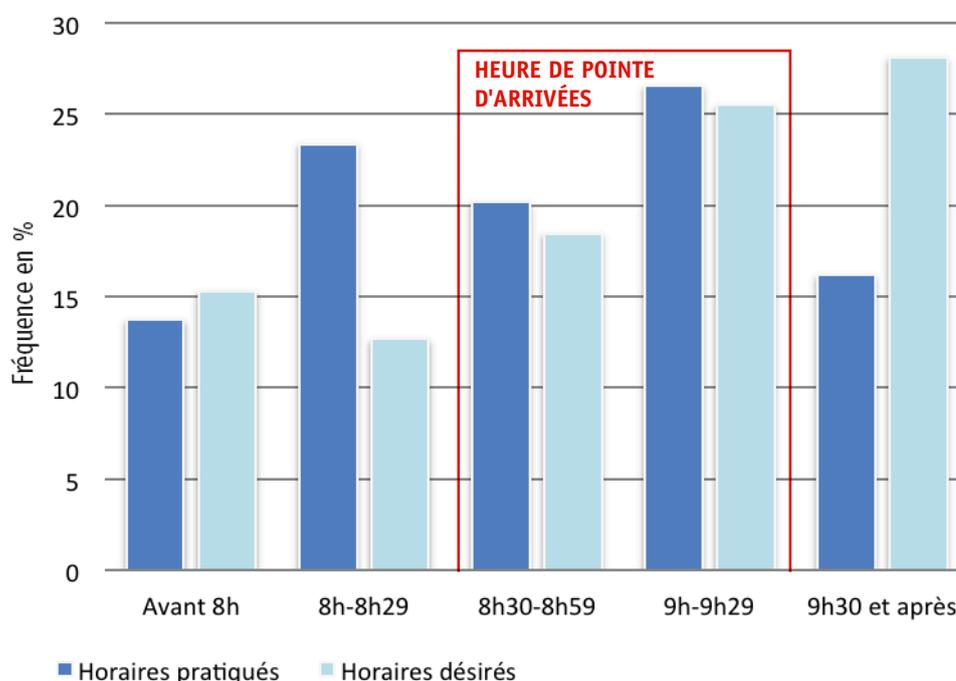
Horaire désiré	HORAIRE INITIAL		Total désiré
	Pointe	Hors-pointe	
Pointe	19,7 %	24,2 %	43,9 %
Hors-pointe	27,1 %	29,0 %	56,1 %
<b>Total initial</b>	46,8 %	53,2 %	100 %

*Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (569 répondants)*

*Lecture : 24,2 % des enquêtés souhaitant changer d'horaires de travail désirent arriver durant la pointe alors qu'ils arrivent actuellement en dehors de la pointe.*

En comparant la somme des horaires initialement pratiqués à la somme des horaires désirés, nous observons finalement que l'application théorique des horaires désirés ne ferait diminuer la part d'arrivées en heure de pointe que de 2,9 %. Le double histogramme 5.12 montre l'effet potentiel de la mise en œuvre des désirs des salariés sur la répartition des horaires d'arrivée au travail. Par rapport aux horaires initialement pratiqués, la période d'avant pointe serait quelque peu délaissée tandis que la période d'après pointe verrait le nombre d'arrivées quasiment doubler. Mais au global, il est aussi important de noter que les navetteurs désirent quasiment tout autant arriver en heure de pointe que ce qu'ils peuvent réaliser en pratique.

**FIGURE 5.12** – Comparaison de la distribution des horaires pratiqués avec les horaires désirés pour l'ensemble des individus



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (569 répondants)

Lecture : 28,1 % des enquêtés souhaitant changer d'horaires de travail désirent arriver au travail à partir de 9 h 30 alors que seuls 16, 2 % arrivent actuellement durant cette tranche ouverte.

Tout comme pour les horaires choisis et pratiqués s'orientant vers des arrivées en pointe, les désirs de changement d'horaires peuvent aussi se diriger vers la période pointe. Comme nous l'avons vu plus haut, des objectifs d'interaction, tel le café avec les collègues ou encore une meilleure synchronisation avec son conjoint peuvent rendre désirable une arrivée en heure de pointe. En revanche, les désirs d'horaires et les pratiques choisies s'opposent nettement du point de vue des arrivées « hors-pointe ».

Alors que d'après les pratiques, ceux qui ont la possibilité de choisir leur horaire pour répondre à leurs préférences choisissent souvent d'arriver tôt (Figure 5.7), d'après les désirs projetés, ceux qui n'ont pas la possibilité de choisir leur horaire d'arrivée et aimeraient en changer, désireraient nettement plus arriver tard (Figure 5.10). Il y a là une énigme intéressante qui orientera l'exposition de nos recherches au cours du chapitre 6. Pourquoi les pratiques choisies (et donc non contraintes) s'opposent-elles aux désirs projetés ? Mais avant de mener plus avant cette réflexion, nous devons au préalable identifier de nouvelles pistes d'explication. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur une autre contradiction exhibée par l'analyse des résultats du questionnaire.

Pour l'instant, durant ce travail nous avons distingué les préférences des contraintes. Nous avons aussi admis que la pratique d'un horaire était entièrement conditionnée par la conjonction d'une intention et d'une possibilité. Dans leur version statique, les horaires pratiqués sont donc justifiés par des contraintes de couplage (chapitre 4) ou d'éventuelles préférences (chapitre 5). Les horaires projetés dans le futur sont eux lus à l'aune d'horaires qui seraient, soit d'un côté faisables (chapitre 4), soit de l'autre côté, désirés (chapitre 5). Mais en aucun cas à la fois faisable et désiré. Si tel était le cas, d'après notre diptyque, ils ne pourraient plus être considérés comme des horaires projetés, mais deviendraient théoriquement des horaires pratiqués : nous considérons qu'un horaire possible et désiré devrait être un horaire pratiqué.

Pourtant dans notre enquête, il y a bien des personnes qui lorsqu'elles déclarent vouloir changer d'horaire, renseignent un horaire de travail désiré qu'elles avaient préalablement décrit comme étant faisable ou atteignable. Mais avant d'analyser pourquoi les enquêtés ne mettent pas en pratique leurs « désirs faisables », nous devons fournir un bref rappel méthodologique afin d'expliquer comment nous pouvons dire qu'un horaire désiré est possible ou non.

### **3.2.2. Détour méthodologique : construction de la variable « horaire désiré-faisable »**

La construction de la variable « horaire désiré faisable » (Oui/Non) résulte de la confrontation de réponses à deux questions ; l'une sur les désirs de changement d'horaire et l'autre sur la faisabilité du changement d'horaires :

Question 25. Par rapport à la semaine-type renseignée précédemment, pourriez-vous avancer/retarder vos horaires sans que cela ne vous pose une gêne particulière ?  
Par gêne, on entend toute gêne d'ordre personnel, professionnel ou autre.

**TABLEAU 5.13** – Modalités de réponses de la possibilité du décalage d'horaires

	Oui tous les jours de la semaine	Oui mais pas toute la semaine	Oui mais pas toutes les semaines	Non certainement pas	Vous ne savez pas
De 0 à 15 mn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De 15 à 30 mn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De 30 à 45 mn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De 45 à 60 mn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De plus de 60 mn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015

Question 27B. Si vous souhaitez changer d'horaire, quel serait pour vous aujourd'hui, votre horaire idéal d'arrivée au travail au cours des jours d'une semaine-type<sup>1</sup> ?

Avant de vérifier si l'horaire désiré est faisable, il faut au préalable calculer la plage d'horaires faisables d'arrivée au travail. Pour ce faire, la modalité de réponse (Tableau 5.13) sélectionnée par l'individu pour indiquer ses possibilités d'avancement/retardement pour « tous les jours de la semaine », est soustraite/additionnée à l'horaire déclaré du mardi<sup>2</sup>. Prenons un exemple chiffré :

- Luc déclare arriver généralement le mardi à 8 heures.
- Luc déclare pouvoir retarder tous les jours son horaire d'arrivée de 45 à 60 minutes

1. Par souci de cohérence avec l'étude des horaires pratiqués, ici encore nous ne nous intéressons qu'aux horaires désirés pour un mardi d'une semaine-type.

2. Pour la modalité « Plus de 60 minutes », nous affectons une possibilité maximale d'avancement/retardement de 1 h 30.

sans que cela ne lui pose aucune gêne.

- Luc déclare ne pouvoir aucunement avancer son horaire tous les jours.
- ▶ La plage d'horaires faisables d'arrivée au travail le mardi de Luc est 8 heures-9 heures.

Une fois ces plages d'horaires faisables d'arrivée au travail construites pour chaque répondant, nous pouvons alors vérifier si les horaires désirés sont ou non faisables. Pour les 569 répondants souhaitant changer d'horaires d'arrivée au travail le mardi, nous regardons alors si l'horaire désiré appartient à la plage d'horaires faisables. Reprenons l'exemple de Luc :

- Luc désire changer d'horaire le mardi pour arriver à 9 heures.
- Sa plage d'horaires faisables d'arrivée le mardi est 8 heures-9 heures.
- ▶ D'après ses déclarations, l'horaire désiré par Luc le mardi est faisable.

### **3.2.3. Des désirs faisables, mais non pratiqués : quand les gestes disent le contraire des mots**

À l'image de cet exemple fictif, il y a bien dans notre enquête 34,5 % des salariés souhaitant changer d'horaire de travail (soit 196 individus) qui se sont préalablement déclarés en capacité de pratiquer l'horaire qu'ils désirent. Mais alors pourquoi ne le pratiquent-ils pas ? Il y a là un paradoxe fort intéressant (Robinson & Godbey, 1999, p. 126, 292).

Lorsqu'ils ont renseigné leur horaire désiré d'arrivée au travail, les répondants ne se souvenaient certainement plus de leur réponse à la question sur la faisabilité du changement d'horaire. La contradiction qu'ils exhibent est très probablement involontaire. Pour nous cette « erreur » révèle bien plus qu'un oubli ou une approximation de la part des salariés. Au-delà d'un éventuel biais dû à la conception de notre questionnaire, cette contradiction nous invite à dépasser le cadre explicatif d'horaires se basant uniquement sur des pratiques « statiques » et sur la rationalité orientée en finalité (possibilité et intention). Alors, pour expliquer cette apparente contradiction entre horaire non pratiqué et horaire désiré-faisable, nous envisageons deux types d'élargissement au modèle conceptuel mobilisé dans le chapitre 4 et 5 :

- Il existe un coût lié à la mise en pratique d'un changement d'horaire de travail.
- Un choix d'horaire de travail est silencieusement gouverné par des normes sociales

Si l'on regarde dans un premier temps la dynamique du changement d'horaires de travail, il est probable que les personnes ne mettent pas en pratique leur horaire désiré et faisable parce que la modification et le bouleversement des habitudes est coûteux en tant que tel. Pouvoir changer son horaire sans que cela ne cause une quelconque gêne ne signifie pas pour autant que la transition à réaliser soit « gratuite ». Même si l'on souhaite et que l'on peut changer d'horaire, modifier sa pratique quotidienne nécessite de la préparation, de la réorganisation et d'éventuelles négociations. Ces « coûts de transition » freinent la mise en pratique du changement d'horaire.

Une partie des logiques sollicitées dans la mise en œuvre d'un horaire de travail sont gouvernées par des routines, au sens d'un acte régulier et machinal, fruit d'une habitude répondant à une stimulation déjà connue, plus qu'à une réflexion. Se réveiller, déjeuner, se déplacer, s'asseoir à son bureau... Le quotidien est fait de nombreuses routines et cela économise à l'individu énormément d'énergie psychique (Juan, 2015) puisque cela lui évite de réfléchir à la moindre de ses actions. Cela nous permet ainsi d'économiser du temps :

*« Je me lève à 6 h 25. À 6 h 45 je suis prête, je nourris d'abord le lapin, ensuite je réveille le chien, je sors le chien, je rentre toute la maisonnée, car à 7 heures il y a un autre chien qui passe devant la maison et ça c'est pas possible. Généralement à 6 h 55 je pars en voiture. Après il me faut entre 8 et 10 minutes selon la couleur des feux, pour rejoindre la gare de Corbeil-Essonnes et prendre le RER D de 7 h 06. J'arrive ici à 8 heures si tout roule.*

- Vous semblez organiser vraiment minutieusement votre emploi du temps ?

- Oui je suis très organisée, car mon organisation me permet de gagner des précieuses minutes de sommeil le matin. On rigole pas avec le sommeil ! C'est précieux. »

Virginie, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 8 heures.

Changer sa pratique routinière - au-delà des possibilités et des intentions - implique d'assumer en plus un coût de transition (en temps, énergie psychique...) qui peut bien souvent se révéler prohibitif. Et pour certains auteurs (Hörning, Ahrens, Gerhard, 1997 ; Linder, 1970), c'est précisément la recherche de la minimisation de ces coûts de transition et de réadaptation (autrement dit la recherche de la perpétuation des pratiques habituelles) qui permettrait d'expliquer l'apparente irrationalité de comportements qui se révèlent en fait tout à fait rationnels. Nous l'avons vu dans le chapitre 4, les parents qui se partagent la dépose et la recherche des enfants à l'école institutionnalisent et routinisent un calendrier très rigide de partage des tâches : par exemple, en semaine A, l'un les cherche et l'autre les dépose, semaine B les rôles sont inversés. Or d'après ces analyses, le coût que demanderait ne serait-ce que de réfléchir à une autre répartition des tâches plus équitable engendrerait un coût au moins aussi fort que celui engendré par l'éventuelle désutilité de la situation actuelle.

Il y a donc des raisons (ré-)organisationnelles et stratégiques qui font qu'on ne pratique pas forcément un horaire que l'on désire et qui nous est pourtant accessible. Mais lorsque la routine est sédimentée dans les gestes et la mémoire corporelle, la question de la réorganisation pratique des habitudes ne se pose plus forcément en termes de stratégies – elle ne se pose en fait plus du tout - tant le bouleversement de routines corporelles semble tout bonnement inimaginable.

*« Moi ça me va parce que de toute façon, maintenant je suis habituée comme ça. Imaginons que je peux me réveiller plus tard, que c'est le week-end par exemple. Je pourrais me réveiller plus tard, mais en général à 5 h 10 mes yeux s'ouvrent, mais je suis pas fatiguée. Je ne pourrais pas dormir plus parce que maintenant mon corps est habitué à cet horaire. »*

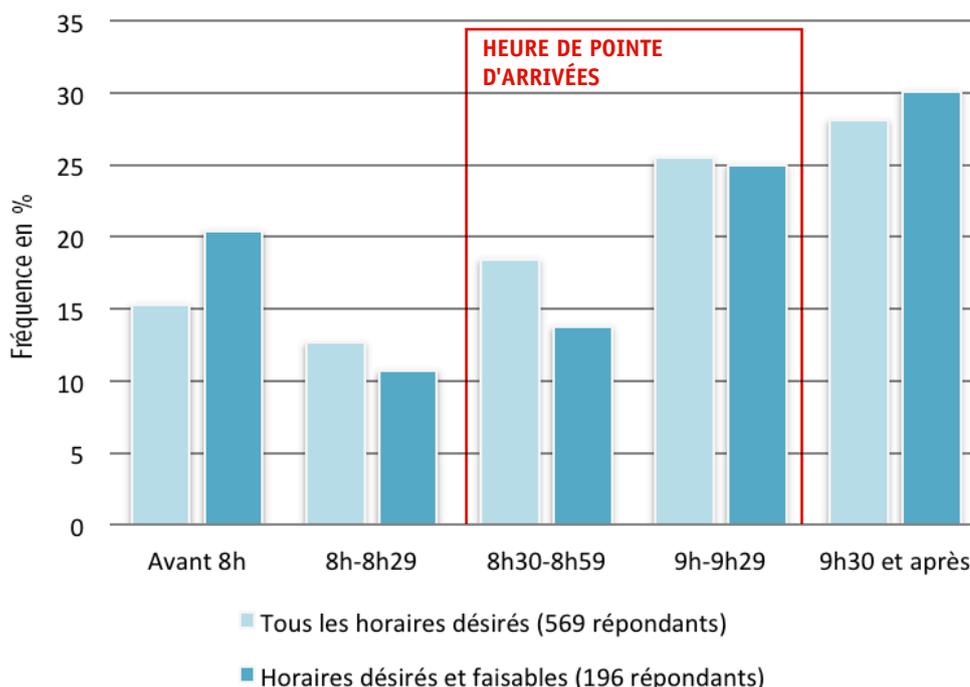
Hortense, la trentaine, divorcée, 1 enfant, agent de maîtrise, résidant dans le 93, arrivée vers 7 h 30.

Mais selon nous l'inertie des routines et la rugosité du changement, n'expliquent que partiellement que certains répondants se soient contredits en indiquant désirer un horaire d'ores et déjà faisable. Nous pensons que c'est aussi parce que certains « sédiments sociaux » sont déposés sur les logiques d'action que les horaires pratiqués dans l'univers social contredisent les intentions et les possibilités déclarées dans l'univers confiné du questionnaire. Dans la dimension statique des logiques gouvernant la pratique d'un horaire de travail, il semblerait qu'il y ait une partie des moteurs des horaires pratiqués qui s'appuient sur les normes sociales – les règles pratiques de conduites – en vigueur au moment de pratiquer ses premiers horaires de travail.

Dans notre cas, en termes d'horaires de travail, cela signifierait que même si les répondants ont la conscience qu'ils souhaiteraient et pourraient avoir d'autres horaires de travail, les pratiques continueraient d'être discrètement bornées par les normes sociales qui ont défini initialement la mise en route de leur horaire. Par exemple, pour les salariés qui ont débuté leur carrière il y a un certain temps, peut-être que les codes et les conventions de l'époque qui définissaient un horaire d'embauche « acceptable » continuent de canaliser de façon peut-être inconsciente la mise en pratique de nouveaux horaires.

Afin de vérifier l'existence de ces logiques invisibles, mais aussi de les identifier plus finement dans notre enquête, intéressons-nous au profil des personnes dont les déclarations se contredisent. Nous voyons tout d'abord que les personnes qui souhaitent arriver aux marges de l'heure de pointe (Avant 8 heures et à partir de 9 h 30) ont, comparativement à la distribution totale des horaires désirés, plus de chance de pouvoir atteindre leur horaire désiré (Figure 5.14) et donc de se contredire.

**FIGURE 5.14** – Comparaison de l'ensemble des horaires désirés aux horaires désirés atteignables



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail - Saint-Denis - mai 2015 (569 répondants)

Lecture : 30,1 % des enquêtés désirant arriver à partir de 9 h 30 sont en capacité de pratiquer leur horaire désiré. Globalement 28,1 % des enquêtés désirent arriver à partir de 9 h 30.

Même si les différences ne sont que minimales, nous pensons que ce n'est pas un hasard si les horaires qui s'éloignent le plus de la norme horaire et de l'heure de pointe sont plus sujets aux désirs-faisables et non pratiqués. En effet, en désirant s'éloigner des pratiques horaires les plus courantes (heure de pointe), les individus doivent certainement affronter un certain nombre de contraintes qui ne se manifestent pas objectivement, mais qui justifient pourtant la non-réalisation de leur désir *a priori* atteignable. Nous estimons que ces contraintes sont le plus souvent silencieuses et se réfèrent aux regards des collègues et de la hiérarchie qui sanctionnent volontiers un horaire qui détone par rapport à la norme sociale.

Afin de vérifier la validité d'une telle interprétation, intéressons-nous dès à présent aux résultats de la régression logistique binomiale entre un horaire désiré atteignable et inatteignable, pour les 569 personnes souhaitant changer d'horaire le mardi (Tableau 5.16).

Les déterminants les plus importants d'une déclaration de désir horaire atteignable doivent être cherchés du côté d'un type d'entreprise bien particulier : les établissements publics<sup>1</sup>. Les salariés de

1. Public 1 n'apparaît pas dans le pool d'établissement public qui révèle des statistiques significatives car le nombre d'enquêtés de cette entreprise est trop faible.

ces derniers ont plus de 25 % de chances supplémentaires, par rapport aux salariés « d'Assurances » d'avoir renseigné un horaire désiré contradictoire. Or, règne dans ce type d'établissements une culture de la norme horaire si prégnante (Devetter, 2001) qu'elle n'offre pas même à l'individu la latitude nécessaire à une pratique réflexive concernant ses horaires de travail. Cela peut justifier que les salariés ne réalisent pas leurs désirs atteignables par peur de sanction du collectif. Mais d'un point de vue plus général, on imagine également que la culture d'entreprise empêche toute forme d'acculturation aux pratiques réflexives et individuelles de choix d'horaires de travail. Tout se passe comme si la règle et la discipline horaire étaient inscrites dans le patrimoine génétique et collectif de l'entreprise.

« Ce que je lis quand même un petit peu en transparence dans votre discours c'est qu'il y a une vraie culture de l'horaire réglementaire dans vos établissements ?

- *Oui c'est clair, on a une culture de lève-tôt et une culture des horaires. Et puis c'est vrai que les choses évoluent doucement. Avant lorsque vous étiez 5 minutes en retard, vous aviez ce qu'on appelle une demande d'explication. Cela fait pas si longtemps que cela n'existe plus et cela reste certainement encore dans l'esprit des gens. »*

Responsable RH Public 2, 3 et 4

**TABEAU 5.15** – Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité de désirer un horaire atteignable

	Désirer un horaire possible		Désirer un horaire possible
Probabilité de désirer un horaire possible	35,2	Probabilité de désirer un horaire possible	35,2
VARIABLES EXPLICATIVES	ÉCART A LA RÉFÉRENCE (en %)	VARIABLES EXPLICATIVES	ÉCART A LA RÉFÉRENCE (en %)
<b>Horaire désiré d'arrivée au travail</b> (9 h 30 et après)		<b>Nombre d'enfant(s)</b> (Pas d'enfant)	
Avant 8 heures	17,4*	1 enfant	-12,1
8 heures-8 h 29	-9,6	2 enfants	-7,0
8 h 30-8 h 59	-10,9	3 enfants ou plus	-8,7
9 heures-9 h 29	-5,1	<b>Diplôme</b> (2 <sup>nd</sup> degré)	
<b>Horaire initial d'arrivée au travail</b> (9 heures-9 h 29)		BAC ou moins	10,0
Avant 8 heures	-17,6*	1er degre	10,7
8 heures-8 h 29	-8,0	<b>CSP</b> (Cadre)	
8 h 30-9 heures	-3,4	Technicien	6,6
9 h 30 et après	-13,4*	Employé	3,4
<b>Raison déclarée de l'horaire</b> (Horaires fixés)		Agent de Maîtrise	1,0
Normes de production	-7,0	Cadre dirigeant	-2,8
Horaires des partenaires économiques	-22,4	<b>Entreprise</b> (Assurances)	
Horaires des réunions	16,0	Banque1	10,3
Horaires des collègues	11,9	Banque2	32,2
Horaires de crèche	-8,3	Public1	22,6
Horaires d'école	-1,3	Public2	26,4**
Horaires des transports	9,9	Public3	26,7**
Horaires du conjoint	-30,3*	Public4	32,3***
Activité extra-pro.	14,4	Telecom	20,9*
Évitement heure de pointe	1,4	<b>Fréquence télétravail</b> (Jamais)	
Préférences personnelles	7,6	Quelques semaines	-3,2
Autre	1,4	Chaque semaine	-16,3*
<b>Zone de résidence</b> (Paris)		<b>Horaires théoriques</b> (Horaires fixés)	
PC	-7,4	Plages d'arrivée	-9,3
GC	-0,1	Horaires libres	-0,7
Province	-16,9*	<b>Horaires pratiqués</b> (Horaire fixes)	
<b>Sexe</b> (Homme)		Plage d'arrivée	1,8
Femme	-0,3	Horaires aléatoires	-4,5
<b>Âge</b> (35-44 ans)		<b>Durée trajet en RER</b> ( 0 ou <20 min)	
Moins de 24 ans	18,3	Supérieure ou égale à 20min	-7,8
25-34 ans	6,5	<b>Mode de transport</b> (Uniquement TC)	
45-54 ans	6,8	Uniquement TPM	5,5
Plus de 55 ans	16,9*	Uniquement Autres	-0,8
<b>Statut marital</b> (Marié/pacsé)		TPM et TC	-11,8*
Célibataire	-5,0	<b>Temps de trajet</b> (moyenne = 1 h 01)	
Concubinage	-26,5	Effet d'une minute supplémentaire	0,0
Divorcé	-11,0		
Veuf	-3,1		

Significativité des coefficients : \*\*\* à 0,001 ; \*\* à 0,01 ; \* à 0,1 ; autrement absence de significativité.  $R^2$  de McFadden = 0,157 Note : La situation de référence correspond aux modalités entre parenthèses. Les modalités de référence sont les caractéristiques les plus fréquentes pour chacune des variables<sup>1</sup>.

Source : Enquête Saint-Denis – mai 2015 (569 répondants).

Lecture : pour l'individu possédant toutes les caractéristiques de référence, la probabilité de désirer un horaire de travail d'ores et déjà possible est de 35,2 %. Les valeurs exprimées dans les colonnes « écart à la référence » décrivent, pour chacune des variables, les écarts par rapport à la modalité de référence. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, les individus désirant arriver avant 8 heures ont, par rapport aux individus désirant arriver après 9 h 29, 17,4 % de chances supplémentaires de désirer un horaire de travail qui leur est d'ores et déjà possible.

Enfin nous devons noter que les salariés de 55 ans et plus ont 16,9 % de chances supplémentaires par rapport aux 35-44 ans d'avoir renseigné un horaire désiré qui révèle une contradiction dans la façon de choisir et de pratiquer son horaire de travail. Comme nous l'indique Jean, dans son entreprise il observe que ce sont plutôt les personnes plus avancées en âge qui semblent avoir des pratiques horaires normées et assez automatiques.

« Penseriez-vous à des solutions ou auriez-vous des idées pour faire en sorte que le regard des collègues de travail évolue sur cette question des horaires pratiqués ?

- *Déjà, je pense que c'est lié à la mentalité d'entreprise. Chez « ... », il y a quand même pas mal de personnes qui ont connu la pointeuse. Il y a donc cette mentalité d'administration ou d'usine qui stipule qu'on est au bureau de telle à telle heure et peu importe ce que l'on fait. Dans les start-ups ça doit être différent. Aussi je remarque que ce sont plutôt ceux qui ont une certaine ancienneté dans l'entreprise qui sont calqués sur les horaires standards. »*

Jean, la trentaine, célibataire sans enfant, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30.

D'un côté les salariés qui ont le plus d'ancienneté ont été probablement intégrés au marché du travail au moment où la question de l'horaire était beaucoup moins le fruit d'un calcul individuel, mais bien plus de règles collectives. Ces salariés auraient été moins familiarisés aux logiques qui veulent que les individus planifient de façon autonome et rationnelle leur horaire de travail, de la même façon que certains types d'établissements restent réfractaires à ces logiques. En conséquence, la relative maladresse de ces salariés vis-à-vis de l'exercice réflexif qui leur a été proposé dans le questionnaire pourrait s'expliquer par cette entrée. De plus, les personnes qui ont plus de vécu et d'expérience, sont certainement celles dont les routines sont le plus fortement inscrites dans un patrimoine individuel

---

1. Nous avons choisi de garder les mêmes modalités de référence que celles s'appliquant pour l'étude des pratiques de l'ensemble de la population. Ce choix doit autoriser une lecture analogique entre les différentes régressions statistiques des différents chapitres. Dès lors, les modalités de référence s'appliquant ici ne décrivent pas les caractéristiques les plus représentées dans la sous-population de personnes souhaitant changer d'horaires. Les catégories les plus représentées dans cette sous-population diffèrent de celles observées dans la population totale pour les modalités suivantes :

- Zone de résidence : Grande Couronne au lieu de Paris
- Sexe : Femme au lieu d'homme
- Durée moyenne du trajet domicile-travail : 1 h 01 au lieu de 58 minutes

et corporel des pratiques quotidiennes. Finalement, que cela soit par incorporation de routines collectives (normes) ou de routines individuelles, nos enquêtés de plus de 55 ans ont doublement moins de raisons d'être habitué à « calculer » pour décider de leur horaire. La longévité de la pratique antérieure suffisant alors certainement à l'intériorisation et à la reproduction mécanique des habitudes.

## Conclusion du chapitre 5

Dans le chapitre 4, nous avons pu montrer qu'il subsiste pour les salariés aux horaires flexibles certaines contraintes de couplage les poussant à se déplacer durant l'heure de pointe. Mais alors que les fils des contraintes de couplage s'isolent assez directement, force est de constater qu'il a été beaucoup plus compliqué de démêler le nœud des préférences justifiant un horaire de travail. Malgré cette difficulté, nous avons tenté au cours du chapitre 5 de vérifier notre seconde hypothèse de recherche : une fois les salariés détachés de leurs contraintes de couplage, les préférences et les désirs personnels de ces derniers induisent toujours autant d'arrivées en heure de pointe.

La démonstration s'est cadencée en trois temps. La première section s'intéressait précisément aux horaires pratiqués qui vont, *a priori*, à l'encontre de notre hypothèse. En effet ces horaires ont été renseignés comme étant gouvernés par la recherche de « l'évitement des périodes congestionnées » et *a priori* de l'heure de pointe. La section suivante se focalisait sur les horaires pratiqués et gouvernés selon notre acception globale des « préférences personnelles ». Enfin au cours d'une dernière étape, nous nous sommes éloignés des pratiques horaires des salariés pour atteindre une dimension prospective et sonder les modifications d'horaires de travail désirées par les enquêtés.

Les résultats de la première section montrent que les individus qui déclarent chercher à éviter l'heure de pointe arrivent en grande majorité avant la pointe et quasiment pas après. Cette stratégie s'avère effectivement plus efficace pour faire face au cortège des désagréments induits par la congestion : inconfort, retard, imprévisibilité de la durée de déplacement, difficulté de correspondances et même risque d'attentat. Si cette série d'inconvénients paraît objectivement désagréable, des sous-populations particulières se sont pour autant montrées plus sensibles à ces considérations : les personnes ayant des trajets plus longs, se déplaçant en voiture ou en RER, mais aussi les salariés de plus de 45 ans.

À l'inverse, les jeunes ne recherchent que très peu à éviter la congestion, cela quand bien même d'après les résultats du chapitre 4, ils ont plus aisément la possibilité de moduler leurs horaires. Dès lors, puisque les jeunes salariés semblent peu sensibles à la congestion alors qu'ils sont plus en capacité que d'autres d'éviter l'heure de pointe, la diffusion de messages de sensibilisation à la congestion auprès des populations de jeunes salariés pourrait constituer un levier opérationnel d'étalement des flux à l'heure de pointe.

Pour autant, le croisement des résultats du questionnaire avec les déclarations des interviewés a révélé que le choix d'un horaire de travail n'est en réalité que très rarement orienté par la recherche d'une amélioration de ses conditions de déplacement – même pour les populations plus âgées. À la lumière des explications des interviewés, il s'avère que ce sont plutôt des préférences liées à la temporalité des périodes d'activités et de repos qui appellent - un peu fortuitement - le fait d'éviter les périodes de forte fréquentation. En fait, l'objectif d'évitement de l'heure de pointe ne semble pouvoir se réaliser que s'il est « doublonné » par un intérêt et des préférences qui dépassent la simple question du déplacement.

Ce constat nous a amenés à l'étude de notre deuxième groupe de salariés choisissant librement leur horaire de travail en réponse à leur préférence. Ceux-ci n'ont pas avancé qu'ils cherchaient à éviter la congestion, mais simplement qu'ils décidaient en fonction de leurs préférences personnelles. Leurs horaires se répartissent bien uniformément entre la période avant 8 heures et 9 h 29. Par contre, en pratique, quasiment personne n'oriente ses choix personnels vers des arrivées après 9 h 29.

Ce plafond horaire soulève des interrogations, car il rentre en contradiction avec l'étude des préférences personnelles qui peuvent *a priori* gouverner un choix personnel d'horaire de travail. En effet, nous avons vu qu'une partie des vecteurs associés aux préférences personnelles d'horaires de travail se réfèrent à la chronobiologie des individus. Or, au moins 1/3 de la population humaine est considérée comme étant « du soir » et devrait donc préférer arriver relativement tard au travail. Cette dissonance nous a dirigés vers un autre type de vecteurs présidant d'une préférence personnelle d'horaire de travail. Il s'agit d'objectifs de « socialisation amicale » avec des collègues.

Nous parlons ici du « café du matin » avec les collègues en arrivant au travail. Dans toutes les entreprises sans exception, l'importance de ce temps social autour de la machine à café a été mentionnée par les interviewés. Si bien qu'un enquêté signalait que certains salariés aux horaires libres et habitant loin du bureau « se lèvent à 5 heures du matin parce qu'ils veulent être là au moment du café ». Or ce moment correspond généralement au pic d'arrivées au bureau, autour de 9 heures. Arriver après cet horaire c'est pour beaucoup de personnes arriver après un moment important de la vie sociale au travail. Au-delà des contraintes, ces instants de socialisation choisis paraissent tout à fait déterminants d'une arrivée en heure de pointe.

Ces petits « détails du quotidien », « ces opérations quasi-microbiennes » (de Certeau, 1980) de la vie en entreprise doivent aussi nous donner à penser des propositions opérationnelles. On peut par exemple s'inspirer de Singapour où l'autorité organisatrice des transports locaux a décidé d'offrir le café (et aussi le petit-déjeuner) en gare, aux voyageurs se déplaçant en dehors de l'heure de pointe.

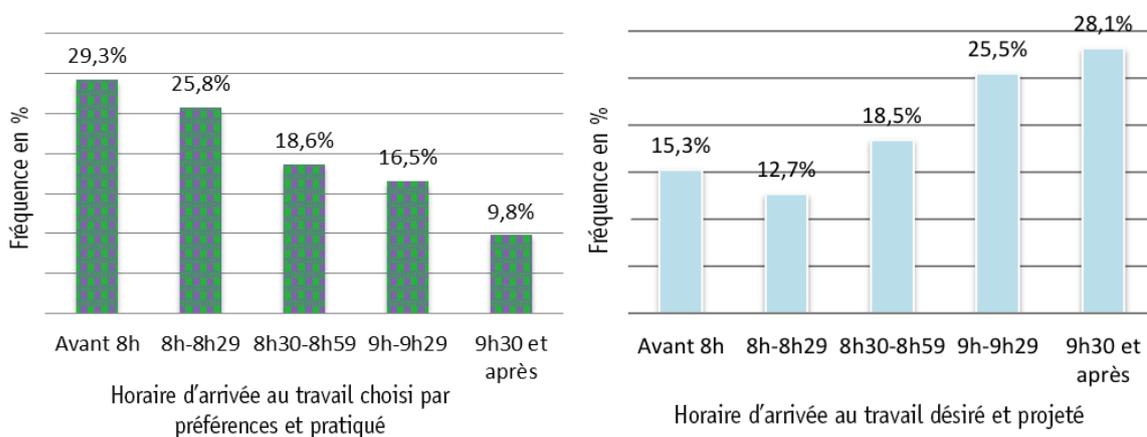
Seulement, il est difficile d'imaginer que ces cafés avalés en solitaire sur le quai d'une gare puissent avoir la même saveur que ceux partagés avec les collègues de bureau. Plus proche de notre terrain d'étude, on doit certainement s'inspirer de l'expérience d'une des entreprises de notre panel qui offre le café à ses salariés se rendant à la cantine après la période de forte affluence. Selon le même schéma incitatif et avec cette fois-ci l'objectif de désengorgement des transports, on pourrait envisager que les entreprises d'une même zone offrent le café du matin à leurs salariés durant des périodes légèrement différenciées.

Si l'on revient à la chronologie des horaires choisis, on voit que, dans la pratique, les salariés ne choisissent que très peu un horaire tardif par préférence, mais plus couramment une arrivée avant ou pendant l'heure de pointe. Il faut cependant noter que les horaires étudiés ici ne sont que justifiés a posteriori comme étant des horaires choisis par préférence. Inévitablement, ils restent malgré tout teintés de contraintes plus ou moins objectives puisque soumis aux lois de la pratique quotidienne. Parce que ces horaires pratiqués ne révèlent que par reconstruction les préférences des navetteurs, nous avons, dans un dernier temps, placé les enquêtés face à leurs projets plutôt qu'à leur pratique actuelle.

Les horaires désirés par les personnes qui souhaitent changer leur horaire de début de journée (17,7 % des salariés) nous montrent que même en extrayant les individus de leurs pratiques quotidiennes, les horaires désirés ne s'éloignent que très peu de la répartition des horaires initiaux. Par rapport aux horaires initialement pratiqués, l'application théorique des horaires désirés n'induirait qu'une diminution de 3 % des arrivées en heure de pointe. En revanche, nous voyons cette fois-ci que la tranche horaire la plus désirée est la période d'arrivée après 9 h 29. Et c'est tout particulièrement le cas pour les populations les plus jeunes.

Ceci nous invite à établir une conclusion à partir de la comparaison de la chronologie des horaires désirés et de la pratique des horaires choisis par préférences (Figure 5.16).

**FIGURE 5.16** – Comparaison des horaires d'arrivée des individus choisissant leur horaire par préférence aux horaires désirés et projetés par les individus souhaitant changer d'horaire



Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail Saint-Denis - Mai 2015 (962 répondants).

Lecture : 9,8% des enquêtés ayant déclaré que leur horaire d'arrivée au travail est principalement déterminé par leurs préférences personnelles ou l'évitement des réseaux de transports congestionnés arrivent au travail à 9h30 ou après.

Source : Enquête heure de pointe et horaires de travail Saint-Denis - Mai 2015 (569 répondants).

Lecture : 28,1% des enquêtés souhaitant changer d'horaires de travail désirent arriver après 9h29.

La pratique des horaires déterminés par des préférences individuelles conduit plutôt à des arrivées matinales. Les horaires désirés se portent quant à eux majoritairement vers des arrivées tardives. Par conséquent, nous pensons que si les pratiques librement choisies ne coïncident pas avec les désirs d'horaires, c'est entre autres parce que les pratiques horaires restent bornées par des barrières psychologiques qui font obstacle aux arrivées trop tardives.

Comme nous n'avons pu proposer une mesure efficace de l'impact du contrôle social de l'horaire dans notre questionnaire, les normes sociales et les barrières psychologiques qui en découlent se trouvent potentiellement toujours incluses dans les horaires de travail justifiés par des choix personnels. Finalement, ce serait alors pour cette raison que la pratique des horaires « librement choisis » affiche une distribution des horaires nettement plus matinale que les horaires désirés qui sont eux détachés de toute soumission pragmatique au contrôle social.

Cette conclusion quant à l'incomplétude de notre modèle conceptuel a été vérifiée à la lumière d'une ultime contradiction exprimée par les enquêtés. En effet, d'après notre enquête 34,5 % des personnes souhaitant changer d'horaire de travail se sont préalablement déclarés en capacité de pratiquer l'horaire qu'ils désirent. Mais alors pourquoi ne le pratiquent-ils pas ? Il y a là un paradoxe frappant

qui soulève les limites du caractère réflexif du choix d'un horaire de travail. Cette remarque nous fait certes déborder du cadre d'analyse sollicité dans ce chapitre, mais elle justifie que nous glissions vers le chapitre suivant. Car comme le précise Max Weber (1922), une action sous-optimale, *i.e.* un horaire désiré et faisable, mais non pratiqué, peut être soit le signe d'une mauvaise perception des enjeux en présence, mais aussi et surtout le révélateur d'une action qui se cale sur une coutume ou sur des normes sociales.

## Chapitre 6

# Les normes sociales d'horaires de travail: « tous au boulot avant 9 h 30 ! »

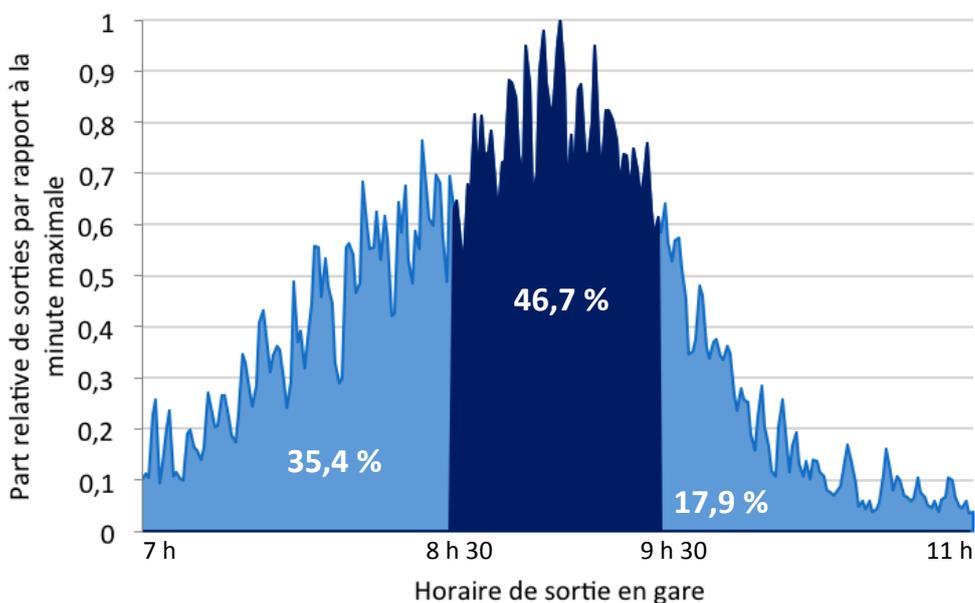
*« Les sociétés modernes sont à mon sens régulées, coordonnées et dominées par un régime temporel rigoureux qui n'est pas articulé en termes éthiques. Les sujets modernes peuvent donc être décrits comme n'étant restreints qu'à minima par des règles et des sanctions éthiques, et par conséquent comme étant « libres », alors qu'ils sont régentés, dominés et réprimés par un régime-temps en grande partie invisible, dépolitisé, indiscuté, sous-théorisé et inarticulé. » (Rosa, 2012, p. 8)*

## Introduction au chapitre 6

Dans le chapitre 4 nous avons étudié les « forces extérieures » (les contraintes de couplage) qui contraignent les individus à arriver durant l'heure de pointe. Dans le chapitre 5 nous nous sommes intéressées aux « forces intérieures », c'est-à-dire aux préférences qui pouvaient motiver les individus à pratiquer de façon choisie tel ou tel horaire de travail. Nous avons clos ce chapitre en comparant l'effet de ces préférences sur les horaires pratiqués avec l'effet des aspirations des individus sur les horaires qu'ils désireraient pratiquer. Cela nous a permis d'exhiber une discordance entre la pratique des horaires choisis par préférences et les horaires désirés par les personnes souhaitant changer leur horaire de travail. En effet alors que dans la pratique, les horaires de travail librement choisis génèrent majoritairement des arrivées avant la période de pointe et pendant cette dernière (Avant 8 heures -9 h 29), à l'opposé, les désirs de changement d'horaires s'orientent majoritairement vers des arrivées après 9 h 29.

Expliquer cette contradiction entre la pratique des horaires choisis par préférences (plutôt matinaux) et la projection des horaires désirés (plutôt tardifs), reviendra à considérer que la pratique des horaires « librement choisis » par les travailleurs ne révèle pas un choix individuel entièrement dénué de contraintes (de facteurs sur lesquels on ne peut avoir de maîtrise). Si les horaires pratiqués qui correspondent à des préférences personnelles ne sont pas plafonnés par des contraintes de couplage, nous émettons l'hypothèse que ce sont des exigences plus implicites qui viennent empêcher les pratiques de se rapprocher fidèlement des désirs exprimés (majorité d'arrivées après 9 h 29). Nous allons tenter de montrer dans ce chapitre que des « barrières psychologiques » - des normes sociales dépassant la conception classique de la rationalité instrumentale - amènent de façon silencieuse les conduites des salariés à se porter vers des arrivées avant ou pendant la période de pointe tout en empêchant l'accomplissement des désirs qui se porteraient vers des arrivées trop tardives.

**FIGURE 6.1** – Distribution minute par minute des horaires de sortie à la gare de Stade-de-France Saint-Denis, un mardi moyen en 2015



Source : Données de validation en sortie de gare pour l'ensemble des mardis ouvrés de l'année 2015. Pôle TVV-SNCF Transilien.

Lecture : En moyenne au cours de l'ensemble des mardis ouvrés de l'année 2015, on a comptabilisé entre 8 h 30 et 9 h 29, 46,7 % des sorties enregistrées entre 7 heures et 11 heures.

## La dimension symbolique des horaires de travail

En observant la distribution des horaires d'arrivée dans une gare de notre pôle d'activité (Figure 6.1), nous voyons que l'heure de pointe (8 h 30-9 h 29) regroupe 46,7 % du contingent d'arrivants entre 7 heures et 11 heures. La période d'avant pointe (7 heures-8 h 29) regroupe 35,4 % des arrivées. Mais la période d'après-pointe (9 h 30-11 heures) ne regroupe que 17,9 % du total d'arrivées. De fait, en plus de s'expliquer par les contraintes et les préférences des salariés, nous pensons que la relative forte fréquentation entre 7 heures et 8 h 30 opposée à la chute brutale du nombre d'arrivées après 9 h 30<sup>1</sup> peut aussi être expliquée par le poids des représentations sociales : d'un côté les symboles considérés comme positifs que l'on associe à une arrivée « matinale » et de l'autre côté les symboles considérés comme négatifs que l'on associe à une arrivée « tardive » au travail.

Pour vérifier cette hypothèse, nous allons devoir étudier ce qu'un horaire d'arrivée au travail représente, au sens des images qu'il véhicule. Quelle étiquette prête-t-on à une personne arrivant de façon matinale, normale ou tardive au bureau ? À partir de nos entretiens, nous découvrirons assez rapidement que

1. D'après les résultats de l'EGT 2010, cette asymétrie matinale des horaires d'arrivée au travail s'observe dans de pareilles proportions à l'échelle de l'ensemble des travailleurs franciliens (voir Figure 3.21, Chapitre 3)

ce questionnement nous forcera à associer la position du début de la journée de travail (par exemple 9 h 15) à la durée supposée du temps de travail quotidien (par exemple une journée de 7 heures). Autrement dit, nous verrons que quelqu'un qui arrive tôt est supposé travailler beaucoup, quelqu'un qui arrive en même temps que tout le monde est supposé travailler normalement, quelqu'un qui arrive tard est supposé travailler peu. Dit autrement et sur le plan des représentations de l'éthique du travail (Thrift, 1990 ; Thompson, 1967 ; Weber, 1904), un individu qui arrive avant les autres au travail est un salarié dévoué, celui qui arrive en même temps que tout le monde est discipliné et celui qui arrive après est un flâneur.

### **Méthodes d'identification des normes sociales sur le lieu d'exercice de l'activité**

Sur le papier, c'est-à-dire sur la fiche de paie, on rémunère toujours le salarié-cadre en fonction du temps qu'il passe au travail même si les heures supplémentaires ne sont pas toujours décomptées (Bouffartigue, 2000) lorsque les salariés bénéficient de conventions au forfait. La norme sociale s'est substituée à la norme juridique mais elle s'appuie sur le même socle : le décompte du travail au travers de l'observation des horaires effectués (Thoemmes, 2001). Généralement pour les catégories de professionnels cadres, ce sont les travailleurs eux-mêmes et leurs hiérarchies qui s'occupent à présent de valoriser, de valider ou de sanctionner des durées et des horaires dont la norme est socialement définie par le collectif de travail.

Mais au travers des pratiques quotidiennes exprimées par les déclarations de nos enquêtés, ces mécanismes ne se laissent que très rarement entendre aussi explicitement. Quelle que soit la position hiérarchique des enquêtés, on a plutôt l'impression que les salariés arrivent au travail à « l'heure attendue », sans avoir préalablement eu besoin de réfléchir à ce qui était attendu. Les moyens et les fins qui gouvernent l'impérieux besoin de respecter la norme horaire semblent dépasser la conscience individuelle (Durkheim, 1925). Dans certaines situations, et d'après les entretiens réalisés, c'est comme si les enquêtés avaient bien choisi un horaire normé plutôt qu'un autre mais sans toujours s'en rendre compte ou sans pouvoir vraiment expliquer pour quelle raison.

Pour autant, ces logiques apparemment inconscientes et silencieuses du respect des normes horaires ne sauraient être uniformément appliquées à chaque salarié ou à chaque situation. Pour certaines personnes et à certains moments, les comportements sont bien guidés par l'idée qu'il existe une norme ou une barrière (Cicourel, 1974 ; Garfinkel, 1967) - qu'il faut ou non respecter - plus que par des normes profondément naturalisées et rendus imperméables à la conscience des individus.

Encore une fois dans ce chapitre, nous chercherons à décrire un phénomène dont les rouages prennent plus la forme d'entrelacements organiques que de chaînes mécaniques. Ceci pour dire que nous allons à nouveau, par souci de clarté analytique et à l'image des *ideaux-types* wébériens, devoir séparer des mécanismes qui sont en réalité très fréquemment enchevêtrés. Ainsi, lorsque nous prêterons à certains discours et certains interviewés plutôt une manière de vivre la norme sociale par le biais d'une éthique intériorisée (rationalité axiologique) et à d'autres plutôt une manière de la vivre par le biais d'un calcul extériorisé (rationalité instrumentale), il faudra se rappeler que ces catégorisations servent principalement la démonstration et ne doivent pas systématiquement enfermer les individus et leurs pratiques dans les boîtes que nous fabriquons.

Mais même avec cette simplification du réel, il est très difficile d'exhiber ces mécanismes puisqu'ils restent cachés par la pratique répétitive et quotidienne (Leroi-Gourhan, 1965) du déplacement domicile-travail et de l'activité salariée. Dès lors, la partie biographique des interviews ne sera pas de trop pour parler des logiques qui ne s'appuient pas forcément sur des manifestations objectives.

### **Les normes sociales d'horaires de travail**

Ici, nous nous concentrerons sur un groupe social pouvant se définir à partir de notre échantillon d'enquêtés. Il s'agit d'un groupe social de salariés majoritairement cadres. En observant leur pratique sur leur lieu de travail, nous nous rapprocherons de la notion de « norme sociale du temps de travail » (Bouffartigue 2012). Cette notion correspond dans notre cas à des horaires d'arrivée au travail qui seraient considérés comme normaux au sens d'horaires socialement acceptés et acceptables par le collectif de travail. Pour être plus précis nous devrions certainement parler de « norme sociale de l'horaire de travail ».

Selon la double facette des normes sociales, ces horaires sont d'un côté positivement légitimés par les valeurs afférentes au travail salarié telle, l'effort, la discipline, et plus généralement la gestion scientifique du temps de travail. Mais d'un autre côté, dans les observations, ces horaires sont surtout socialement bornés par le regard des autres salariés du collectif qui sanctionnent un individu dont la pratique horaire s'écarte trop de la norme.

### **Deux normes sociales d'horaires de travail : la norme centrale des salariés et la norme périphérique des cadres**

En nous inspirant principalement des travaux de Paul Bouffartigue (2012) et Philippe Zarifian (2004), nous allons décrire à travers deux sections distinctes, deux normes d'horaires de travail qui nous permettront d'expliquer que les pratiques horaires d'apparence « librement choisis » se portent vers des arrivés en pointe ou plus tôt, mais quasiment jamais après la pointe. Nous associerons ces

normes sociales d'horaires de travail à deux groupes de travailleurs que nous différencierons mais qui sont néanmoins imbriqués. Le premier groupe est le groupe global des salariés. Nous verrons que l'ensemble des salariés, cadres y compris, se rattachent à une norme sociale d'horaires de travail qui s'est formé à partir du salariat et de l'image de la pointeuse. Le second groupe est le sous-groupe des cadres. Malgré le flou qui entoure la définition et le statut des cadres (Monneuse, 2014 ; Boltanski, 1984), nous nous intéresserons aux particularités de ces salariés du point de vue des règles pratiques qui définissent généralement leurs horaires de travail.

La première section, considérera la norme centrale des salariés, peut-être en décalage des valeurs contemporaines de l'activité des cadres mais toujours bien majoritaire dans les pratiques de ces salariés : la norme horaire des salariés disciplinés qui pousse les individus à arriver au travail en même temps que tout le monde, et surtout pas après 9 h 29.

La seconde norme horaire de travail, encore minoritaire en pratique, est probablement déjà majoritaire dans les représentations les plus courantes des valeurs qui fondent le statut des cadres. Dans une phase transitoire, cette norme périphérique est clairement en concurrence avec la norme de la pointeuse : la norme horaire du cadre dévoué. À l'inverse de la norme majoritaire, cette norme n'a pas pour conséquence de sanctionner ceux qui ne la respectent pas mais plutôt de distinguer et de récompenser ceux qui la pratiquent. Les règles du jeu de cette norme poussent alors les salariés à faire un maximum d'heures de travail et à venir potentiellement avant tout le monde, avant l'heure de pointe (avant 8 h 30).

Après s'être appuyés sur le discours des salariés pour présenter distinctement les effets canalisant de ces deux normes sur la mise en application d'arrivées désirées après 9 h 29, nous montrerons à partir d'un cas très concret que ces deux normes semblent aussi cohabiter dans l'esprit des responsables des ressources humaines. La création d'un jeu-concours incitatif visant à récompenser les salariés arrivant en dehors de l'heure de pointe a nécessité que les dirigeants d'entreprise définissent les règles du jeu et ses bornes horaires rémunératrices. Or comme nous le verrons tout à la fin du chapitre, cet exercice de définition des règles du jeu et des horaires que l'entreprise se sent prête à valoriser a fourni la photographie d'une précipitation *in vivo* des normes horaires qui sont portées par la direction des entreprises.

# **1. La norme horaire des salariés disciplinés**

Le compromis fordien fixant la synchronisation des horaires des salariés autour du schéma quotidien 8 h 30-17 h 30 semblent toujours être la règle pratique d'arrivée au travail la plus commune. Comme le décrivent les résultats de la dernière Enquête Emploi du Temps de l'INSEE (2010), 53 % des actifs commencent leur journée entre 7 heures et 8 h 30 et 48 % finissent leur journée entre 17 heures et 19 heures (sur le lieu de travail habituel ou à leur domicile) avec une pause déjeuner prise entre 12 heures et 13 h 30 (Sautory & Zilloniz, 2014). Afin de décrire le plus justement possible la norme horaire d'arrivée au travail qui concerne notre cas d'étude, nous avons choisi de nous référer aux arrivées durant la tranche d'heure la plus fréquentée : entre 8 h 30-9 h 29, 48 % de nos enquêtés arrivent au bureau.

En mettant sur un pied d'égalité les salariés dans leur rapport à leur horaire de travail, la norme renforce la cohésion sociale du collectif de travail mais en tant que « norme de la majorité », elle a surtout pour effet de sanctionner ceux qui arrivent au-delà de 9 h 29. Dans cette section, nous allons étudier de quelle façon la norme horaire du salarié discipliné empêche les travailleurs de notre échantillon d'arriver après 9 h 29. Pour discuter de cette norme, de ces mécanismes et de ses effets, nous allons étudier comment les salariés déclarent s'adapter et canaliser plus ou moins consciemment leurs conduites en fonction de cette norme.

## **1.1. Les valeurs du salariat : la discipline collective de l'horaire**

Selon une approche chronologique, nous allons regarder dans cette première sous-section ce qui vient du passé et qui a pu conduire à l'incorporation de valeurs collectives poussant à arriver en même temps au travail, avant une certaine heure. En effet, les institutions ont eu, et ont toujours un rôle important dans le discret guidage des conduites synchrones. À partir de ce constat, nous analyserons ensuite à quel point cette norme semble inscrite dans le patrimoine corporel des individus et à quel

point il est difficile pour certains d'entre eux de parler de cette contrainte subjective. Cette dernière se perçoit ou se pressent volontiers mais elle reste cachée, difficile à objectiver et à verbaliser.

### **1.1.1. L'histoire sociale de la discipline horaire : du monastère à l'usine en passant par l'école**

« Que pensez-vous du fait d'engager un débat territorial sur ces questions d'horaires de travail dans les entreprises ?

*- Je pense qu'il faut débattre sur le sujet et échanger. Pourquoi tout le monde fait comme ça, ou un peu différemment selon sa culture d'entreprise. En fait ce sont souvent des raisons historiques qui font qu'il y a tel ou tel horaire. Souvent même on ne sait pas bien d'où ça vient, ni comment et pourquoi. Faudrait le savoir, pourquoi ! Pourquoi y a tel ou tel horaire ? Ça, c'est un point important ! »*

Responsable RH Télécom

Horaire vient du latin médiéval *horarius* et sert à qualifier « les prières dites aux heures canoniales » (CNRTL, d'après Rabelais, 1532, *Pantagruel*, VI, éd. V. L. Saulnier, p. 33). La construction étymologique du mot « horaire » suggère que la discipline du temps puise ses fondements dans les premières règles de scansion temporelles du quotidien édictées par les moines bénédictins au VI<sup>e</sup> siècle (Foucault, 1975).

Mais si l'on met de côté la primeur de l'édition de règles temporelles, la genèse de la discipline du temps remonte bien plus loin et survole la question religieuse. Car depuis toujours, pas un seul jour le Soleil n'a failli à sa discipline. Lui n'oublie jamais de se lever – et les premiers hommes qui se mirent à travailler la terre ont assurément dû se soumettre à l'implacable discipline du temps solaire. Pour autant, la règle de Saint-Benoît est bien le premier découpage institutionnel, régulier et discipliné des temps de la vie quotidienne (Agamben, 2011). Au XII<sup>e</sup> siècle, on comptera jusqu'à 100 000 monastères bénédictins (Encyclopaedia Universalis, 2015, p. 144) dont la vie quotidienne est réglée par une discipline de fer.

Avant que la Révolution Industrielle et la manufacture ne consacrent le déploiement absolu de la discipline du temps en direction des ouvriers, Michel Foucault montre que d'autres lieux d'exercice du pouvoir ont fait résonner la discipline métrique du temps. Comme l'exprime Agamben :

*« les dispositifs disciplinaires (écoles, casernes, collèges, premières manufactures royales) avaient commencé, dès la fin du XVIIe siècle, à diviser la durée en segments, successifs ou parallèles, pour obtenir ensuite, par la combinaison des séries chronologiques particulières un résultat d'ensemble plus efficace. » (Agamben, 2011, p. 33)*

Ce déploiement institutionnel de la discipline du temps n'aurait cependant pu se produire sans les progrès techniques inhérents à la précision de la mesure du temps et des horaires. Concernant l'implantation de la discipline du temps dans la sphère du travail, il est clair qu'elle n'eut pas été permise sans les développements de l'horloge mécanique (Mumford, 1934). Point de révolution industrielle, ni d'usine, de contremaître ou de salariat sans chronomètre. Petit à petit, ce n'est plus le contenu de la tâche qui donne le rythme de travail mais bien les aiguilles du cadran.

La dimension qualitative et substantielle du travail perd de sa valeur, l'ouvrier qualifié et l'artisan se transforment en ouvrier standardisé et finalement dépossédé du savoir artisanal. Il ne se voit plus offrir ou commander des tâches de travail, mais bien des heures d'activités de plus en plus indifférenciées. La rémunération et la valeur accordée au travail ne sont plus fonction du fond et de la substance de la tâche, mais de sa carcasse mesurée en heure de travail. C'est la naissance du salariat et de la classe ouvrière :

*« Le balancier de la pendule est devenu la mesure exacte de l'activité de 2 ouvriers, comme il l'est de la célérité de 2 locomotives. Alors, il ne faut pas dire qu'1 heure de travail d'1 homme vaut 1 heure de travail d'1 homme. Il faut dire qu'1 homme d'1 heure vaut 1 autre homme d'1 heure. Le temps est tout ; l'homme n'est plus rien ; il est tout au plus la carcasse du temps. Il n'y est plus question de la qualité. La quantité décide de tout : heure pour heure, journée pour journée ; mais cette égalisation du travail n'est point l'œuvre de l'éternelle justice de M. Proudhon ; elle est tout bonnement le fait de l'industrie moderne. » (Marx, 1908, p. 70)*

Le pendule, par l'intermédiaire du contremaître, devient un synchronisateur du rythme de travail pour tous les ouvriers de la manufacture. Les besoins de production, notamment pour le travail à la chaîne, justifient que les ouvriers, en tant que membres d'un même ensemble, travaillent en même temps et selon le même horaire. Mais le processus d'uniformisation de la discipline du temps qui veut en finir avec la « flânerie systématique » des ouvriers ne fût pour autant pas un long fleuve tranquille. La discipline du temps industriel a tout de même mis plus d'un siècle et demi (1780-1930) à se normaliser :

*« La discipline du temps a été introduite par les procédés usuels des brimades, amendes, cachot et règlements d'usine. Au siècle dernier, on verrouillait même l'usine pour empêcher les ouvriers de quitter avant l'heure, ou encore on retardait la remise de la paie à la dernière heure de travail le samedi ! »* (Pronovost, 1996, p. 32)

Par la suite, pour préserver les travailleurs et répondre aux exigences naissantes des syndicats, les normes juridiques vont valider l'idée d'un travail que l'on mesure et que l'on réglemente par la durée quotidienne de présence sur le lieu d'exercice. Avant 1841, la relation entre employeur et employé était strictement régulée par des contrats de droits privés. À partir du 22 mars 1841, la loi relative au travail des enfants employés dans les manufactures, usines ou ateliers, annonce l'insertion de la puissance publique dans les contrats de travail. La loi promulguée par Louis-Philippe instaure la durée journalière à 8 heures pour les enfants de 9 à 12 ans et à 12 heures pour ceux de 12 à 16 ans. Cette première brèche ouvrira la voie d'une régulation identique et applicable à tous les salariés (Villermé, 1971). Elle amènera à la rédaction du Code du travail et à des fixations successives et *decrecendo* du temps de travail légal quotidien puis hebdomadaire.

Le rythme des journées de travail que l'on observe aujourd'hui est incontestablement encore très influencé par cette histoire sociale et juridique du temps de travail salarié. Certes les activités de travail se sont fortement transformées (passage d'une société industrielle à une société de services) et le Code du travail se découd petit à petit. Certes, les temps partiel et les RTT se développent de plus en plus. Mais même si elle n'est plus aussi statistiquement écrasante, la norme d'une semaine de cinq jours avec des horaires de travail quotidiens identiques et standardisées (8h30 - 17h), reste malgré tout persistante (Sautory & Zilloniz, 2014 ; Devetter, 2001).

Ces horaires émanant du compromis fordien sont résistants aux changements contextuels car ils sont à la fois imbriqués et appuyés par l'institution scolaire, elle aussi calée sur la discipline du temps et les conventions horaires, comme le dit Amparo Lasén (1997, p. 16) dans son article synthétique sur les rythmes sociaux :

*« À l'école on apprend à lire l'heure de l'horloge, mais aussi à se soumettre à des horaires, des emplois du temps et des délais imposés de l'extérieur. Elle est une « société métronomique » aussi, un des premiers espaces sociaux à être investi par le temps disciplinaire. (...) La routine quotidienne, scandée par la sonnerie et non par les décisions de maîtres et élèves, les synchronise ; tout le monde commence et finit en même temps. (...) Les enfants s'habituent à se régler selon un ordre temporel externe, qui facilite le passage de la sonnerie de l'école à la sirène de l'usine, ou à celle, symbolique, qui résonne dans la tête des employés de bureau à neuf heures, midi et dix-sept heures. »*

Finalement, les règles religieuses, les règles à l'école, et les règles au travail, produisent une conception à la fois unifiée et ancrée de la façon dont on doit se comporter ayant égard à la question des horaires de travail. Cette norme, ces règles tacites et pratiques de comportement se ressentent également dans les interviews réalisées pour notre enquête. Laurence nous détaille parfaitement comment, par différents mécanismes de socialisation familiaux et scolaires, on lui a transmis des valeurs qui l'amènent à avoir une représentation du travail en contradiction avec ses idéaux actuels :

« Est-ce que ça t'intéresserait de faire la sieste au travail ?

-Moi je trouverais ça vraiment trop cool, faire des vraies pauses où tu sors des codes du travail même si c'est juste pour bouquiner. Après, est-ce que j'oserais ? Je sais pas. Je sais pas si j'oserais, en fait c'est pas l'image du travail qu'on nous a transmise. Du coup on a beau avoir des idéaux, tu te confrontes quand même à la représentation sociale qu'on t'a transmise.

- Faire la sieste au travail, cela relève donc un peu des mêmes idéaux à contre-courant que d'arriver à 11 heures ?

- Oui c'est ça.

-Et par quels biais, on te l'aurait transmise cette représentation du travail ?

1) Mon père. La maison était un peu organisée sur l'heure à laquelle il rentrait du travail. Il rentrait toujours à la même heure, à 20 h 15. Le samedi, il arrivait toujours à 13 heures. C'est un rituel qui fait que t'intègre que ton père a des horaires de travail fixes. Mais c'est aussi parce que la maison était un peu organisée autour de lui.

2) À la fac, à fond : « si vous êtes en retard, vous êtes pas professionnels. Un jeune salarié, ça arrive à l'heure ». Je trouve qu'on nous a beaucoup transmis ça.

3) Au lycée j'étais à l'internat et c'était pas nous qui gérons notre temps. Tous les matins, la sonnerie nous réveillait à 6 h 45. La sonnerie, elle te réveillait mais moi je me levais pas. Et après t'avais un surveillant qui venait et là t'étais un peu obligé de te réveiller ! »

Laurence, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 15.

Au travers de cet échange avec cette jeune salariée, nous voyons plus précisément que ce qui se cache derrière la ponctualité et le respect « d'un horaire de travail normal » au sens fordien : ce sont l'ensemble des valeurs qui se placent en ligne avec la notion « d'effort » et aux antipodes de la « flânerie ». Des lectures oisives ou des siestes au travail seraient alors sanctionnées pour les mêmes raisons qu'un horaire d'arrivée au bureau dépassant « l'entendement ». Max Weber, dans son *Esprit du Capitalisme*, nous donne une définition assez proche de cette morale :

*« Gaspiller son temps est donc le premier, en principe le plus grave, de tous les péchés. Notre Vie ne dure qu'un moment, infiniment bref et précieux, qui devra « confirmer » notre propre élection. Passer son temps en société, le perdre en « vains bavardages », dans le luxe, voire en dormant plus qu'il est nécessaire à la santé... est passible d'une condamnation morale absolue. »*  
(Weber, 1904 [1964], p. 189)

À partir de ces témoignages, on comprend que le respect de « la discipline du temps » ne sanctionne pas symétriquement des horaires d'arrivée au travail, selon qu'ils se situent en avance ou en retard par rapport à la norme horaire. Étant donné le sens impitoyable de l'écoulement du temps, une arrivée en avance par rapport à l'horaire normal est équivalente à une arrivée à horaire normal : en étant là avant la période de pointe, on s'assure également d'être là pendant la pointe et par conséquent de respecter la norme. C'est l'arrivée après l'horaire normal qui détone car l'absence est avérée et peut-être associée à un sommeil prolongé et un déficit d'effort au travail :

*« D'ailleurs dans un de mes anciens stages, il y avait un gars qui était vraiment du matin. Il venait très tôt le matin et il partait à 17 heures tous les jours. Tout ça c'était un deal qu'il avait passé avec le manager. Et ça avait été accepté parce qu'il était plus sur un mode j'arrive tôt que je pars tard. Et donc ça a été acceptable. Alors que moi si je devais négocier un deal, ce serait l'inverse : j'arrive tard et je pars après vous. Mais je pense qu'il y a une dimension de contrôle qui pose problème : si t'arrives tard on te voit arriver mais en partant tard on peut pas vérifier à quelle heure tu pars. On peut pas savoir si tu respectes vraiment ton engagement. Ce manque de confiance il faisait qu'on préfère te voir déjà là quand on arrive le matin et te voir partir à 17 heures. Parce que ça, c'est plus facile à contrôler, tu vois. »*

Joséphine, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant à Paris, cadre, arrivée vers 10 heures.

Bien que d'apparence assez claire, ces interprétations ne sont pour autant que rarement basées sur des observations objectives. L'extrême majorité des salariés interviewés bénéficient soit d'un flou contractuel, d'une tolérance, voire d'une liberté théorique complète dans le choix de son horaire de travail. La question du contrôle et de l'évaluation des horaires pratiqués n'est quasiment jamais abordée de manière frontale entre les collègues ou la hiérarchie. De plus, les salariés n'ont pas forcément besoin de subir un contrôle social effectif pour respecter la norme. Comme nous allons le voir, dans bien des cas c'est comme si à partir de l'ensemble des processus historiques et institutionnels évoqués plus haut, la norme devenait trop profondément inscrite dans le « logiciel » des individus et des interactions sociales pour pouvoir l'objectiver, l'extérioriser et potentiellement la remettre en question.

### 1.1.2. La norme horaire des salariés disciplinés est incorporée

Les jeunes interviewés qui occupent leur premier emploi dans l'entreprise nous ont fait part des intuitions qui cadrent leur pratique horaire. Ainsi Laurence, qui nous avait expliqué plus haut qu'elle était assez influencée par les valeurs du travail transmises par son père et son passage à l'internat, avoue volontiers qu'elle pressent et imagine que sa cheffe exige la pratique d'un horaire normé plus qu'elle ne saurait la constater :

*« Ma cheffe, elle arrive à 9 heures, et du coup il faut que je sois là quand elle arrive. Je sens que quand elle est déjà tout bien installée quand j'arrive - je sens qu'elle part du principe que de base je suis là à 9 heures.*

- Mais pour autant elle t'a jamais signalé ou fait une remarque sur le fait que tu devais être là ?

- Non.

- C'est toi qui le pressens ?

- Oui, je le pressens. Et des fois je trouve ça tellement injuste. Dès fois elle arrive à 11 h 30 et à 13 h 30 elle est partie. Elle, elle a rien à rendre.

*Parfois je me dis, je suis trop bête d'imaginer qu'il faut que je fasse attention à mes horaires. Il faudrait peut-être que je me libère un petit peu. »*

Laurence, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 15.

Joséphine qui a elle aussi un profil de primo-arrivante, nous raconte quant à elle, quelle forme d'appréhension elle a dû combattre pour transgresser une norme dont tout le monde doute mais dont tout le monde semble avoir malgré tout conscience. Il existerait donc une stratégie qui consisterait à tâtonner et à essayer des horaires pour voir ce que cela pourrait produire (Kahneman & Tversky, 2000).

*« La première fois que je suis venue à 10 heures, en fait c'est rigolo parce qu'on en parlait avec une collègue dont je suis proche qui elle aussi aurait aimé venir un peu plus tard mais elle doutait de la possibilité de cette prise de liberté. Et elle m'a dit : « bon bah au moins quand t'essaieras ça permettra de voir ce que ça produit ». Il y avait une forme d'appréhension ; ça se trouve je vais transgresser un truc. Dans nos échanges du coup, je me suis dit : « ce doute existe ».*

Joséphine, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 10 heures.

Jean, quant à lui, est plus expérimenté et nous avoue « en off » qu'il s'autorise de temps en temps certaines libertés pour arriver après 9 h 30. Lui aussi est cadre au forfait et gère sur le papier son emploi du temps comme il l'entend mais il se sent toujours un peu gêné de prendre de la liberté au travail.

*« Comme on est en off, je peux vous avouer, que lorsque je n'ai pas de réunions, je m'autorise certaines libertés sur mon heure d'arrivée au travail pour arriver après 9 h 30 – afin de pouvoir voyager dans des conditions plus confortables et aussi pour pouvoir dormir plus longtemps.*

*- Pourquoi dites-vous « en off », cela signifie que vous devriez être plus tôt au travail ?*

*- Euhhh, oui, oui, c'est-à-dire (gêne), en gros on n'est pas censés arriver après 9 h 30 parce que cela peut être mal vu.*

*- S'agit-il d'une règle tacite, lorsque vous dites que ça peut être mal vu ? Existe-t-il une règle écrite ? Vous a-t-on déjà fait des remarques sur le fait que vous veniez trop tard ?*

*- Je l'ai vu écrit nulle part, mais en gros il y a le fait que si j'arrive dans l'open-space et que tout le monde est déjà là, cela me met mal à l'aise. Mais d'un autre côté, il m'est arrivé plusieurs fois d'arriver au-delà de cet horaire de 9 h 30 et on ne m'a pas fait de remarques jusque-là. »*

Jean, la trentaine, célibataire, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30.

Julie, est manager d'un groupe de consultants et elle arrive toujours la dernière dans son équipe de travail. Mais malgré son statut confortable, elle ressent aussi une gêne lorsqu'elle arrive à son bureau. Cet inconfort, comme elle le dit, n'est pourtant pas basé sur des faits ou même sur les regards inquisiteurs qu'elle pourrait distinguer. Non, son inconfort se manifeste via la confrontation à des schèmes de croyances intériorisés.

*« De quelle manière est-ce inconfortable ? Il y a déjà des projets qui sont lancés et vous avez une demi-heure de retard à rattraper le travail en cours ? Ou vous avez l'impression que c'est un inconfort lié au regard des autres ? Ou les deux ? Ou est-ce autre chose ?*

*- Y a pas forcément le regard des autres mais c'est peut-être ce que je crois que pourrait être le regard des autres. C'est-à-dire que je me dis, que peut-être qu'en me voyant arriver à cette heure-là, ils se disent bah... Même si c'est pas matérialisé. »*

Julie, la trentaine, en concubinage avec enfants, cadre dirigeant, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 40.

Il faut aussi noter que les interviewés ont beaucoup de difficultés à formuler clairement la raison qui pourrait les motiver à se conformer au moule des horaires pratiqués ou à en craindre un éloignement. La sanction sociale exercée par le jugement moral des autres et l'image de flâneur qu'on pourrait leur attribuer n'est que très rarement verbalisée. L'analyse des conséquences de la transgression reste bien souvent sans réponse. Cela prend la forme d'un « tabou » tant, les phrases se terminent toutes par : « ils se disent bah... », « on me dirait bon... », « ils penseraient hmpff... ».

« Avez-vous des règles hiérarchiques qui font que vous devez être à telle ou telle heure au travail ?  
- Non, je n'ai pas de contraintes de ce point de vue là. Je suis cadre sup., je suis commerciale, je n'ai pas de contraintes de cet ordre-là. Maintenant si j'arrivais tous les jours à 10 h 30, peut-être que j'aurais des remarques ou on me dirait, « bon.... ». C'est pas usuel d'arriver à ces heures-là. Les gens ils arrivent plutôt vers 9 h 15-9 h 30. Ils sont vraiment très rares à venir après. »

Anne, la quarantaine mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 9 heures.

Chaque journée est constituée de centaines de gestes renforçant l'inscription dans la norme des salariés disciplinés. Il faut respecter l'horaire normal et on le fait sans réfléchir aux raisons ayant produit le « il faut », sans analyser en quoi l'injonction vient de soi ou de l'environnement professionnel : « *L'injonction doit construire le silence, la non-représentation du processus, condition pour que les évidences ne soient pas remises en question et que l'injonction reste opérante.* » (Kaufmann, 1992, p. 155).

Edward T. Hall (1971) en parlant d'injonction évoque, lui, un « langage silencieux » du temps qui autorise l'auto-régulation et la synchronisation des individus. Les idées et les valeurs qui sous-tendent les normes temporelles fonctionnent bien parce qu'elles deviennent individualisées et naturalisées. Dans certains cas, elles œuvrent telles de véritables lois de la nature qui font entièrement corps avec l'individu. Ces remarques résonnent avec le discours de Sandrine. Elle nous explique que même lorsqu'elle n'est pas objectivement obligée d'arriver à une heure précise au travail (lorsque son chef n'est pas là ou qu'il n'y a pas de réunion), elle se réveille de toute façon à l'heure habituelle. Elle arrive donc toujours vers 9 heures par « automatisme corporelle ». Mais plus loin elle nous décrit ensuite le conditionnement psychologique qui a structuré son automatisme :

« Et si vous arriviez plus tard le matin, est-ce que votre chef a besoin de vous en début de matinée ?  
- Si les réunions sont à 8 h 30, 9 heures, je suis là. Après, quand il est pas là, je m'organise comme je veux. Mais après c'est une routine aussi. Je crois que c'est même l'organisme. Je n'ai pas besoin de réveil le matin. C'est un automatisme finalement, c'est ça aussi. C'est mon horloge interne qui fonctionne comme ça. Mais on peut le changer certainement. Quand mon patron n'est pas là quelquefois je pars à 15 h 30.  
Après, le matin moi j'écoute France-Inter et si j'entends à la radio « problème sur la ligne A », là alors je commence à activer pour, pour... Mais c'est psychologique ça, ce n'est pas forcément une bonne habitude, c'est sûr. J'ai tellement été tenue d'être très tôt, partir très tard, etc. que je pense que c'est quelque chose que je ne peux pas encore... Mais autant je peux partir plus tôt le soir, quand il est pas là ça ne me gêne pas, mais le matin je veux être à l'heure. Le soir ça me gêne moins. C'est quand même bizarre hein ? Ça doit être le sens du devoir, voilà, je dois être là au cas où, on va dire ça comme ça. »

Sandrine, la cinquantaine, mariée, employée, résidant dans le 93, arrivée vers 9 heures.

Le discours de Sandrine laisse perplexe tant il est représentatif de « l'injonction parfaite » sédimentée dans les automatismes et les chaînes opératoires machinales (Leoir-Gourhan, 1965). Cette injonction parfaite est le résultat d'une adéquation complète entre le fonctionnement du dedans et celui du dehors, produit à la fois de l'intériorisation de l'extérieur et de l'extériorisation de l'intérieur (Corcuff, 1995). Pour elle, cette injonction fait maintenant partie de ses routines, au sens de réflexes physiologiques dont elle peut très difficilement se départir. Mais ensuite elle arrive à extérioriser et légitimer cette intériorité en la justifiant par un sens du devoir qui lui serait propre. Or c'est précisément ce sens du devoir qui lui a été inculqué par l'extérieur, lorsqu'elle était tenue d'être très tôt, partir très tard...

### 1.1.3. La discipline du temps de travail devient une éthique personnelle

Certains salariés ont justifié leur horaire d'arrivée au travail par leur trait de caractère. Ces traits personnels peuvent avoir une forme aussi rigide que celle du patrimoine génétique ou de traits innés à l'image de la chronobiologie. Pourtant ils ne reflètent pas du tout les mêmes prédispositions. Tandis que le fait d'être plutôt du soir ou du matin, ne semble pas être une disposition qui s'apprend, il est en revanche assez clair que « *l'opération de détermination du temps est quelque chose qui doit s'apprendre. Cependant une fois acquise, cette conscience omniprésente est si contraignante qu'elle apparaît à ceux qu'elle concerne comme une disposition naturelle.* » (Elias, 1984, p. 151)

« Vous pensez qu'elle existe vraiment cette règle tacite sur le fait de ne pas pouvoir venir après 9h30 ?

- *Ça doit être un trait de caractère individuel. Je suis très à cheval sur les horaires, j'ai horreur d'être en retard. Arriver après 9 h 30 c'est grave pour moi. Je suis programmée comme ça.* »

Léna, la cinquantaine, mariée, cadre, résidant dans le 78, arrivée vers 8 h 40.

Les salariés qui ont justifié leur horaire de travail, par leur trait de caractère ou leur éthique personnelle, ont tous en commun (3 interviewées) d'avoir plus de 50 ans. Ce résultat corrobore notre analyse de la fin du chapitre 5 (Tableau 5.15) indiquant que les personnes de 55 ans et plus ont moins de chances d'avoir une pratique réflexive de leur horaire de travail et ainsi plus de chances d'avoir une pratique automatique et basée sur une éthique commune.

### 1.1.4. La norme horaire des salariés disciplinés au service de la cohésion sociale

L'appropriation de la norme horaire des salariés disciplinés, caractérisée plus haut sous la forme d'éthique personnelle, sert un objectif qui dépasse la structuration du quotidien à l'échelle individuelle. Cette incorporation de la norme horaire a comme effet principal de renforcer la solidarité du collectif de travail en produisant ce qu'Henri Lefebvre appelle « l'eurythmie » (Lefebvre, 1992). C'est aussi pour cette raison que les syndicats sont généralement très attachés à la norme horaire fordienne, et plutôt réfractaires à la flexibilisation des horaires de travail (Bouffartigue, 2012).

L'incorporation de la norme des salariés disciplinés, si elle se décuple auprès de tous les salariés, assoie le socle commun de la valorisation du temps de travail. Mais c'est surtout la réalisation pratique de la norme horaire, les manières collectives de se comporter, qui délimitent le sentiment d'appartenance à un groupe social :

*« Surtout quand tu viens en dehors des heures de pointe et que tu vois que c'est pas du tout la même population dans les transports. À 9 heures, tout le monde est en costume avec des mallettes, que des hommes blancs trentenaires alors qu'à 10 heures ce sont que des femmes noires avec des enfants.*

*Enfin, suivant si tu pars à une heure ou à une autre, tu as une impression de participer à... enfin de faire partie de quelque chose de complètement différent. Si tu pars pour 9 heures, tu as l'impression d'être jeune cadre dynamique qui va conquérir le monde, si tu pars pour 10 heures c'est une tout autre impression. »*

Delphine, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 10 h 30.

La norme horaire des salariés disciplinés dessinerait bien un des contours définissant le sentiment d'appartenance au groupe des salariés. En effet, il est clair que quand on observe ses voisins dans les couloirs ou rames de métro durant l'heure de pointe, on peut effectivement se sentir comme un membre à part entière de la même « famille » des cols blancs. À des niveaux plus fins de différenciation sociale, l'horaire de travail pratiqué peut aussi servir à distinguer les types de salariés entre eux. C'est ainsi qu'on oppose fréquemment la norme horaire fordienne des fonctionnaires à celle plus flexible des cadres dans le privé :

*« Bien évidemment je pars pas tous les jours à 17 h 45, je suis pas fonctionnaire. Je suis très flexible dans mes horaires. »*

Marianne, la quarantaine, mariée avec enfants, habitant dans le 92, cadre, arrivée vers 8 h 50.

Mais l'horaire de travail collectif, celui qui est considéré comme normal dans son environnement professionnel, devient aussi un élément délimitant l'identité de différents secteurs d'activité :

« Avant que vous ayez votre premier enfant, vers quelle heure arriviez-vous au travail ?  
- Vers 9 h 15. J'ai toujours bossé dans des boîtes industrielles. J'ai bossé un peu pour le cinéma.  
Et là ouais vous arrivez à 10 h 30 ça le fait encore. Alors que dans les boîtes industrielles, sur les sites de production ça commence vers 7 heures et on entend les gens dire : « Ah les gens du siège ces fainéants, ils commencent à 8 heures. »

Florent, la trentaine, marié avec enfants, cadre, habitant en Province, arrivée vers 8 h 30.

Si la norme horaire des salariés disciplinés a pu prendre sa source dans les besoins de synchronisation des tâches des ouvriers dans l'usine fordienne, aujourd'hui, les emplois sont de plus en plus orientés vers des activités tertiaires et des tâches immatérielles qui ne nécessitent plus forcément que les salariés soient présents en même temps sur leur lieu de travail. Pourtant nous l'avons vu, cette norme a encore un poids prépondérant dans la synchronie des horaires de travail. Au-delà des logiques de production qui sont au cœur de l'activité de travail, on observe à maints égards que le travail est aussi une activité sociale où se jouent des échanges et des jeux de représentations complexes sur fond d'éthique personnelle et de manière de penser qui se doivent d'être les plus homogènes possibles (Duarte, 2013 ; Dodier, 1995).

De cette homogénéité de discipline du temps, ou encore de la « symétrie temporelle » (Zerubavel, 1981) entre les salariés, découle la cohésion du collectif de travail. La validation de cette cohésion s'opère alors par l'intermédiaire de jugements tacites, de regards discrets, de ce drame de la vie sociale qui fait qu'on ne sait pas ce que les autres pensent. Voilà donc les salariés au milieu d'une devinette à laquelle chacun tente de répondre en prenant le moins de risque possible : « quel genre de professionnel va-t-on penser que je suis si je n'arrive pas au travail en même temps que tout le monde ? »

## **1.2. Le contrôle social et la perpétuation de la norme : le regard de la hiérarchie et des collègues**

En amont, il règne bien un processus de socialisation, à l'école, en famille, ou dans les expériences professionnelles passées qui fait que les individus incorporent la discipline du temps et intériorisent la norme horaire des salariés disciplinés. Ils s'intègrent finalement de façon spontanée au groupe

social des salariés, sans forcément trop s'en rendre compte et en se raccrochant souvent à une forme d'éthique personnelle. Ce processus est rendu visible par l'analyse biographique des discours des salariés mais il reste difficile à saisir. Il fait appel à des éléments abstraits du passé et semble trouver peu de point d'appuis solides dans le monde interactif et quotidien de l'entreprise.

Pourtant dans le temps présent, il existe aussi des éléments factuels dans la vie au travail qui font que les individus s'assurent mutuellement du respect et de la perpétuation de la norme horaire fordienne. La norme horaire n'étant plus contractualisée ou écrite (par le contrat de travail ou la pointeuse), ce sont directement les individus appartenant au collectif de travail qui en assument le contrôle. Le contrôle social et les sanctions qui peuvent concerner les salariés s'écartant trop de la norme deviennent autant de « faits » qui rendent palpables la thèse de la persistance de la norme horaire des salariés disciplinés. Que cela soit par l'intermédiaire du chef de service (encore appelé manager) ou des collègues, l'environnement social du salarié reste truffé de « frontières » qui l'empêchent de se mouvoir librement dans le couloir des temps du travail. Ce sont de ces traces tangibles de la norme horaire des salariés disciplinés dont nous allons parler dans cette section.

À partir du moment où les salariés ont conscience de ces frontières, ils arrivent à définir objectivement les contours et les enjeux de la norme horaire fordienne : « il faut arriver en même temps que tout le monde, sinon je risque de me faire mal voir ». De cette façon, la norme et ses valeurs afférentes sont extérieures à l'individu. Leur conduite n'est plus silencieusement guidée par des valeurs intériorisées : la discipline du temps de travail. Leur conduite devient également guidée par une stratégie, une action orientée en finalité qui consiste à ne pas se faire mal voir et à conserver son emploi.

Évidemment dans les faits la frontière entre le respect d'une norme horaire par adhésion à une éthique de travail (et non par peur de la sanction) ou par stratégie (par peur de la sanction) est ténue dès lors que le risque de sanction existe ou est perçu comme existant. Dans cette section, en nous référant aux éléments tangibles de la norme, nous allons nous concentrer sur l'analyse de stratégies individuelles jouant avec la norme en les séparant des comportements par adhésion à l'éthique du travail. Cependant, il faut toujours garder à l'esprit que dans la réalité, pour beaucoup de salariés, la pratique horaire s'appuie sur un équilibre balbutiant entre éthique personnelle et stratégie rationnelle face au contrôle social.

### **1.2.1. L'autorité et l'exemplarité du manager**

Comme dans tout mécanisme d'apprentissage social, ce sont d'abord les « anciens » - ceux qui disposent de plus de crédits ou de pouvoir – qui, par leur fonction d'exemplarité ou d'autorité, transmettent la norme sociale (Pronovost, 1996) : parents à la maison, instituteur à l'école ou encore manager au

bureau, ces personnes jouent toutes un rôle important dans la diffusion des valeurs collectives de la discipline du temps. Dès lors, même si la règle a disparu sur le papier, la norme horaire peut malgré tout être explicitement dictée par le manager :

*« Vous avez des managers qui sont hyper stricts sur la question des horaires malgré les plages horaires d'arrivée. C'est comme si cela empiétait sur leur pouvoir que de laisser de la liberté à leur collaborateur. »*

Caroline, la quarantaine, divorcée avec enfant, résidant dans le 91, cadre dirigeant, arrivée vers 9 heures.

Mais habituellement les salariés s'accordent autour de l'horaire du manager selon des règles tacites. D'un côté les managers ont conscience du rôle d'exemplarité qu'ils doivent assumer :

*« Ça ne se fait pas d'être manager et d'arriver à pas d'heure. »*

Nathalie, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 9 h 15.

Et de l'autre côté les salariés sont conscients que le manager est l'exemple à suivre et que de par son comportement, il montre la voie des conduites à adopter :

*« Est-ce qu'on peut « palper » le poids de ce regard des autres, que cela soit à travers les discours, les gestes, les sanctions ?*

*- Quelque part on peut dire que le patron de l'entité donne l'exemple. Si lui il se comporte comme cela, cela sous-entend qu'il attend la même chose de la part de ses salariés.*

Jean, la trentaine, célibataire, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30.

Ainsi les salariés arriveraient en même temps au travail, autour de 9 heures, entre-autre parce que leur chef leur fournit un patron (au sens du modèle) d'horaire à répliquer. Mais comment les chefs en sont-ils venus à avoir ce patron horaire et intégrer le fait qu'ils doivent montrer l'exemple en termes de temps de travail ? Et bien avant d'être chef, ils étaient forcément subordonnés, et leur chef leur a probablement donné ce même patron à suivre, etc. Nous voyons que la détermination de l'horaire de travail est le fruit d'un apprentissage culturel qui se transmet de façon extrêmement stable de génération en génération, de patron en patron. C'est ce mécanisme de passation intergénérationnel qui fait que la norme de la discipline du temps persiste aujourd'hui alors que les conditions d'exercice du travail ont complètement changé et ne justifient plus du tout l'application de la même norme.

*« En fait je trouve qu'il y a toujours profondément ancré, cette culture industrielle où on avait besoin que les gens soient à l'heure pour savoir ce que les gens faisaient durant la journée. Cette coutume très très forte, de « je dois arriver tôt et je dois être là ». Je trouve que ça, c'est quelque chose de très ancré.*

*On parlait du fait que moi je suis manager et je suis plus âgée que mes équipes et que mon manager et il est encore plus âgé que moi et le grand chef est encore plus âgé que mon chef...*

*Donc en fait cette culture-là, elle est plus ancrée encore chez mon chef et chez le chef de mon chef.*

*- Il y a peut-être un saut générationnel à effectuer.*

*- C'est ça ! quand ça, ça va se renouveler, certainement que le regard sera différent.*

*Le chef de mon chef, c'est quelqu'un qui à 30 ans de carrière derrière lui et qui lorsqu'il a commencé à travailler devait peut-être être là à 8 heures pour répondre aux attentes de son chef. »*

Julie, la trentaine, en concubinage avec enfants, cadre dirigeant, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 40.

Les dispositions, ou l'habitus (Bourdieu, 2002) du manager se révèlent inadaptés aux nouvelles conditions d'exercice du travail. Le travail dans les sièges sociaux que nous étudions ici ne demande plus, comme à l'époque industrielle, que tous les « ouvriers » soient là en même temps mais pourtant par le biais ininterrompu de la socialisation au travail au contact d'autres chefs, ce sont ces manières de penser les horaires qui persistent. Ce phénomène de persistance de règle de conduite, ou de délai d'adaptation des mœurs aux conditions objectives d'existence peut être défini par la notion d'hystérésis<sup>1</sup>. Cette notion est centrale pour interpréter des pratiques d'horaires de travail qui peuvent aujourd'hui sembler absurdes. Comme nous le dit Mathias, à présent responsable d'une équipe, il reproduit malgré lui les schèmes de pensée qui ont jadis été apposés sur lui par ses chefs :

*« On reproduit quand même beaucoup les schémas dans lesquels on est. Même si moi j'ai tendance à être hyper souple, c'est-à-dire que si j'ai pas besoin de venir, je bosse de chez moi. Et bah malgré tout si j'ai quelqu'un dans mon équipe qui arrive tous les matins à 10 heures, j'aurai un premier réflexe qui sera : « ah bah dis donc c'est cool, il vient à 10 heures ». Et après l'intelligence reprendra le dessus et je me dirais : « en même temps, il finit à pas d'heure, je m'en fous ».*

*Mais je pense que j'aurais quand même cette première remarque qui est la même pour tout le monde. De la même façon quand je pars à 17 heures du bureau, j'entends dans ma tête ce qu'on me disait quand je partais avant 19 heures quand j'avais 22 ans : « Vous avez pris votre après-midi ? » Ces trucs ils restent. On dit ce qu'on veut mais lorsqu'on a été bien conditionné, c'est le conditionnement qui commence avant que l'intelligence prenne le relais. »*

Mathias, la quarantaine, marié avec enfants, résidant à Paris, cadre dirigeant, arrivée vers 8 h 45.

1. L'hystérèse ou l'hystérésis est une notion empruntée à la physique pour parler d'un phénomène qui tend à persister alors que la cause qui l'a générée a disparu. Par analogie, on pourrait émettre l'idée selon laquelle l'exigence de simultanéité des horaires de travail persiste alors que l'organisation scientifique de la production industrielle qui sous-tendait explicitement cette exigence a disparu.

Mais de manière générale les salariés enquêtés ont assez peu parlé du contrôle social de l'horaire émanant de la hiérarchie. Certes, ils imaginent que leur encadrant les surveille et évalue la conformité de leur horaire mais le contrôle social le plus mentionné et apparemment le plus visible reste celui opéré par les collègues immédiats :

*« On m'a toujours fait des réflexions sur mon heure d'arrivée mais jamais sur mon heure de départ ! Personne n'est là pour voir quand je pars le soir. Les personnes qui m'ont dit ça, n'ont pas de relations hiérarchiques vis-à-vis de moi.*

*Le regard des collègues... je pense que parfois le regard des collègues ça peut influencer sur le regard du responsable dans le sens où certains collègues pourraient faire remonter à la hiérarchie le fait qu'ils se plaignent de mon horaire d'arrivée. »*

Aude, la cinquantaine, divorcée avec enfants, employée, résidant à Paris, arrivée vers 9 heures.

### **1.2.2. Le contrôle de l'égalité des horaires par les collègues : « t'as pris ta matinée ? »**

Lorsqu'un individu prescrit (de façon explicite ou implicite) la temporalité d'une activité à un autre individu, cela montre une relation de domination. Cette relation de pouvoir est souvent consubstantielle au statut des managers qui dictent (volontairement ou involontairement) le tempo du travail à leurs équipes. La « tyrannie » de la norme horaire des salariés disciplinés émane en partie de relations hiérarchiques qui lient le travailleur au patron. Mais comme le précisait Étienne de la Boétie (1576) dans son *Discours de la servitude volontaire*, cette tyrannie ne subsiste que parce qu'elle est soutenue par des « courtisans » qui sont complices de la tyrannie.

Sans loi, sans règle écrite, la seule présence des managers ne saurait être suffisante pour diffuser le diktat silencieux de la norme horaire fordienne auprès des salariés. Il faut que d'autres salariés puissent être le relais de ce diktat. En devenant complices, ces salariés se rendent automatiquement asservis. Mais en même temps cela leur donne la possibilité de dominer d'autres salariés à leur tour (Duarte, 2013). Selon ce schéma, la tétanie de la norme horaire fordienne se fonde sur une pyramide du contrôle sociale que Marcel Conche (2007) a fort joliment résumé : « *le tyran tyrannise grâce à une cascade de tyranneaux, tyrannisés sans doute, mais tyrannisant à leur tour* ». Dans notre situation, les tyrannisés tyrannisant sont des collègues immédiats. Ils contrôlent socialement les horaires de travail des autres en critiquant leurs pratiques dès lors qu'elle s'écarte de leur perception de la norme horaire et de la quantité de travail acceptable.

Mais en lisant nos entretiens nous devons tout de même nuancer le schéma de la Boétie. Dans le domaine qui nous concerne, la pyramide du contrôle social n'a que deux niveaux. Nos tyrannisés tyrannisant sont en fait bien loin d'être tyrans. Souvent, par le contrôle horaire, ils n'ont pas à l'esprit de dominer d'autres salariés « en dessous d'eux ». Ils cherchent simplement à s'assurer que tout le monde est dominé de la même façon qu'ils peuvent l'être. En somme, à travers l'observation des horaires pratiqués ils se portent garants de l'égalité du temps de travail mais aussi du sérieux de leurs collègues :

*« En arrivant à 9 heures, je suis une des premières à arriver chez « ... ». Le plus gros du flot arrive vers 9 h 30. Parce que je pense que les gens ont considéré qu'ils étaient en banlieue, l'entreprise les a mis à Saint-Denis, et qu'ils ont leur temps de trajet et tant pis pour l'entreprise. Mais je trouve que franchement y a des gens, c'est hallucinant ! Ils arrivent vers 9 h 30, à 11 h 30 on les voit avec leur sac de sport, ils s'en vont faire leur sport, puis ils vont déjeuner, à 14 heures ils reviennent et à 17 heures, ils sont repartis. Nan mais je me demande comment est-ce qu'ils font leur temps de boulot. Mais bon après chacun... »*

Mariane, la quarantaine, mariée avec enfants, habitant dans le 92, cadre, arrivée vers 8 h 50.

En filigrane, il est intéressant de décrypter que Mariane associe les personnes arrivant en dehors des clous de la norme horaire aux personnes qui trichent et qui ne respectent pas leur contrat de travail : ceux qui arrivent au bureau plus tard que les autres font du sport et traînent à la cantine sur leur temps de travail. Cette association d'idées montre encore une fois que l'heure d'arrivée est un « signal » qui indique le respect ou l'irrespect de la norme mais surtout l'adoption ou le refus de l'éthique du travail. Dans l'esprit de Marianne, ce « signal horaire » révèle avant tout l'adoption d'une morale centrée sur le dilettantisme et très éloignée de la discipline demandée par l'activité professionnelle.

Pour autant Mariane n'a fait qu'exprimer son point de vue. Il serait aventureux d'imaginer qu'elle se permette de faire des remarques aux collègues qu'elle soupçonnerait de tricherie. Comme elle le dit : « mais bon après chacun... » fait comme il l'entend ? En revanche d'autres interviewées ont signalé qu'ils avaient subi des remarques concernant leur horaire de travail de la part de leurs collègues. Ces remarques prennent toujours à peu près la même forme. Dites sur le ton de la plaisanterie, elles sous-entendent que l'heure de travail qu'on offre à la vue des collègues laisse penser qu'on a chômé une demi-journée. Julie nous narre son expérience lorsqu'elle travaillait dans un cabinet de conseil à la Défense :

« Et quand vous alliez à la Défense à 9 heures, c'était pas trop gênant d'être serrée dans le métro ?

- *Ah si c'était très stressant.*

- Dans quelle mesure est-ce que c'était stressant, est-ce que c'est stressant au point de décaler ses horaires et de risquer d'être mal perçu au travail ou pas ?

- *En fait la ligne 1 à Étoile, elle est pleine entre 8 h 15 et 9 h 15, d'après mon expérience. Donc après faudrait faire le choix d'arriver vraiment plus tard.*

- Ça aurait été vraiment mal perçu ?

- *Ah bah là encore plus parce qu'à cette époque j'étais dans des boîtes de conseil type « ... ». Et là ça passe pas du tout. C'est la petite blague : « T'as pris ta matinée !? ». On sait pas trop si c'est une blague... »*

Julie, la trentaine, en concubinage avec enfants, cadre dirigeant, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 40.

Ces blagues de la part des collègues s'appliquent aussi bien à l'horaire d'arrivée qu'à l'horaire de départ, à l'heure de pointe du matin qu'à l'heure de pointe du soir. On peut aussi bien détoner en arrivant trop tard au travail qu'en le quittant trop tôt. Dans ces cas-là, « avez-vous pris votre après-midi ? »

« Avez-vous des responsabilités hiérarchiques ?

- *Non et je pense qu'au départ le fait que j'ai pris cette liberté avec les horaires choquait certains collègues.*

- Parce que certains qui ont à peu près les mêmes fonctions que vous n'ont pas la même liberté horaire que vous ?

- *Non, ils ont la même liberté mais chacun ajuste selon sa convenance. Et la plupart viennent plus tard. Certains peuvent alors me dire à 17 heures : « Ça va t'as pris ton après-midi ? » - Nan mais parce qu'au début, je l'ai entendu – « Bah nan j'ai pas pris mon après-midi, mais je pensais que t'avais pris ta matinée toi ! ». Ça été vite fait, c'est toujours sur le ton de la plaisanterie, mais le ton de la plaisanterie, c'est dit. Mais ça va, cela ne me pose pas de problème. »*

Virginie, la trentaine, mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 8 heures.

Comme l'attestent les deux interviews, ces remarques sont toujours prononcées sur le ton du second degré : bien évidemment qu'ils n'ont pris ni leur matinée, ni leur après-midi ! Les railleries, en exprimant qu'à demi-mot le sens de l'invective, viennent ici encore corroborer l'hypothèse d'une injonction qui pour rester opérante ne doit pas être clairement exposée. L'exercice mental consistant à envisager une situation dans laquelle l'invectivé tenterait de discuter avec l'invectivant afin de remettre en question l'évidence de la norme horaire des salariés disciplinés demeure assez irréaliste. Dans la triste réalité de la « comédie sociale », ces situations n'arrivent jamais et les railleries sont souvent encore plus camouflées qu'une gentille blague au passage.

« Est-ce qu'il y a de temps à autre des discussions au travail sur le sujet des horaires ?  
- C'est plus un peu de la plaisanterie, parce qu'il y en a un qui a tendance à arriver très tard.  
C'est amusant parce qu'on le voit arriver dans la rue. Mais il n'y a pas vraiment de problème particulier. »

Laurent, la quarantaine, marié avec enfant, cadre, résidant en province, arrivée vers 8 h 10.

### 1.2.3. Les ruses et les stratégies pour jouer avec la norme horaire des salariés disciplinés

La sensibilité au contrôle social et aux railleries est dépendante d'un individu à l'autre. Pour certains, confiants, ces railleries sont bon enfant et font partie du jeu. Pour d'autres qui occupent souvent des postes moins stables, ces « sanctions » sont de réels avertissements. Ne pas les prendre en considération risquerait de mettre en péril la continuité de leur emploi. C'est ainsi qu'un petit peu à côté des schémas décrits préalablement, certains individus arrivent à conceptualiser la présence de cette norme et à établir des stratégies pour se conformer aux exigences du moule normatif, sans en adopter toute fois les valeurs. À l'inverse des mécanismes décrits jusqu'ici, certains individus semblent avoir incorporé moins intensément la norme et son éthique afférente. Dans ces cas idéaux-typiques, la norme n'a plus vraiment l'apparence d'une seconde peau, elle devient plutôt extériorisée afin d'en maîtriser complètement les données. C'est comme cela qu'Yves nous dit très froidement :

« Je fais les horaires pour lesquels je sais qu'on pourra pas me reprocher quoi que ce soit. »

Yves, la vingtaine, en concubinage, cadre, résidant dans le 93, arrivée vers 9 heures.

L'exemple de David est à cet égard encore plus illustratif. Il est télétravailleur fréquent et semble complètement maîtriser l'équation et les corrélations imagées qui associent un salarié discipliné à un salarié qui fait des horaires normaux. Il a aussi conscience que ce qui pourrait le mettre en difficulté, plus que des *a priori*, c'est la jalousie d'autres travailleurs qui n'auraient pas les mêmes libertés que lui et qui chercheraient à rediffuser également la tyrannie de la norme horaire. Son horaire d'arrivée au travail après l'heure de pointe représente un avantage qui pourrait lui être reproché et avoir un impact négatif sur sa vie professionnelle. En plus de cacher son statut de télétravailleur, il a donc mis en place une stratégie pour rendre son horaire d'arrivée au travail moins facilement détectable par ses collègues :

« L'image de soi au travail c'est un sujet assez important, pour autant j'imagine que vous en tant que cadre exécutif, le fait d'arriver à 11 heures dans vos locaux ça ne pose pas de souci ?  
- Ah oui ça ne pose aucun souci. Ils savent que je ne viens pas de la piscine !  
Cependant, en tant que télétravailleurs, on se dit tous que le télétravail il faut le cacher parce que dans l'esprit de l'ingénieur, le télétravailleur c'est celui qui regarde des séries dans son sofa. C'est culturellement incroyable ! Donc je ne dis plus que je suis télétravailleur.  
Entre nous avec notre réseau social de télétravailleurs, on est en train de concevoir un petit guide d'attitude pour le télétravailleur : comme par exemple, ne pas dire qu'on est télétravailleur. Comme aussi ne jamais arriver à la même heure au bureau pour pas que les gens détectent des routines qui seraient des routines douteuses.  
Si vous venez tous les mardis à 11 heures et vous partez toujours à 16 h 30, les gens vont se rendre compte que vous ne venez pas d'un rendez-vous mais que vous venez de chez vous. Et ça, ça attire l'attention. Il ne faut pas attirer l'attention de ceux qui subissent leur travail, les transports et qui n'ont pas eu comme nous la chance de pouvoir faire ce choix de télétravailler. »

David, la quarantaine, marié avec enfants, cadre dirigeant, résidant en province, arrivée vers 10 h 45.

Julie mène une double vie éreintante (Hochschild, 1989) de jeune mère-cadre dirigeante. Et elle aussi a ses ruses pour ne pas subir de sanctions lorsqu'elle arrive en dehors des clous au travail après avoir déposé ses enfants : elle arrive encore plus tard. Aussi étonnant que cela puisse paraître, elle nous explique qu'en arrivant vraiment après le gros des troupes, vers 11 heures, la sanction morale est moins pesante qu'en arrivant peu de temps après les autres :

« Des fois ce que je fais pour pallier à cette fatigue - je le fais parfois et c'est pas toujours bien perçu - c'est que je retourne travailler chez moi après avoir déposé mes enfants. Du coup ça me permet de traiter des mails et de lancer des choses pour mes équipes assez tôt finalement, vers 9 heures du matin. Du coup après en voyageant plus tard mes équipes et mes interlocuteurs ont déjà des réponses. Mais c'est pas lié à la saturation dans les transports à l'heure de pointe. C'est plus lié aux attentes des personnes avec qui je travaille.  
Après le corollaire, c'est que j'arrive au boulot à 11 heures. Mais finalement ça pèse moins d'arriver à 11 heures qu'à 9 h 45 car les gens imaginent qu'on a eu une réunion à l'extérieur. »

Julie, la trentaine, en concubinage avec enfants, cadre dirigeant, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 40

Il existe bien différentes manières de vivre la norme des salariés disciplinés. On peut la vivre plus ou moins au sens fort du terme, à travers l'intériorisation de la valeur de la discipline du temps de travail. Mais on peut aussi l'expérimenter plus ou moins au sens faible. D'après notre enquête qualitative, ce sont souvent les salariés qui bénéficient d'un certain pouvoir (cadre dirigeant) dans leur entreprise qui jouent avec les codes et les dimensions extérieures du contrôle social de la norme.

Cette manière de vivre la norme conduit soit à des stratégies conscientes d'imitation de la norme ou de camouflage de la transgression.

Mais de façon générale, à travers la discipline collective du temps de travail, la norme horaire fordienne uniformise les pratiques horaires en les regroupant autour d'arrivées à 9 heures. Elle participe d'une vision égalitariste du statut et de la valeur des salariés. En effet, selon les principes du salariat, l'horaire de travail pratiqué est un moyen d'évaluation de la probité du travailleur. Cette norme a donc le pouvoir discriminant suivant : le salarié qui arrive après 9 h 30 n'est pas probant. Elle sanctionne les transgresseurs en leur accolant une image de flâneur qui peut conduire à leur exclusion, voir à la perte de leur emploi. À l'inverse, ceux qui arrivent autour de 9 heures ou avant bénéficient d'un jugement égalitaire à l'égard de leur probité.

Nous devons à présent replacer cette norme dans le cadre de notre étude et de son contexte actuel. Cette norme disciplinaire, a comme principale conséquence de sanctionner les brebis égarées ou les mauvais élèves – ceux qui ne semblent pas remplir le contrat. Elle n'a pas vraiment d'effet sur la masse de salariés qui respecte la norme, si ce n'est de renforcer la cohésion du collectif de travail.

Or, au sein de notre population de salariés majoritairement cadres et relativement autonomes, une autre norme périphérique semble poindre. Si elle s'observe encore de façon minoritaire dans les conduites, ses valeurs sont déjà inscrites dans l'esprit des cadres autonomes (Gershuny, 2005). En tant que norme transitoire et concurrentielle, elle n'a ni comme effet de valider la cohérence et l'égalité du groupe social, ni de sanctionner les réfractaires. Son adoption a cette fois comme effet de distinguer les salariés du collectif et de les récompenser.

*« On aime bien en France être un peu dans la norme, un peu suivre le mouvement et pas trop dénoter. Mais cela ne va que dans un sens. Si vous arrivez à 8 heures et vous partez à 21 heures, c'est pas forcément quelque chose qu'on va vous reprocher, au contraire. »*

Anne, la quarantaine mariée avec enfants, cadre, résidant dans le 91, arrivée vers 9 heures.

## 2. La norme horaire du cadre dévoué

Si l'on reprend la typologie de l'INSEE (Sautory & Zilloniz, 2014), 16 % des salariés français ont des journées longues qui, selon cette classification, débutent en moyenne à 7 h 35 et finissent à 19 h 55. Derrière la norme majoritaire des journées standards (8 h 30-17 h 30), la « seconde norme » horaire, ou encore la « norme périphérique » du point de vue des statistiques, serait la « norme des journées longues ». Dans notre cas d'étude, nous décidons que les arrivées avant l'heure de pointe, c'est-à-dire avant 8 h 30, peuvent potentiellement révéler des journées de travail plus longues que la moyenne. Comme le précisent les auteurs, cette population de salariés aux journées chargées est largement représentée par les personnes en horaires libres, elles-mêmes fortement composées de cadres. Puisque nous ne parlons pas uniquement de comportements agrégés mais bien de norme sociale, il faut noter que la « norme des journées longues » a pour effet de distinguer les cadres qui arrivent plus tôt au bureau que les autres. À travers ce signal distinctif, elle récompense ceux qui investissent le plus de temps dans leur travail et semblent s'y dévouer. De cette façon, la « norme horaire du cadre dévoué » induit une forme de concurrence et de compétition entre des cadres qui doivent faire montre de leur dévouement et de leur disponibilité pour progresser dans l'entreprise (Gilson, 2013 ; Tremblay, 2012). Dans cette section, nous allons étudier de quelle façon la norme horaire du cadre dévoué favorise des arrivées avant la période de pointe<sup>1</sup>.

Comme pour la norme horaire des salariés disciplinés, de façon *idéal-typique* et pour les besoins de l'exposé, nous allons étudier dans les deux sous-sections suivantes la norme horaire du cadre selon qu'il vive cette norme par l'incorporation de valeurs collectives ou tel un calcul instrumental pour atteindre des fins. D'un côté, et dans certaines situations imagées, les cadres semblent être effectivement dévoués pour leur travail. Selon cet axe, une forme d'attachement émotionnel à son égard peut se manifester car ils se retrouvent dans les idées et les objectifs du travail, si bien que souvent cela pousse à travailler spontanément plus longtemps - à venir « involontairement » plus tôt que les autres.

---

1. Notons immédiatement que dans les pratiques, le cadre dévoué qui fait beaucoup d'heures retarde plus son heure de départ du travail qu'il n'avance son heure d'arrivée le matin. Néanmoins, puisque les normes sociales d'horaires de travail se réfèrent à la durée supposée du travail, les logiques qui poussent le cadre dévoué à quitter le travail en dernier restent similaires à celles pouvant motiver certains salariés à arriver le premier au travail.

L'adhésion à cette norme permet aussi au cadre de se distinguer positivement et de gagner la compétition de celui qui s'investira le plus dans son travail, y passera le plus de temps, et signalera donc sa motivation. Lorsque les individus ont conscience de ces enjeux et qu'ils les intègrent dans une vision stratégique pour être récompensé à travers une prime, une augmentation de salaire, ou encore un poste plus élevé, le respect de la norme de l'expansion horaire révèle non plus un engagement affectif envers son travail mais une stratégie d'ascension sociale. Et selon ce schéma, les cadres ne font plus spontanément de longues journées, mais selon des enjeux stratégiques, cherchent volontairement à faire montre de journées de travail qui sont plus longues, chargées et investies que le « collègue moyen ».

## **2.1. Les valeurs du travail des cadres : le don de soi**

Nous allons étudier dans cette première sous-section ce qui historiquement a pu conduire les cadres à incorporer une certaine « éthique du travail » les adjoignant à faire plus d'heures que les autres salariés et arriver potentiellement plus tôt au travail. Leur statut de salariés autonomes et privilégiés est pour beaucoup dans la formation de cette norme et explique en grande partie qu'ils « se donnent » plus pour leur travail. Nous analyserons ensuite à quel point l'adhésion à cette norme va de pair avec un attachement affectif à son travail. Enfin la jonction avec la sous-section suivante s'effectuera en observant comment le dévouement pour son travail en termes de temps de présence peut alimenter une stratégie au service de l'ascension sociale.

### **2.1.1. L'histoire du dévouement horaire : de l'autonomie à la différenciation**

Cette norme et la valeur qui lui est attenante concernent surtout les cadres et les professions intellectuelles supérieures. Bien que minoritaire dans la pratique et du point de vue des horaires d'arrivée au travail, cette norme est la norme paradigmatique de notre échantillon. Elle est en lien avec la dérégulation de l'organisation hebdomadaire du temps de travail des cadres. Sans que cela soit pour autant systématique, elle s'appuie fréquemment sur une norme juridique promulguée par la loi Aubry II : l'annualisation du temps de travail.

Depuis le 8 août 2016, la loi a quelque peu évolué mais conserve ses grands principes directeurs. Les « conventions de forfait » permettent à l'employeur et au salarié de déroger légalement à la règle commune des 35 heures hebdomadaires, à la durée quotidienne maximale de travail effectif (10 heures) et à la durée hebdomadaire maximale (48 heures). Ces conventions autorisent « les cadres dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés » (L.1221 du code du travail) à organiser librement la gestion de leur temps de travail. Ils peuvent donc répartir leur charge de travail annuel (1607 heures pour un salarié à 35 heures lissées par semaine) comme ils l'entendent au cours de leurs journées, de leurs semaines et de leurs mois.

Pour autant, la norme juridique n'a fait que légitimer une norme sociale préexistante. Les cadres français ont toujours travaillé en moyenne plus longtemps que les autres catégories socioprofessionnelles de salariés (Devetter, 2001). De plus, l'activité des cadres s'organise autour de « projets » qui rendent très difficiles la détermination de durées de travail régulières à allouer pour répondre à certaines échéances.

De la même façon, dès les années 1980, le Bureau International du Travail (B.I.T), nous signale qu'il existe « une pression en vue d'une plus grande flexibilité du travail de la part des entreprises et des travailleurs » (1988, p. 46). La norme juridique du temps de travail annualisé serait donc la résultante d'un compromis social à somme positive ? D'un côté, les employeurs seraient satisfaits de déréguler le temps de travail pour libéraliser le marché de l'emploi et de l'autre côté, les salariés seraient heureux de bénéficier de plus de liberté pour gérer leur emploi du temps et faciliter la conciliation entre leur vie privée et professionnelle (Pronovost, 1996). Tels seraient les moteurs de cette norme. Mais selon nous ils en sont tout autres car les cadres restent une catégorie de salariés pour qui la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle est toujours très compliquée et largement insatisfaite (Rey, 2012 ; Aubert, 2003).

Comme nous l'explique le sociologue, Denis Monneuse (2014), à leur apparition (dans les statistiques nationales) durant les années 1930, les cadres se démarquaient déjà des autres catégories professionnelles du fait de leurs responsabilités et de leur autonomie. Par opposition aux employés et aux ouvriers qu'il faut encadrer et surveiller, on parlait de « salariés de confiance » :

*« L'accord tacite avec la direction générale était le suivant : un cadre ne compte pas ses heures, intériorise les contraintes de l'entreprise et représente la direction. En échange, l'entreprise lui assure l'emploi à vie et récompense sa fidélité par un plan de carrière et des augmentations salariales régulières. »* (Monneuse, 2014, p. 22)

En lisant cet extrait définissant la relation qui lie le cadre à son employeur, on distinguerait plus un vocabulaire amoureux que des mots exprimant la recherche de compromis. Car c'est bien quand on aime qu'« on ne compte pas » et que l'on est « fidèle ». Selon nous, cette « norme affective » nous aiguille plus efficacement que la norme juridique vers les facteurs pouvant expliquer que les cadres font plus d'heures que les autres et qu'ils arrivent potentiellement plus tôt au travail.

### 2.1.2. Le dévouement révèle un attachement affectif à son travail

Il existe bien une figure emblématique du cadre (se) donnant pour son travail parce qu'il l'adore, comme on (se) donne pour sa famille et ses proches, ses loisirs, les gens ou les activités qu'on aime. Joséphine, comme la majorité des cadres dévoués fait plutôt des heures supplémentaires le soir. En ce sens, son discours n'est pas vraiment illustratif de la situation de salariés arrivant avant la période de pointe à leur bureau pour travailler plus longtemps. Cependant les logiques qu'elle exprime restent tout à fait représentatives de l'attachement affectif au travail que nous cherchons à décrire :

*« Ici ça me dérange pas de faire des heures, de partir tard. Mais encore une fois ça dépend du rapport qu'on a à son travail. Quand ton équipe elle est cool, t'es content de passer du temps avec eux. Quand ton travail est intéressant, stimulant intellectuellement et que tu as l'impression de produire quelque chose d'un peu utile.*

*Clairement, le travail salarié c'est toujours une contrainte mais elle est plus ou moins sentie comme telle, selon le plaisir qu'on prend à faire ce travail-là. Donc c'est une contrainte qui pèse moins, il y a des contraintes qui peut-être pèsent plus dans la vie. Il y a des contraintes qu'on intériorise, qu'on tolère, parce qu'en fait c'est pas si gênant. Là, ici ça me dérange pas parce que j'ai l'impression d'évoluer, de faire des choses intéressantes, de créer des choses avec des gens. Le matin j'arrive à me lever parce que j'aime bien venir ici. »*

Joséphine, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant à Paris, cadre, arrivée vers 10 heures.

Benoît qui est plus âgé que Joséphine nous a dit qu'à un moment il s'est rendu compte qu'il était trop attaché à son travail. Il avait beaucoup donné en temps et en investissement personnel à son employeur. Mais un peu comme un amoureux déçu, il a rarement reçu autant en retour. Avec le recul, aujourd'hui il souhaite avoir un rapport plus authentiquement contractuel à l'égard de son travail :

*« Je m'en suis un peu rendu compte aussi à un moment donné. C'était aussi un peu mon cas : on a un peu un rapport affectif au travail et à l'employeur alors qu'au fond on se doit juste d'avoir un rapport contractuel. »*

Benoît, la cinquantaine, marié avec enfants, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 8 heures.

Pour les jeunes travailleurs ambitieux, il reste tout de même difficile de se référer aux exigences contractuelles d'un salarié cadre et de prendre du recul. Les exigences tacites prennent plus la forme d'objectifs et de résultats à aller chercher, que de règles temporelles à respecter. Pour répondre aux objectifs, le cadre est libre d'organiser son temps comme il l'entend et, selon ces termes, il épouse l'apparence du travail des indépendants et des professions libérales. C'est souvent plutôt à cette image que se raccrochent nos jeunes interviewés.

Ce desserrement des chaînes du salariat n'a pourtant pas vraiment pour effet d'ouvrir l'horizon de la disponibilité temporelle du salarié vers des activités de loisir ou vers un agencement plus personnel des horaires de travail. Le desserrement de la règle de droit commun du temps de travail des salariés ne produit plus ici une norme centrée autour de la conscientisation de la durée et de l'horaire normal à pratiquer comme c'était le cas pour l'étude de la norme des salariés disciplinés. Cette fois-ci, parce que le travail des cadres est attaché à une dimension affective et créative, cela produit une culpabilisation pour les individus qui échouent à avoir les résultats et atteindre les objectifs dans les délais impartis :

*« Oui c'est vrai que la flexibilité c'est bien. D'un côté, ça te permet de gérer ta vie perso et pro de manière un peu plus libre. D'un autre côté, je pense surtout que les gens culpabilisent plus si jamais derrière ils fournissent pas le travail qui est attendu. Moi je me dis que si jamais je rends pas ce qu'on me demande alors qu'on me laisse libre de fonctionner comme moi j'en ai envie, je respecte pas vraiment le contrat que j'ai avec l'entreprise : je te laisse libre mais derrière toi il faut que tu rendes le travail que j'attends. »*

Éléonore, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant dans le 92, arrivée vers 10 heures.

À partir de ce schéma, les échecs et les retards deviennent autant d'aveux de faiblesse et de désillusion, que l'on cherche à tout prix à éviter. Et cela peut conduire à une véritable course effrénée n'étant pas toujours sans conséquence sur la santé des cadres :

*« J'ai fait un burn-out en octobre dernier. Et un l'année précédente. Et ce qui revient tout le temps quand j'en discute avec le médecin, il me dit que c'est ma manière d'aborder le temps et le fait que j'ai le sentiment de jamais avoir assez de temps. Donc du coup le fait de m'organiser comme je m'organise actuellement ça me permet de mieux gérer mon stress et mon temps. Du coup même si aujourd'hui je suis moins productive sur la journée, je me culpabilise pas comme j'aurais pu le faire avant. Avant je passais mon temps à calculer les délais, la nuit, le jour, et j'avais pas de vie !*

- Quelles pressions et contraintes on te mettait à l'époque ?

- *On avait pas besoin de me mettre de contraintes ! Je pense que c'est cet aspect culpabilité que l'on peut avoir vis-à-vis du travail. Pour que ça avance, il fallait que telle chose soit faite dans tel délai. »*

Éléonore, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant dans le 92, arrivée vers 10 heures.

Pour revenir à la question de l'horaire d'arrivée au travail, nous devons noter que même si ces discours décrivent clairement des situations dans lesquelles les cadres font beaucoup d'heures de travail au quotidien, rien ne laisse penser qu'ils arrivent en conséquence avant 8 h 30 au travail. Cela pourrait certes être un effet évident de leurs longues journées de travail mais théoriquement s'il n'y a que la réponse aux objectifs et aux délais de moyen terme qui compte, qu'est-ce qui empêcherait les salariés de faire du 11 heures-22 heures, s'ils le souhaitent ? Ou du 10 heures-16 heures s'ils estiment qu'ils n'ont besoin que de ce temps pour remplir les objectifs ?

En fait, la norme temporelle du cadre dévoué est ambivalente : d'un côté, elle s'insère dans la coutume des professions libérales où le temps de travail n'est ni mesuré ni contrôlé et, de l'autre, elle est toujours affiliée à la régulation conventionnelle et subit l'emprise des normes salariales du secteur et de l'entreprise dans laquelle elle s'insère (Bouffartigue et Bouteiller, 2000). C'est pourquoi les cadres dévoués ne peuvent décemment pratiquer des horaires trop atypiques ou qui s'écartent trop de la norme des salariés disciplinés. Cette double affiliation, entre salariat et profession libérale a alors pour effet de construire une norme horaire de travail qui, plutôt que de s'inspirer des aspects positifs de chacune de ces normes (régulation du temps de travail et personnalisation des horaires) emprunte vraisemblablement plutôt les inconvénients des deux domaines professionnels :

*« Je pense qu'on est dans une phase de transition entre les habitudes anciennes du management par le contrôle des horaires et le management par objectif. Mais on a que les mauvais côtés des deux choses : parfois on a atteint les objectifs et on voudrait arriver plus tard mais on peut parce qu'on se fait coïncer par le contrôle. Et d'autres fois on voudrait arriver à l'heure normale mais on peut pas car on a pas accompli l'objectif fixé et on doit arriver plus tôt. »*

Laurence, la vingtaine, célibataire, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 15.

Dans une phase de transition, aucun compromis autour de la norme horaire du cadre dévoué ne paraît encore s'être réellement dégagé. Ainsi plutôt que de créer un jeu à somme positive entre l'employeur et le salarié, l'appropriation de la norme du dévouement par les cadres semble surtout produire des dommages individuels sur la santé mentale et physique des individus (Goussard, 2008 ; Ehrenberg, 2008).

### **2.1.3. La norme horaire du dévouement au service de la distinction sociale**

À un échelon collectif, la norme horaire du cadre dévoué a bien pour effet de définir l'identité et les particularités du groupe social des cadres. Sauf qu'ici, à l'inverse de la norme sociale des salariés disciplinés étudiée précédemment, cette norme n'assure plus réellement une fonction de cohésion des individus au sein du groupe. Elle garantit plutôt la différenciation et la promotion des membres les plus méritants. Comme le précise Denis Monneuse, le principe de promotion sociale et d'accès au statut de dirigeant fait partie intégrante de l'identité et du statut des cadres. Les plans de carrière et de promotion vers des postes à responsabilités sont initialement l'apanage des cadres.

La norme horaire du cadre dévoué est une norme qui produit des récompenses et promeut des individus au sommet du groupe. Ceux qui sont les plus présents au bureau, les plus disponibles et qui finalement dépassent leur rapport purement contractuel au travail, sont ceux qui gravissent les échelons :

*« Ici le soir quand je pars tard je regarde toujours par ma fenêtre quels sont les bureaux qui sont allumés : ce sont les bureaux de la direction. Pour moi ce que ça renvoie, c'est qu'il y a des gens qui font leur contrat et il y a des gens qui vont au-delà du contrat. Et si tu veux être bien vu, il faut aller au-delà du contrat. »*

Delphine, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 10 h 30.

Ce modèle de valorisation et de distinction des travailleurs les plus compétents n'est cependant pas un mécanisme particulier aux cadres et au monde du travail. C'est un mécanisme proche de modèles méritocratiques (Young, 1958) que l'on retrouve dans bon nombre d'institutions et de mœurs des pays industrialisés. Mais ce qu'il y a de tout à fait particulier à ce mécanisme de promotion sociale, c'est qu'il se réfère de façon étonnante à la compétence ou à l'efficacité du cadre. Il se réfère à son investissement apparent pour l'entreprise, mesuré à la louche en temps de présence au bureau – au volume de sa détermination et des sacrifices qu'il est prêt à concéder.

Si un cadre qui fait de longues heures de travail est un salarié méritant, cela soulève la question du mérite qui revient au cadre travaillant plus rapidement que les autres et faisant peut-être un peu moins d'heures qu'un autre pour des résultats néanmoins plus élevés. Ce mécanisme de promotion sociale aurait-il pour effet de placer les plus lents en haut de la pyramide ? Certainement que non, mais en tout cas ce mode d'évaluation de la compétence d'un cadre semble une entrée originale qu'on ne retrouve pas du tout dans l'ensemble des pays industrialisés. Benjamin qui a longtemps travaillé aux États-Unis avant de venir en France nous raconte comment la rémunération des heures supplémentaires induisait là-bas un tout autre modèle de pratique horaire et de valorisation des cadres :

*« Aux États-Unis, ils paient les heures supplémentaires. Du coup c'est différent de la France, les employeurs n'aiment pas trop que les employés fassent des heures supplémentaires. Tout le monde s'arrange pour produire au maximum durant les heures allouées. Là-bas, c'était 8 heures-17 heures »*

Benjamin, la quarantaine, en concubinage, cadre, résidant dans le 93, arrivée vers 8 heures.

Quant à Benoît et Florent, ils citent tous deux l'exemple du Danemark, ou apparemment à l'inverse de la France, « même dans les grosses boîtes, les gens qui ont des responsabilités font jamais autant d'amplitudes horaires qu'en France ».

*« J'ai mon meilleur pote qui vit au Danemark. Je vais le voir de temps en temps. C'est assez fou quand on voit la différence de rythmes entre les gens qui bossent en France et au Danemark. Même dans les grosses boîtes, les gens qui ont des responsabilités, ils font jamais autant d'amplitudes horaires qu'en France. Je suis pas sûr que ce soit très bien de faire comme on fait en France. »*

Benoît, la cinquantaine, marié avec enfants, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 8 heures.

*« Ceci dit je bosse avec des Hollandais, c'est pas la peine de les appeler à 16 heures. Il y a plus personne au boulot. J'ai un collègue qui bosse avec des Danois, chez les Danois c'est un truc... les bâtiments se vident littéralement. Alors que chez nous, ça fait bien de rester un peu. Celui qui part tôt, c'est forcément qu'il bosse pas bien. Il faut se justifier : « Attends, je ferai ça ce soir, je bosserai chez moi ».*

Florent, la trentaine, marié avec enfants, cadre, habitant en Province, arrivée vers 8 h 30.

La France est bien l'un des pays où la durée de travail des cadres est la plus longue, à la fois dans l'absolu et comparativement aux autres catégories de salariés<sup>1</sup> (Bouffartigue 2000 ; Boulin et Plasman 1997). Ainsi en parallèle de la norme sociale définissant la catégorie des cadres, la norme horaire du cadre dévoué serait également façonnée par une coutume typiquement française.

1. Les comparaisons internationales de la durée de travail des cadres restent assez rares car la définition statistique du statut des cadres peut-être assez variable d'un pays à l'autre.

En fait, les conduites des cadres français en termes de temps de travail se trouvent étirées par des normes sociales qui s'opposent diamétralement. Nous l'avons vu, la norme sociale du cadre dévoué reste toujours fortement affiliée à la norme sociale du salarié discipliné. Ceci l'empêchant d'arriver trop longtemps après le pic d'arrivée des salariés.

Pour cette raison, les cadres sont tiraillés par d'un côté, les valeurs afférentes à leur statut de « salariés de confiance » et dans le cas français, de l'autre côté probablement par certaines valeurs que l'on associe aisément à l'idée de « méfiance ». Ainsi, cette méfiance française (Peyrefitte, 1995) pourrait expliquer en partie que les cadres de l'Hexagone ont des journées plus longues que leurs collègues dans d'autres pays. Pour les Français, à moins d'être chef, il serait plus difficile d'accéder vraiment au statut de cadres au sens d'un « salarié de confiance » qui fait ses heures en toute autonomie. La norme horaire du cadre dévoué qui se matérialise sous la forme de don d'horaires de travail reflète avant tout une quête de l'effacement de leur statut de « salarié de méfiance ».

## **2.2. La perpétuation de la norme : la reconnaissance du don par la promotion sociale**

Dans cette seconde sous-section, nous allons étudier les comportements relevant de la rationalité instrumentale (moyens et fins) qui attestent de l'existence de la norme du cadre dévoué. Par opposition aux schèmes de valeurs, à la notion de « don de soi » incorporée par les cadres et étudiés dans la première sous-section, nous allons observer la norme horaire du cadre dévoué du point de vue des enjeux professionnels qu'elle soulève et des stratégies qui peuvent l'accompagner.

Nous verrons que cette norme ne persiste que parce que la hiérarchie récompense les conduites qui révèlent un fort investissement au travail et une adhésion à l'éthique des cadres. La promotion sociale accordée aux salariés qui arrivent à se différencier en faisant de longues journées de travail appelle alors des relations compétitives et concurrentielles entre les différents membres d'un même collectif de travail. Mais en disséquant la norme horaire du cadre dévoué du point de vue des résultats qu'elle produit, *i.e.* la promotion sociale, nous devons également rendre compte de stratégies de dévoilement qui vise à faire semblant de travailler longtemps (présentisme contemplatif) pour obtenir la rétribution attendue et battre plus aisément la concurrence.

### 2.2.1. La reconnaissance et l'évaluation du don par l'encadrement hiérarchique

Dans l'apparente relation affective du cadre à son travail, ce dernier offre - au sens propre du terme - des horaires de travail à son employeur. Mais comme pour tout don et au-delà de tout potentiel rapport affectif, cette logique est sous-tendue par une attente de contre-don (Mauss, 1923). C'est par rapport à ce contre-don que le responsable hiérarchique ou le manager responsable du cadre va jouer un rôle extrêmement important dans la perpétuation de la norme horaire du cadre dévoué.

Comme nous l'annonçait Benoît un peu plus haut, il a arrêté de « se donner » et de faire énormément d'heures à son bureau à partir du moment où il a eu le sentiment qu'il ne recevrait plus rien en retour de l'entreprise – qu'il s'agisse d'augmentation ou de promotion hiérarchique. Si l'on inverse la relation de cause à effet, on voit que la norme horaire du cadre dévoué se perpétue parce que les managers continuent de valoriser et de récompenser les cadres qui adoptent ce type de conduite :

« Celui qui arrive tôt c'est celui qui travaille bien et qui est sérieux ? À l'inverse celui qui arrive tard est fainéant ?

*- Non pas forcément parce que celui qui arrive tôt il part tôt. Par contre oui, il y a cette culture du présentéisme qui existe toujours. Oui je pense que la culture française est vraiment très imprégnée par cette culture du présentéisme. Je reste choquée d'entendre encore dans les discussions entre les manager « ah mais lui c'est bon il arrive tôt et il reste tard ». Celui qui fait beaucoup d'heures, il a tout bon. »*

Lætitia, la trentaine, divorcée avec enfant, cadre dirigeant, résidant dans le 95, arrivée vers 8 heures.

La culture du présentéisme dont parle Lætitia serait véhiculée par les dirigeants qui valorisent avant tout la présence en temps de leurs collaborateurs au sein de l'entreprise.

Selon le même principe que pour la norme horaire du salarié discipliné, ce principe de valorisation des conduites est le fruit d'un apprentissage culturel qui se transmet de génération en génération, de patron en patron. Car comme nous l'explique ce responsable des ressources humaines, les dirigeants d'aujourd'hui ont été les cadres d'hier et lorsqu'ils doivent évaluer leur collaborateur, ils reproduisent fréquemment les modèles de promotion hiérarchique que les dirigeants d'hier leur appliquaient :

« C'est intéressant car lorsque je vous parlais du culte du présentéisme, je vous posais la question vis-à-vis du salarié, en se disant que c'était lui vis-à-vis des autres collègues ; de codes préétablis. Et vous m'avez parlé du rôle du manager. Cela vient plus du manager ?

- Oui, je pense que cela vient plus du manager, car lui pour gravir les échelons il a le sentiment d'avoir fonctionné comme ça, en éteignant la lumière en partant. Et lui inconsciemment il a l'impression que c'est le bon modèle et il le renvoie à ces salariés. Lui il fait la relation entre ces gens qui sont plus engagés et plus performants. »

Responsable RH Assurances.

On retrouve encore une fois un phénomène d'hystérèse où les dirigeants, plus que de répondre aux nouvelles conditions d'exercice et de valorisation des compétences au travail, se contentent bien souvent de reproduire les principes inculqués par leurs « pères professionnelles » mais dans un contexte très différent.

De par l'évolution des activités tertiaires, le produit du travail d'un cadre est de plus en plus immatériel et multiforme. Parallèlement, le développement continu des technologies de communication et de computation détache sans cesse un peu plus la valeur d'un produit fini du temps nécessaire à son élaboration (du Tertre, 2005). Pourtant, sont toujours récompensés les cadres qui passent le plus de temps au travail. Le responsable que nous avons cité ci-dessous a lui aussi l'air conscient du changement de cap à aborder. Pour lui, il s'agit bien d'un passage nécessaire d'une culture du temps de travail à la culture du résultat, tout en gardant à l'esprit que la valorisation du résultat et l'abandon du présentéisme doit rouvrir l'horizon vers des horaires plus décents :

« Le manager va devoir gérer des façons très différentes de travailler. Passer d'un mode de management sachant - expert qui donne l'exemple et qui regarde si tout le monde est là tôt le matin et tard le soir - à une culture du résultat. Qu'il y ait un peu de lâcher-prise sur comment l'ensemble de mes équipes arrivent, et se concentrer sur comment est-ce qu'on atteint les résultats. Cette façon de voir les choses n'est pas dans notre culture d'entreprise initiale mais on essaie de changer cela. Le salarié a le droit de concilier vie pro. et perso. C'est une véritable prise de conscience chez nous ; en même temps cela s'impose à nous car on voit bien que c'est déjà intégré dans le logiciel. Les jeunes générations n'ont plus cette vision du travail comme peuvent l'avoir encore certains managers aujourd'hui. Ce n'est plus tout pour le boulot et la vie perso dans un second temps. »

Responsable RH Assurances

Mais entre un potentiel discours de façade de la part de l'encadrement et des salariés qui se prennent malgré eux au jeu de la compétition horaire, le bouleversement de la norme horaire du cadre dévoué ne semble pas encore d'actualité. Pour cela, il faudrait que dirigeants, tout comme cadres subordonnés soient en capacité d'asseoir un compromis ou un modèle alternatif de valorisation du travail.

### **2.2.2. L'engagement subjectif du cadre au service de la concurrence horaire entre collègues**

Par opposition à la culture du présentéisme mais aussi à l'idée de discipline héritée de l'ère industrielle, on voit fleurir de plus en plus de concepts autour des « happy managers » ou des « entreprises libérées ». Ces directives souvent inspirées par les modèles d'organisation du travail dans les starts-up ne semblent pas pour autant résonner aussi positivement dans l'esprit des salariés.

*« Vous voulez qu'on vous voit au bureau en train de faire la sieste ? Les gens le font pas, même s'ils ont envie de dormir. Vous voulez qu'on vous voie en train de faire du baby-foot ? Personne n'y joue, les gens veulent pas être vus en train de faire du baby-foot. C'est des trucs de RH ça. Vous devez connaître, les happy managers, l'entreprise libérée, pata-pouf (sic.), on en fait plein. Et ils se buttent, en fait à l'image de soi. On veut pas donner l'image du mec qui dort dans un hamac. »*

David, la quarantaine, marié avec enfants, cadre dirigeant, résidant en province, arrivée vers 10 h 45.

Si le manager joue bien un rôle prépondérant dans la perpétuation de la norme du cadre dévoué, les salariés entre eux participent aussi à l'entretien de la norme. Au-delà de schèmes de croyances personnelles qui rentreraient en contradiction avec le fait de jouer au baby-foot ou de faire la sieste sur son lieu de travail, les salariés, et en particulier les cadres, restent bien souvent en compétition les uns vis-à-vis des autres. Et cela d'autant plus dans un contexte où le marché du travail est tendu. Si les salariés étaient effectivement assurés de garder leur emploi à vie ou de pouvoir progresser indépendamment du fait de jouer au baby-foot ou de leur horaire d'arrivée au travail, peut-être que ce compromis alternatif aurait un poids. Mais dans la situation actuelle, ce changement de « modèle de management » et cette « libération des entreprises » semble, pour certains, produire plutôt l'effet inverse : l'accentuation de la mise en concurrence des salariés, principalement par la mise en compétition de leur temps de présence au travail.

*« Sur la liberté des horaires de travail moi je trouve vraiment que c'est une pseudo-liberté. Ok vous êtes libres mais du coup l'heure d'arrivée devient d'autant plus un enjeu pour se démarquer des autres. Sous prétexte qu'on va libérer le salariat, en disant vous arrivez à l'heure que vous souhaitez, en fait c'est la concurrence qui prend complètement le pas par rapport à ça. C'est comme tous les discours qu'on entend sur les entreprises libérées, alors que les entreprises libérées c'est juste la violence du salariat qui s'exprime sans complexe. »*

Yves, la vingtaine, en concubinage, cadre, résidant dans le 93, arrivée vers 9 heures.

Jean, lorsqu'il nous parle de sa dernière expérience professionnelle, confirme bien l'effectivité de ce paradoxe. L'autonomisation des horaires et son apparent détachement des contraintes réglementaires favorise une différenciation et une appropriation du temps de travail par le salarié. Mais dans un contexte où les salariés sont pressurisés par la menace du licenciement, cette appropriation de l'horaire ne devient plus qu'un moyen différenciant d'exhiber sa motivation afin de faire partie de ceux qui seront prolongés.

*« J'ai le sentiment qu'au-delà du fait de s'intégrer à la norme, il y a aussi le poids du regard des autres lorsqu'ils se demandent si vous travaillez suffisamment, si vous n'êtes pas flemmard ? - Avant d'être chez « ... » j'ai travaillé dans un cabinet de conseil et d'audit, et effectivement il y a avait cette espèce de compétition malsaine : qui est déjà là lorsque le chef arrive ? Et qui reste le plus longtemps ? Une pression liée au questionnement sur le fait d'être efficace, productif ou non et qu'on lie directement au nombre d'heures passées dans l'entreprise. On se sent alors obligé de venir tôt et de partir tard. - Quelle serait l'origine de cette norme ? - Pour moi c'est tout à fait clair. Dans la boîte de conseil ou j'étais, il y avait un turnover de 25 % par an et en gros c'était jamais dit, jamais verbalisé, mais c'était l'esprit de compétition. Car chaque année on était soit censés progresser soit partir ! Donc forcément tout le monde s'accrochait pour faire partie de ceux qui allaient être prolongés. »*

Jean, la trentaine, célibataire, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30.

Afin de mieux comprendre ce résultat nous pouvons le lire à la lumière de l'analyse de Zarifian (2004). Selon l'auteur, les modalités de gestion du temps de travail des cadres seraient révélatrices d'une tendance de fond dans notre société : la déconstruction d'une société « disciplinaire » et le passage à une société « de contrôle de l'engagement subjectif ». Et ce serait de cette façon que selon Roland Gori, « l'auto-organisation, l'autocontrainte du temps de travail, n'intègre comme exigence primordiale qu'un surpassement permanent de soi-même et des autres » (Gori, 2013, p. 51)

### 2.2.3. Du dévouement au dévoiement : le présentéisme inactif

À partir de l'exposé que nous venons de proposer, il devient évident que pour certains salariés la norme du cadre dévoué est plus extériorisée et conceptualisée et finalement peu incorporée dans sa dimension affective. C'est-à-dire que ces derniers arrivent plus aisément à établir ou à concevoir des stratégies qui jouent le jeu de la norme sans pour autant intérioriser sa valeur afférente (don de soi). De façon très schématique, la stratégie qui gouvernerait alors les cadres mimant l'adhésion à la norme se construirait à partir des constats suivants :

- 1) Le cadre autonome devient un morceau de capital obligé de se vendre s'il veut être prolongé (Zarifian, 2004).
- 2) Les normes temporelles servent à attribuer au mérite la reconnaissance et la non-reconnaissance (Rosa, 2012, p. 79).
- 3) Pour être prolongé il suffit de pratiquer la norme horaire du cadre dévoué et donc d'arriver tôt et/ou partir tard du travail.

En effet, à défaut de rechercher à évaluer la compétence et les résultats du travailleur cadre, à défaut de n'avoir trouvé d'autres indicateurs que le temps de travail pour valoriser l'investissement au travail, les horaires de travail pratiqués restent bien l'outil le plus courant pour évaluer les salariés cadres.

*« C'est marrant de remarquer que tes horaires de travail, elles deviennent un outil d'évaluation alors même que t'es en horaires libres – précisément dans les moments où on ne sait pas vraiment ce que tu fais. »*

Delphine, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 10 h 30.

Dès lors, la stratégie la plus purement rationnelle du point de vue du cadre consisterait à pratiquer un « présentéisme contemplatif » (Leborgne, 1995). C'est-à-dire à être présent au bureau pendant de longues heures pour « montrer qu'on est là » sans pour autant réellement s'investir dans son travail :

*« Pour être bien vu au moment de l'entretien annuel, on ne pouvait pas se permettre de partir plus tôt. Parfois même si on avait rien à faire, on restait à surfer sur Internet pour faire semblant de faire des heures supplémentaires. »*

Jean, la trentaine, célibataire, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30.

Le travailleur agit alors tel le Tartuffe de Molière qui mime les gestes de la foi pour bernier les autres. Le travailleur-imposteur ne joue quant à lui pas la comédie de la religion mais bien « la comédie sociale des affaires » qui met directement en avant le fait de vendre des apparences :

*« Benjamin Franklin disait que la morale devait être utilitaire et que si l'on devait avoir un comportement moral, c'était pour donner du crédit en affaires. Mais il disait aussi que l'apparence de morale suffisait parfois à avoir du crédit et que ce n'était pas la peine de faire une dépense supplémentaire en termes de comportement s'il suffisait d'avoir une apparence de comportement... » (Gori, 2014).*

Le but n'est pas du tout ici de blâmer le cadre qui chercherait à duper son monde en restant longtemps au bureau tout en faisant semblant de travailler. Il ne fait que répondre aux attentes des employeurs et plus généralement aux méthodes d'évaluation de la société moderne qui mesure quantitativement le « capital humain ». À titre d'exemple, Maya Beauvallet (2013) illustre l'effet néfaste de certains indicateurs sur le travail humain, par ce qu'elle appelle « l'effet salami » :

*« Imaginez une entreprise de charcuterie spécialisée dans la confection du salami prédécoupé. Soucieux d'augmenter sa production, le manager prend l'initiative de créer un indicateur de performance fondé – quoi de plus logique ? – sur le nombre de tranches de salami qui sortent chaque jour de son usine. Les salariés comprennent très vite le message : plutôt que de produire davantage de salami au poids, ils découpent des tranches de plus en plus fines. »*

Même si dans notre cas, l'indicateur ne saurait être aussi précis et numérique que celui mis en place de l'usine fictive de charcuterie, la logique de dévoiement de l'évaluation par les salariés est exactement la même. Cela montre surtout que, les cadres plus que de « tricher », ne font en fait que répondre précisément aux règles du jeu et aux mécanismes d'évaluation mis en place.

### 3. Les bonnes intentions du *Challenge Décalé* à l'épreuve des normes horaires

Après avoir étudié le discours des salariés pour exposer successivement les effets canalisant de deux normes d'horaires de travail sur la mise en application de désirs d'arrivées après 9 h 29, nous allons montrer que ces deux normes horaires peuvent également s'apercevoir au travers de cas concrets. Au cours de l'année 2015, SNCF Transilien a proposé aux entreprises de la Commission 3T<sup>1</sup> de participer à un jeu-concours visant à récompenser les salariés qui arriveraient en RER au travail en dehors de l'heure de pointe. Cette étude de cas va nous permettre d'observer directement la présence et l'expression de ces mêmes normes horaires.

L'idée du *Challenge Décalé* s'appuie sur le fait qu'on ne peut uniquement se baser sur la raison pure des navetteurs pour induire un étalement des horaires d'arrivées au travail. Nous l'avons vu, des routines (évoquées au chapitre 5) et surtout des normes sociales (étudiées dans ce chapitre) rendent très compliquée toute concrétisation d'horaires « marginaux ». Par conséquent, l'analyse des résultats du *Challenge Décalé* aurait pu nous servir à décrypter l'effet de l'incitation économique sur l'altération des routines et des normes attachées aux salariés qui se déplacent en heure de pointe. Mais comme nous le verrons à la fin de la première sous-section, l'interprétation scientifique des comportements des joueurs est impossible car la construction des règles du jeu-concours s'est finalement appuyée sur des objectifs trop éloignés de l'incitation à la modification des horaires de travail.

En revanche – et ce sera le sens de la seconde sous-section – il devient assez intéressant de s'attarder sur la façon dont les règles et les finalités du jeu-concours ont été détournées des objectifs d'étalement des flux à l'heure de pointe par les concepteurs du jeu. Étant donné que ce sont surtout les responsables RH des entreprises qui ont édicté les règles du jeu, l'analyse de ce cas d'étude sera pour nous l'occasion d'étudier les normes sociales d'horaires de travail portées par les RH.

Nous nous expliquons : en fait c'est précisément par l'observation des discussions qui ont conduit les RH à déterminer les périodes d'arrivées au travail qu'ils étaient prêts à récompenser (les périodes hors-pointe) que nous arriverons à saisir au vol leur manière de valoriser certaines périodes d'arrivées

---

1. Pour une définition et un rappel du fonctionnement de la Commission3T se référer au chapitre 3.

au travail plutôt que d'autres. Les asymétries de points-bonus et de récompenses que les entreprises étaient prêtes à donner aux salariés en fonction de leur horaire d'arrivée sont une autre illustration significative des modes de valorisation de l'horaire propres aux entreprises. Enfin, cette association de constats nous conduira à retrouver de façon concrète la présence simultanée des normes horaires des salariés disciplinés et du cadre dévoué dans les actions des responsables des Ressources Humaines.

### **3.1. L'idée du *Challenge Décalé* : agiter les normes horaires et les routines des salariés par une expérimentation ludique**

L'objectif de la sous-section est de présenter assez succinctement les grandes lignes du *Challenge Décalé* auquel ont participé les salariés de la Plaine Saint-Denis à la fin de l'année 2015. Durant les deux premiers temps, nous allons décrire les idées et les intentions qui ont justifié la genèse d'une telle expérimentation : inciter le déploiement d'horaires d'arrivées au travail en périodes hors-pointe. En guise de transition vers la sous-section 3.2, nous verrons cependant que la conception effective du jeu s'est basée sur des objectifs « contrefaits ». Cette dissonance entre la mise en œuvre du Challenge et les idées étant censées orienter sa conception nous interdira l'interprétation des effets de l'incitation à se déplacer en dehors de l'heure de pointe. Elle nous invitera alors à nous concentrer sur la façon dont les règles du jeu se sont construites.

#### **3.1.1. Les principes du jeu concours<sup>1</sup> et les modalités de participation**

Du 16 novembre au 4 décembre 2015, en arrivant dans l'une des deux gares RER de la Plaine Saint-Denis avant ou après la période de pointe, les participants au concours étaient récompensés par des points à cumuler leur permettant de gagner des cadeaux. Ces cadeaux vont du vélo électrique (799,95 €) pour les trois premiers, au casque audio (59,90 €) pour les personnes classées de la 20<sup>e</sup> à la 30<sup>e</sup> position. Les gares éligibles sont la gare RER B « La Plaine Stade-de-France » et la gare RER D « Stade-de-France Saint-Denis » du réseau SNCF Transilien.

---

1. À la fin de l'année 2017, le site internet du Challenge Décalé est encore actif et on y trouve toujours toutes les informations sur les règles et le déroulement du jeu : [www.lechalengedecale.fr](http://www.lechalengedecale.fr)

La semaine précédant le concours (du 9 au 15 novembre) sert à mesurer et analyser les habitudes de déplacement en temps normal. Concrètement, les navetteurs ne changent rien à leurs habitudes horaires durant cette période et aucun point n'est marqué. Cette « semaine blanche », par comparaison aux semaines en situation expérimentale, était censé servir à mesurer l'efficacité d'un tel challenge en tant que levier de changements d'habitudes horaires grâce au relevé horodaté des Pass Navigo.

Du 16 novembre au 4 décembre – en condition expérimentale - le principe est simple : les inscrits valident leur Pass Navigo en sortie de gare en dehors de l'heure de pointe et de cette façon ils cumulent des points pour tenter de gagner des cadeaux tout en gonflant une cagnotte commune pour une association locale.

Les entreprises partenaires du *Challenge Décalé* sont « Assurances », « Banque 1 », « Télécom », « Public 2,3 et 4 ». En tout, 9 280 salariés ont reçu un mail d'invitation au jeu-concours. D'après les résultats de notre enquête, on sait qu'en moyenne, dans chaque entreprise, à peu près 70 % des salariés se rendent sur leur lieu de travail par le RER B ou D. En appliquant ce taux d'usage de 70 %, on arrive à une population totale de salariés potentiellement concernée par le décalage de ses horaires de déplacement en RER B ou D de 6 494 personnes.

Face à ce total, seules 407 personnes ont participé au challenge. Ceci représentant 6 % de la population potentiellement concernée. Et à partir de ces 407 inscrits au challenge, il faut encore réduire le taux de participation effectif. Sur les 407 inscrits, seuls 300 navetteurs ont validé leur Pass Navigo à la fois en « semaine blanche » et en « semaines concours », entre le 16 novembre et le 4 décembre<sup>1</sup>.

### 3.1.2. L'intérêt et les objectifs initiaux du *Challenge Décalé*

Étant donné qu'une arrivée au travail en dehors de l'heure de pointe semble freinée par de nombreux obstacles plus ou moins subjectifs (routines et normes), la Commission 3T a porté l'idée d'incitations ou de « coups de pouce » pour stimuler des arrivées en dehors de la période de pointe. Par l'intermédiaire des normes sociales, nous avons vu que le regard des autres ou le regard sur soi au travail empêche discrètement d'assouvir des désirs de nouveaux horaires qui paraissent pourtant faisables (chapitre

---

1. Ce très faible taux de participation s'explique par le calendrier du jeu-concours. Le début du jeu concours a coïncidé avec la triste période des attentats de Paris du 13 novembre 2015. Les jours qui ont suivi les attentats étaient alors peu propices à la participation à un jeu-concours. Jouer pour gagner des cadeaux s'avérant être une considération bien secondaire par rapport aux séquelles et enjeux occupant les esprits durant cette période. De plus, comme cela a été signalé plus haut par certains enquêtés (Chapitre 5), les attentats ont réussi à installer un climat d'angoisse dans les transports et certains voyageurs ont décidé, à la suite de ces derniers, d'éviter de prendre les transports en commun alors que d'autres ont pu plus globalement ressentir un sentiment de peur dans les RER. Pour cette raison, un jeu-concours sur les transports collectifs semblait encore plus inapproprié. Enfin le 18 novembre au matin, les salariés de la Plaine Saint-Denis ont directement été concernés par l'assaut des forces de Police contre l'appartement de Saint-Denis dans lequel s'était retranché l'un des coordonnateurs des attentats. Par suite, durant cette journée certaines entreprises ont donné pour consigne à leurs salariés de rester travailler chez eux. Devant cet ensemble d'événements, il devenait tout aussi difficile qu'inapproprié de communiquer efficacement sur l'intérêt d'une participation au *Challenge Décalé* et donc d'atteindre un taux de participation plus conséquent.

6). Parallèlement, nous avons aussi évoqué l'hypothèse au chapitre 5 que même si l'on en a l'envie et la possibilité, un changement d'horaire d'arrivée au travail peut demander un bouleversement d'habitudes se révélant en tant que tel possiblement très « coûteux ».

Le challenge peut donc être perçu tel un jeu-concours servant à inciter le déploiement de désirs d'horaires portés vers les périodes hors-pointe qui manquent d'un « petit-rien » pour s'enclencher. En effet, il est peu probable que l'appât du gain de cadeaux puisse réellement être le déclencheur d'un changement d'habitudes qui ne se fonderait sur aucune demande latente (Ygnace, 2013). À l'échelon individuel l'idée du challenge est de faciliter des ruptures de routines par la mise en situation et l'expérience pratique. À l'échelon collectif, il sert à faire prendre conscience de l'existence de normes horaires par l'objectivation et la valorisation de périodes d'arrivées au travail s'opposant aux horaires majoritairement pratiqués.

L'expérience pratique et l'essai de nouveaux horaires de travail hors-pointe offrent effectivement la possibilité aux salariés de lever l'incertitude quant à l'existence de normes horaires et des sanctions découlant de son irrespect. Comme nous l'avons vu au début du chapitre, il existe un doute quant aux risques induits par la pratique d'horaires « déviants ». Dans notre enquête, quelques jeunes travailleurs se demandent si des arrivées plus tardives seraient réellement punies. Mais comment en être sûr ? Certains d'entre eux pratiquent déjà une stratégie de tâtonnement mais pour d'autres le challenge a pu être l'occasion de se lancer :

*« Il y avait un concours qui était passé : arriver 30 minutes avant ou après l'heure de pointe et gagner des points. Moi je suis vachement pour ce genre de challenge. Je me souviens au début j'arrivais pile à 9 heures. Il y a eu votre truc, du coup j'arrivais entre 9 h 15 et 9 h 30 pendant 2 semaines. Et là je me suis rendu compte que ça changeait rien à la vie de personne. Du coup maintenant j'arrive toujours entre 9 h 15 et 9 h 30. Tout le monde s'en fiche que je vienne un peu plus tard. »*

Laurence, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 15.

Notons tout de même que ce cas n'est pas très représentatif car, de par la construction des règles du jeu-concours – nous y reviendrons par la suite – le *Challenge Décalé* a induit assez peu de changements d'horaires. Il a surtout permis de sensibiliser et d'ouvrir des discussions sur la norme silencieuse de l'horaire des salariés disciplinés.

IMAGE 6.2 – La communication visuelle du Challenge Décalé



Source : Prospectus du Challenge Décalé distribué devant les gares RER de la Plaine Saint-Denis

Pour quelques salariés – généralement plutôt des jeunes – la norme horaire d'arrivée au travail et l'heure de pointe afférente est un phénomène facilement objectivable et alors évalué de façon négative :

*« Je trouve qu'il y a un truc qui est choquant ici sur l'heure de pointe du matin, c'est l'impression que tu as quand tu arrives dans la masse de gens. Ici c'est un truc complètement bétonné où il y a aucune vie. Tu vas un peu plus loin et le monde est complètement différent mais t'as vraiment l'impression qu'on a coulé une chape de béton et qu'on arrive comme une armée de travailleurs. »*

Delphine, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 10 h 30.

Mais pour d'autres le jeu-concours et les discussions entre collègues qu'il a générées ont pu participer d'une réelle prise de conscience du phénomène d'heure de pointe et de son rapport avec les normes sociales d'horaires de travail :

*« Je me souviens, on en avait parlé à table et les gens comprenaient même pas l'intérêt du Challenge Décalé. En fait, après on a déménagé et maintenant depuis nos nouveaux bureaux on voit le flux arriver à 9 heures et sortir de la gare Stade-de-France. Et y a Marcel qui passe un jour dans mon bureau à 9 heures et qui en regardant le flux, me dit : « mais ça me déprime ! ». Et là je lui ai dit : « tu vois le challenge, c'est pour ça, c'est pour pas être le mouton dans la masse qui arrive à la même heure que tout le monde ». Et il m'a dit : « ah bah là je comprends mieux maintenant l'intérêt de ce challenge. »*

Laurence, la vingtaine, célibataire, cadre, résidant à Paris, arrivée vers 9 h 15.

Cette mise en parole des normes temporelles constitue bien l'objectif mais aussi le résultat principal du Challenge car comme nous allons le voir tout de suite, l'incitation à arriver à la Plaine en dehors de l'heure de pointe n'a eu que très peu d'effet sur la dilution des périodes de fréquentation des RER B et D. Cela se comprend aisément puisque les voyageurs n'étaient pas, à proprement parler, incités à modifier leurs horaires de déplacements.

### **3.1.3. Des effets limités : la conception du jeu à questionner**

Puisque les règles du jeu-concours ont été conçues en dépit d'une volonté initiale visant à étaler la fréquentation des RER B et D aux marges de l'heure de pointe, nous n'allons consacrer que quelques paragraphes à l'analyse des résultats<sup>1</sup>. En effet à cause de malfaçons dans la conception du jeu, il n'y a guère d'intérêt à étudier l'effet du challenge sur les horaires d'arrivée à la Plaine Saint-Denis.

En effet, les points attribués sont uniquement fonction des horaires de passage durant les « semaines concours ». Idéalement, pour inciter au report horaire, il eut fallu gratifier plus fortement les personnes qui se déplaçaient habituellement (semaine blanche) en heure de pointe et qui sous l'effet du jeu-concours (semaine concours), se déplacent hors heures de pointe.

En n'opérant pas de distinction entre pratiques habituelles et pratiques en condition d'expérience, on stimule les effets d'aubaine du type : « je me déplace d'ores et déjà hors heure de pointe ; on me propose de récompenser cette pratique ; j'en profite. »

En comparant les horaires de déplacement opérés par chaque individu en « semaine blanche » avec celles opérés pour un même jour de semaine en « semaine-concours », on observe que 87 % des participants ont profité d'un effet d'aubaine. Ceux-ci ont donc pu gagner des points en voyageant hors-pointe sans pour autant avoir eu besoin de changer leur horaire habituel. Par l'intermédiaire du challenge, 13 % ont quant à eux échangé leurs horaires initiaux en pointe contre de nouveaux horaires hors pointe – soit au total 39 voyageurs qui ont quitté « l'heure de pointe ».

Aussi maigres soient-ils, ces résultats auraient néanmoins pu revêtir un intérêt par extrapolation : si dans une autre expérimentation, la population de participants s'élevait à 10 000, un report de 1 300 déplacements de la pointe vers ses marges commencerait à fournir des effets intéressants sur

---

1. Une analyse détaillée des résultats est néanmoins présentée en Annexe n° 9.

la désaturation des transports. Mais dans les faits, la définition des bornes horaires « en pointe » et « hors-pointe », ou autrement dit des bornes d'arrivées non-rémunératrices et rémunératrices, fut elle aussi bâtie en dépit de l'objectif d'étalement des flux. Nous ne pouvons donc pas utiliser ces résultats de façon plus poussée. À partir de cette expérimentation « incitative », il est impossible d'étudier la manière dont les salariés peuvent plus ou moins réussir à bouleverser les normes et routines horaires et participer en conséquence à l'atténuation du pic de déplacements en heures de pointe.

### **3.2. La formalisation des règles du jeu : un révélateur des normes horaires portées par les Ressources Humaines**

Parce qu'ils visent une amélioration du bien-être collectif par le lissage des pics de déplacements aux heures de pointe, ce type de challenges incitatifs sont généralement portés et conçus par un « planificateur bienveillant » – rôle habituellement assuré par la collectivité locale ou l'Autorité Organisatrice de Mobilités (A.O.M). Dans notre cas la situation est différente, les règles du jeu-concours (moyens et but à atteindre) ont été construites par les participants de la Commission 3T. Sous l'impulsion du transporteur SNCF Transilien, ce sont en fait les représentants des entreprises partenaires qui ont décidé des règles du jeu qu'elles allaient proposer à leurs salariés-utilisateurs des RER B et D. Nous verrons alors que d'objectifs d'amélioration du bien-être collectif, la finalité du jeu-concours est passée à des objectifs de préservation des intérêts et de promotion de l'image des entreprises partenaires.

Dès lors il devient intéressant, non plus d'observer les résultats du Challenge, mais plutôt la manière dont ses règles ont été conçues par les responsables RH des entreprises partenaires. Nous concentrerons notre analyse sur la manière dont les représentants d'entreprises ont déterminé les tranches horaires ouvrant accès à des cadeaux (hors-pointe). L'intérêt d'une telle observation est le suivant : la façon dont les responsables RH valorisent et « rémunèrent » certains horaires plutôt que d'autres révèle empiriquement les représentations et les normes sociales d'horaires de travail portées par les employeurs.

### 3.2.1. De l'intérêt collectif à l'intérêt des entreprises : le dévoiement de l'objectif d'étalement des pointes

La Commission 3T a été le lieu des débats visant à formaliser la conception du *Challenge Décalé* au cours de cinq séances s'échelonnant du 5 mars 2015 au 23 septembre 2015. L'idée du Challenge a été proposée par le transporteur SNCF Transilien. Ont pris part ou ont à minima assisté aux débats : les représentants de SNCF Transilien, les représentants de la Communauté d'agglomération « Plaine Commune », des représentants du Stif et de la région Île-de-France, de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Seine Saint-Denis, le prestataire chargé de la mise en œuvre opérationnelle du Challenge (site internet, relevé des horaires de validations, communication en direction des salariés...) et les représentants des différentes entreprises partenaires.

Cependant, ce sont bien les représentants des entreprises qui ont principalement décidé des règles du *Challenge Décalé*<sup>1</sup>. En outre, il est clair qu'au fil des différentes séances, l'objectif du *Challenge Décalé* a doucement glissé d'un projet opérationnel d'atténuation de la saturation en heure de pointe vers un projet de communication sur ces sujets. Autrement dit, à l'image de la « morale des affaires » énoncée par Benjamin Franklin, la finalité initiale du jeu a été quelque peu dévoyée. Elle passa rapidement d'objectifs visant l'étalement des flux aux marges de la pointe, à des objectifs visant l'amélioration de l'image des entreprises auprès des salariés et de l'opinion publique<sup>2</sup>.

---

1. L'attribution (tacite) du pouvoir de décision n'est certainement pas sans rapport avec le fait que ce sont les entreprises qui ont majoritairement participé à la cagnotte servant à récompenser les « challengeurs ». Leur investissement monétaire dans le Challenge leur donne nécessairement un droit de regard plus avancé que ceux ne s'étant pas investis pécuniairement.  
2. Voir en Annexe n° 10 les parutions dans la presse à ce sujet.

**ENCADRÉ 3** – Extrait de Compte-Rendu de CHSCT<sup>1</sup> chez « ... » au sujet du Challenge Décalé

- **Représentant de la direction 1** présente le Challenge Décalé. L'objectif était d'inciter les participants, volontaires, à décaler leurs horaires d'arrivée avant 8 heures 15 (de 7 heures 30 à 8 heures 15) ou après 9 heures 15 (de 9 heures 15 à 9 heures 30). Les 30 premiers gagneront des lots (vélos, liseuses, etc.). Les résultats seront communiqués l'année prochaine. Les plupart des salariés interrogés sont conscients qu'ils arrivent aux heures d'affluence, mais expliquent ne pas pouvoir faire autrement.
- **Délégué du personnel 1** s'interroge sur la pertinence du choix de la période et de la durée du test. Un échantillon d'une semaine paraît trop court pour tirer des conclusions.
- **Représentant de la direction 1** en convient. Elle note en outre que les réflexions engagées visent davantage à gérer la saturation qu'à essayer de mieux transporter les salariés.
- **Représentant du personnel 2** regrette que le CHSCT n'ait pas été informé de cette démarche dès la genèse du projet, afin de pouvoir être force de proposition. Il aimerait que cela soit le cas si cette initiative devait être reconduite. Par ailleurs, il voit dans cette démarche une manière grossièrement subtile de faire porter aux salariés la responsabilité des défauts imputables à la SNCF. Un autre facteur tient à la relative mansuétude dont les managers peuvent faire preuve pour accepter les décalages d'horaires et les retards.
- **Représentant de la direction 2** précise que cette démarche est initiée par la SNCF, et non par l'entreprise.

Cela n'a jamais été exprimé de façon aussi explicite par les entreprises mais il est évident qu'il était devenu plus efficace ou plutôt moins coûteux pour les entreprises de faire semblant de construire une expérimentation visant un impact positif sur les conditions de déplacements de leurs salariés plutôt que de le faire vraiment. Une séquence enregistrée de la Commission 3T n° 3, et qui sera déployée plus longuement par la suite, atteste déjà ce premier glissement instrumental :

*« Je pense que ce qui est intéressant avec ce challenge ce n'est pas tant l'effet sur la pointe. C'est plutôt, est-ce qu'on peut avoir un effet sur les habitudes des salariés en communiquant et sensibilisant à la question de l'heure de pointe. Pour moi l'effet sur les transports n'est pas très important. »*

Responsable RH Télécom

1. Les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail sont obligatoires dans tous les établissements de plus de 50 salariés. Composés de délégués du personnel, de représentants de la direction et de médecin du travail, ces comités veillent à la préservation des conditions de travail des salariés.

Cette position claire et reprise à l'unisson par l'ensemble des entreprises sur l'inutilité de la dilution de la pointe a permis d'évincer l'idée qu'il eut fallu récompenser des changements vertueux d'horaires de déplacements, plutôt que les horaires déjà pratiqués en dehors de la pointe et les effets d'aubaine. Une fois ces bases de discussions instaurées, les principaux points de crispation autour des règles du jeu-concours se sont cristallisés sur la définition des bornes des périodes de pointe/hors-pointe, c'est-à-dire des tranches horaires de déplacements à récompenser.

### **3.2.2. Le choix des horaires d'arrivée récompensés : interdire les arrivées tardives/favoriser les arrivées matinales**

Les discussions qui ont conduit les responsables des ressources humaines à déterminer les tranches horaires « hors-pointe » donnant accès à des récompenses sont fort intéressantes. Elles nous concernent parce qu'elles révèlent, à travers la délimitation des périodes « d'avant » et « d'après pointe », les horaires d'arrivées au travail qui restent acceptables dans l'esprit des responsables d'entreprise. Et en ce sens elles illustrent bien leur appréhension des normes horaires de travail.

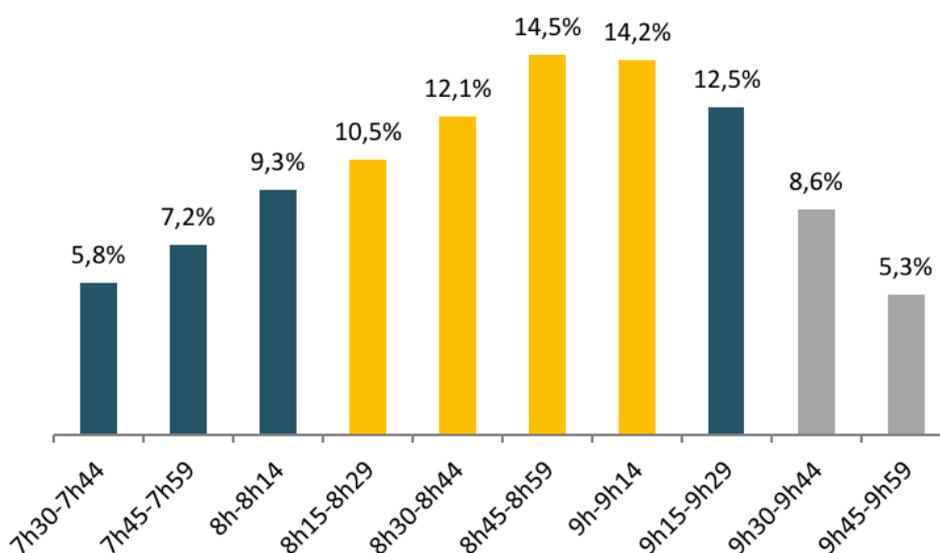
Bien que l'objectif de dilution des arrivées en période de pointe et de désaturation des RER (principalement RER B) ait rapidement été évacué, au début des premières séances concernant le challenge, des statistiques de comptage informant de la temporalité de la période de pointe ont été exposées aux participants. Pour le RER B, tout en veillant à expliquer que la temporalité du pic de charge des trains était forcément antérieure au pic d'arrivées à la Plaine, le niveau de charge maximal atteint entre 8 heures et 9 heures en provenance de Paris et à destination de la Plaine a été présenté (Cf. Chapitre 3). Le profil horaire des arrivées dans les gares du RER B et du RER D<sup>1</sup> a lui aussi été exposé aux participants de la Commission 3T. Pour chacune de ces deux gares, la période de pointe d'arrivées située entre 8 h 30 et 9 h 30 leur a été proposée.

Face à ces constats, les responsables RH ont malgré tout choisi de légèrement avancer la période de pointe (celle qui ne donnerait pas de points) pour le jeu-concours en la positionnant entre 8 h 15 et 9 h 15. La période d'avant pointe rémunératrice a été positionnée entre 7 h 30 et 8 h 15 et la période d'après-pointe rémunératrice entre 9 h 15 et 9 h 30.

---

1. La distribution des flux sortants en gare de la Plaine Saint-Denis (RER B) et Stade-de-France Saint-Denis (RER D) sont extrêmement proches. Les écarts de taux de fréquentation entre chacune des gares pour les différentes tranches horaires sont systématiquement inférieurs à 1 %.

**FIGURE 6.3** – Distribution des horaires de sortie aux gares RER B et D de la Plaine, par tranche de 15 minutes et colorations des tranches horaires retenues pour le jeu-concours

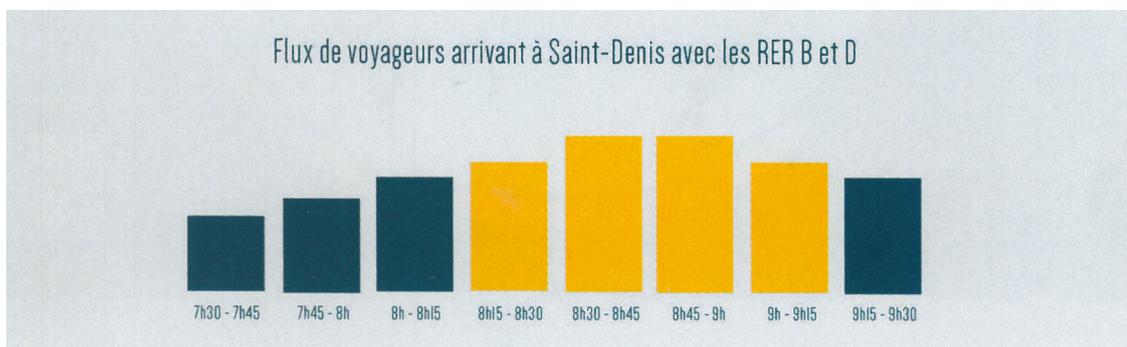


Source : Données de validation en sortie de gare pour l'ensemble des mardis ouvrés de l'année 2015. Pôle TVV-SNCF Transilien.

Lecture : En bleu figurent les tranches rémunératrices « d'avant-pointe » (7 h 30-7 h 44) et « d'après pointe » (9 h 15-9 h 30). En jaune est représentée la fréquentation en « période de pointe » (8 h 15-9 h 15). En gris figurent les tranches non retenues et non éligibles au jeu concours<sup>1</sup>.

Cette délimitation des tranches horaires de gratification montre une déformation par rapport à la distribution effective des flux de voyageurs. Cet avancement de la période de pointe (de 8 h 30-9 h 30 à 8 h 15-9 h 15) et cette distorsion inégale des périodes d'avant-pointe et d'après-pointe illustre parfaitement le respect des deux normes évoquées dans le chapitre.

**FIGURE 6.4** – Créneaux retenus pour le jeu concours



Source : Prospectus du Challenge Décalé distribué devant les gares RER de la Plaine Saint-Denis pour la promotion du jeu-concours. Lecture : En bleu les créneaux rémunérateurs – en jaune la période de pointe non rémunératrice.

1. La tranche ouverte d'arrivée avant 7 h 30 n'est pas non plus éligible.

D'un côté, la norme horaire des salariés disciplinés doit être respectée et il n'eut pas été concevable d'inciter des travailleurs à arriver après 9 h 30. Cela explique que la période de pointe ait été avancée d'une quinzaine de minutes pour permettre la construction d'une période post-pointe entre 9 h 15 et 9 h 30. De l'autre côté, la norme horaire du cadre dévoué est bien mise en avant puisque la dysmétrie entre la période d'avant pointe et d'après pointe favorise les arrivées matinales et l'amélioration de l'investissement au travail : tandis que les « flâneurs » doivent réussir à viser un créneau de 15 minutes après la pointe pour gagner des points, les « cadres dévoués » ont trois fois plus de possibilités pour arriver avant l'heure de pointe entre 7 h 30 et 8 h 15. Un de nos interviewés ayant participé au *Challenge Décalé* nous a d'ailleurs directement fait part de l'injustice ressentie face à cette asymétrie de traitement entre les arrivées « pré- » et « post-pointe » :

*« Le Challenge n'était pas très équitable car 80 % des rémunérations étaient données pour les gens qui arrivaient avant l'heure de pointe.*

*- C'est un vrai problème. Les entreprises étaient globalement réticentes à inciter les salariés à se rendre au travail après la pointe.*

*- Je pense qu'il y a énormément de réticences à ce niveau-là. Il y a un manque de confiance. »*

Jean, la trentaine, célibataire, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30.

D'après les discours des RH, l'expression de ces normes ne se justifie cependant pas selon de telles logiques mais par le respect de l'horaire juridiquement en vigueur dans les établissements. Dans l'un d'entre eux, ce sont les plages horaires d'arrivées tolérées entre 7 h 30 et 9 h 30 qui empêchent d'inviter les salariés à se rendre au travail après 9 h 30. Seulement ces règles ne sauraient être absolument figées puisque quelques mois après l'expérimentation, l'entreprise en question a changé son « contrat social » et a ouvert, pour une partie du personnel concernée, des plages d'arrivées jusqu'à 11 heures. Pour l'autre, c'est le tableau de service n'ayant pourtant plus d'application concrète qui empêche d'inciter les salariés à arriver après 8 h 15.

À travers l'expression dissonante des règles en vigueur dans chacune des entreprises, la co-construction des bornes horaires à valoriser a souvent révélé la recherche d'un consensus entre les entreprises. Et finalement il était à maints égards tout à fait frappant de se rendre compte qu'en recherchant le consensus, c'est-à-dire le plus petit dénominateur commun de créneaux « hors-pointe » acceptables, on n'était plus très loin de recréer les bornes horaires de l'heure de pointe en guise des deux périodes « hors-pointe » !

« Je suis tatillon - après je vous embête plus - mais en fait la pointe sur le réseau va jusqu'à 9 h 30, donc inciter des gens à venir entre 9 h 15 et 9 h 30 ça revient à inciter des gens à s'insérer dans la pointe et non pas à se décaler.

- *Oui c'est pratiquement le plus gros des arrivées.* Représentant de la collectivité locale

- *Je pense que ce qui est intéressant avec ce challenge ce n'est pas tant l'effet sur la pointe.*

*C'est plutôt, est-ce qu'on peut avoir un effet sur les habitudes des salariés en communiquant et sensibilisant à la question de l'heure de pointe. Pour moi l'effet sur les transports n'est pas très important.* Responsable RH Télécom

- *Après il faut savoir qu'il y a une bonne partie des salariés qui n'ont pas le choix de leurs horaires.*

Représentant Établissement Public, 2,3, 4

- *Oui cela dépend du fonctionnement des métiers et des entreprises.* Responsable RH Télécom

- *Oui par exemple pour les gens qui ont des tableaux de service, ils peuvent venir en avance sans déroger à l'orga. du travail mais pas venir plus tard ».* Responsable RH Public 2, 3, 4.

La recherche de consensus entre les différents pilotes du jeu-concours a incontestablement joué un rôle dans la détermination commune des créneaux qui font gagner des points. Mais le rôle du cadre juridique en vigueur dans certains établissements apparaît quant à lui assez nettement discutable : tandis que seul Public 4 est en tableau de service, Public 2 et 3 qui appartiennent à la même entreprise ont finalement eux aussi subi la loi de l'horaire matinale uniquement en vigueur chez Public 4. Tout comme les salariés de Public 4, les joueurs de Public 2 et 3 n'ont eu que la possibilité de gagner des points en arrivant tôt au travail. La tranche d'arrivée après la pointe (9 h 15-9 h 30) a été proscrite aux salariés de ces établissements. Or nous avons vu, aussi bien à travers l'enquête quantitative qu'à travers de l'enquête qualitative que plus que la règle juridique dont le pouvoir applicatif est en désuétude, c'est une coutume de l'horaire matinale qui reste très présente dans l'ensemble des établissements de cette entreprise.

De plus, si les règles juridiques sont susceptibles de servir à la délimitation des bornes des horaires hors-pointe - de ce qui est toléré ou proscrit - elles ne sauraient cependant être utiles à la valorisation différenciée des gains attribués selon l'horaire de passage. Ce qui est proscrit est proscrit, ce qui est autorisé est autorisé, mais d'après ces règles juridiques il n'est pas censé y avoir d'horaires plus fortement autorisés – sous-entendu, conseillés - que d'autres. De façon illustrative, si l'on prend l'exemple de l'entreprise pour laquelle les plages horaires d'arrivée tolérée sont entre 7 h 30 et 9 h 30, *a priori* rien n'indique dans la « règle » que 7 h 31 est mieux que 9 h 29.

Or, comme on le distingue sur le Tableau 6.5, les arrivées les plus matinales (7 h 30-7 h 40) donnent accès à des gratifications plus importantes que les arrivées les plus tardives (9 h 25-9 h 30). Ce déséquilibre signale que les concepteurs du jeu (les responsables RH) accordent plus d'importance aux arrivées avant la pointe qu'aux arrivées après la pointe. Et finalement, en cherchant à valoriser et à récompenser plus fortement les arrivées très matinales de leurs salariés, ils confirment encore une fois leur adhésion aux valeurs et à la norme horaire du cadre dévoué.

**TABLEAU 6.5** – Grille de rémunération en fonction des horaires de sortie en gare

Heure	Créneaux	Valeur en points
[7 h 30-7 h 35]	Avant Pointe	150 points
[7 h 35-7 h 40]	Avant Pointe	140 points
[7 h 40-7 h 45]	Avant Pointe	130 points
[7 h 45-7 h 50]	Avant Pointe	125 points
[7 h 50-7 h 55]	Avant Pointe	120 points
[7 h 55-8 h 00]	Avant Pointe	115 points
[8 h 00-8 h 05]	Avant Pointe	110 points
[8 h 05-8 h 10]	Avant Pointe	105 points
[8 h 10-8 h 15]	Avant Pointe	100 points
[8 h 15-9 h 15]	Heure de Pointe	0 points
[9 h 15-9 h 20]	Après Pointe	120 points
[9 h 20-9 h 25]	Après Pointe	125 points
[9 h 25-9 h 30]	Après Pointe	130 points

Source : [www.lechallengedecale.fr](http://www.lechallengedecale.fr)

L'analyse du *Challenge Décalé* s'est plus concentrée sur sa construction que sur ses résultats. À partir de cette porte d'entrée, nous avons alors pu observer de façon assez saisissante comment les normes horaires des salariés disciplinés et du cadre dévoué étaient empiriquement portées par les employeurs qui ont décidé des règles du jeu-concours. Mais en exhibant leur adhésion aux normes horaires correspondant à des arrivées avant la pointe ou pendant la pointe, les responsables RH ont aussi fait montre de leur réticence à un projet d'étalement de l'heure de pointe qui passerait par une augmentation du nombre d'arrivées après la pointe.

## Conclusion du Chapitre 6

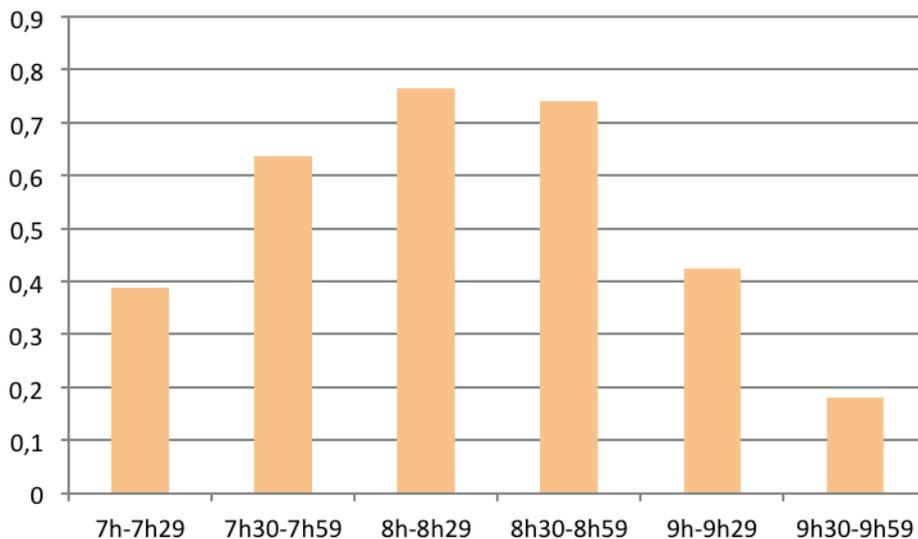
En s'appuyant sur les résultats du Chapitre 5, l'objectif du chapitre 6 était de répondre à notre dernière hypothèse de recherche : ce sont principalement des normes sociales qui empêchent les pratiques horaires de se rapprocher fidèlement des désirs d'arrivées après 9 h 29. De façon plus détachée du contenu du Chapitre 5, l'hypothèse pourrait être reformulée de la façon suivante : il existe des normes sociales qui amènent les conduites des salariés à se porter vers des arrivées avant ou pendant la période de pointe, tout en empêchant l'accomplissement des désirs qui se porteraient vers des arrivées trop tardives.

### **La forme de l'heure de pointe : le reflet des normes sociales d'horaires de travail**

D'une certaine manière, dans ce chapitre nous avons tenté de montrer que la courbe décrite par la distribution des horaires d'arrivée au travail peut s'expliquer par le poids de normes sociales d'horaires de travail. En effet, qu'il s'agisse des horaires d'arrivées au travail observés à l'échelle de l'Île-de-France ou ceux observés à une plus petite échelle sur notre pôle d'emploi, tous semblent décrire les mêmes régularités : un pic entre 8 h 30 et 9 h 29 et un déséquilibre entre la période avant la pointe (avant 8 h 30) et la période d'après-pointe (après 9 h 29). La période pré-pointe est systématiquement deux fois plus fréquentée que la période post-pointe. D'un point de vue analytique, nous imaginons alors qu'il existe une norme qui stimule les arrivées en pointe et empêche les arrivées après 9 h 30 (la distribution des arrivées chute brusquement au-delà de cette limite horaire) et une autre norme dite « périphérique » qui tolère, voire favorise des « écarts » matinaux.

En cernant les contours de ces normes, leurs mécanismes mais aussi leurs enjeux environnants, l'objectif opérationnel du chapitre était de sonder de façon inductive des pistes d'action originales pour étaler les périodes d'arrivée au travail après 9 h 30 et ainsi désaturer les transports collectifs à l'heure de pointe. Comme le montre la chronologie du nombre d'inter-stations au cours desquelles il n'y a plus de places assises dans un RER B (Figure 6.6), la distribution asymétrique des horaires d'arrivée au travail se ressent aussi au niveau de la temporalité de la charge des RER.

**FIGURE 6.6** – Part d'inter-stations où il est impossible de s'asseoir dans un RER B, selon l'heure de la matinée



Source : Direction des services SNCF Transilien - Comptage manuel RER B durant un jour ouvré de l'année 2014.

Lecture : Entre 8 heures et 8 h 29, on peut décompter 31 missions en circulation. Ces 31 missions produisent 546 trajets d'une station à la suivante. Sur 546 trajets effectués entre une gare et sa suivante, 417 « inter-stations » sont obligatoirement effectuées debout par au moins une personne. C'est-à-dire que pour 76,3 % des trajets mesurés sur chaque arc de la ligne entre 8 heures et 8 h 29, il y a plus de voyageurs à l'intérieur du RER que de places assises.

Par conséquent, cela montre que si l'on souhaite efficacement désaturer la charge des trains à l'heure de pointe, il vaut mieux inciter les navetteurs à se déplacer après la pointe entre 9 heures et 9 h 29 et arriver au travail à partir de 9 h 30 plutôt que de les inciter à se déplacer entre 7 h 30 et 7 h 59 et arriver au travail entre 8 heures et 8 h 29. Finalement c'est aussi pour cet objectif opérationnel qu'il convient de disséquer les normes sociales qui empêchent d'arriver au travail après 9 h 29 et stimulent à l'inverse des arrivées avant 8 h 30.

### **Deux normes sociales d'horaires de travail particulièrement françaises ?**

À partir d'une définition des normes sociales d'horaires de travail, nous avons d'abord tenté de démontrer la présence de « la norme sociale de la majorité ». Cette norme horaire des salariés disciplinés nous a principalement servi à discuter de la réalité du contrôle social et des sanctions morales dont peuvent pâtir les salariés arrivant après 9 h 29 au bureau. Ensuite nous nous sommes intéressés à une « norme périphérique » (encore minoritaire dans les pratiques mais déjà majoritaires dans l'esprit des cadres). Ici, la norme horaire du cadre dévoué nous a plutôt permis de discuter de l'existence de mécanismes de promotion sociale dont peuvent bénéficier les cadres qui arrivent plus tôt que les autres au travail. Nous avons ensuite étudié de façon imbriquée et plus concrète, l'expression de ces

mêmes normes au travers de la participation des responsables des ressources humaines à la conception d'un jeu-concours sur les déplacements en dehors de l'heure de pointe.

D'autre part, si nous devons remettre en perspective la caricature *idéal-typique* que nous avons mobilisée pour analyser nos deux normes horaires (éthique incorporée et stratégie instrumentale), nous devons aussi raccorder les deux normes horaires que nous avons analytiquement séparées. En fait, la norme horaire du cadre dévoué est ambivalente et semble pratiquement toujours attachée à la norme des salariés disciplinés.

Premièrement elle s'insère dans la coutume des professions libérales où le temps de travail n'est ni mesuré ni contrôlé et, de l'autre, elle est toujours affiliée à la régulation conventionnelle et subit l'emprise des normes salariales du secteur et de l'entreprise dans laquelle elle s'insère (Bouffartigue et Bouteiller, 2000). C'est pourquoi les « cadres dévoués », même s'ils faisaient énormément d'heures, ne pourraient toujours pas pratiquer des horaires s'écartant trop de la norme horaire des salariés disciplinés. Ils sont dévoués mais restent avant tout disciplinés et obligés de ne pas arriver après 9 h 30.

Deuxièmement, le fait que la norme sociale du cadre dévoué reste toujours fortement affiliée à la norme sociale des salariés disciplinés peut certainement s'expliquer par un particularisme français.

Les cadres français sont tiraillés par, d'un côté les valeurs afférentes à leur statut de « salariés de confiance » et dans le cas français, de l'autre côté, par certaines valeurs que l'on associe à l'idée de « méfiance » vis-à-vis du « salarié lambda ». Ainsi, cette méfiance française (Peyrefitte, 1995) justifierait en partie que les cadres de l'Hexagone aient des journées plus longues que leurs collègues dans d'autres pays (Bouffartigue 2000 ; Boulin et Plasman 1997). Pour les Français, à moins d'être chef, il serait plus difficile d'accéder vraiment au statut de « salarié de confiance » qui fait ses heures en toute autonomie. La norme horaire du cadre dévoué qui se matérialise sous la forme de don d'horaires de travail, reflète plus une quête de l'effacement de leur statut de « salarié de méfiance ». En effet, on imagine assez aisément que ce n'est qu'une fois que l'on a « fait ses preuves » que l'on peut éventuellement imaginer arriver au travail après 9 h 30.

### **Moteurs de la perpétuation des normes sociales d'horaires de travail : hiérarchie et silence**

Si l'on s'intéresse aux moteurs entretenant ces normes, à de nombreux égards, le rôle de la hiérarchie, qu'il s'agisse de managers directs ou de responsables RH, apparaît comme prépondérant. En effet, ce sont bien ceux qui sont en haut de la pyramide sociale du travail qui ont la capacité de donner une valeur à certains horaires en rétribuant ou en réprimant certaines périodes d'arrivées au travail. Si l'encadrement ne récompensait plus automatiquement les salariés arrivant tôt et ne réprimait plus

systématiquement ceux arrivant plus tard, il est probable que les barrières définissant les normes sociales d'horaires de travail s'ouvriraient petit à petit. Un des leviers de l'étalement des horaires d'arrivées au travail se positionnerait donc au niveau de la formation des managers en entreprise.

La difficulté est que ces normes sociales portées par la hiérarchie sont le fruit d'un apprentissage culturel qui se transmet de génération en génération. Que cela soit les instituteurs à l'école, les parents à la maison ou les chefs au travail, nos « pères » nous transmettent la culture de la discipline du temps. Les dispositions, ou l'habitus (Bourdieu, 2002) du « nouveau manager » peuvent se révéler inadaptées si les conditions d'exercice du travail ont évolué par rapport à ce qui a pu être observé par les générations précédentes. Le travail dans les sièges sociaux que nous étudions ici ne demande plus comme à l'époque industrielle que tous les « ouvriers » soient là en même temps, mais pourtant par le biais ininterrompu de la socialisation au travail au contact d'autres chefs, ce sont ces manières de penser les horaires qui persistent. Ce phénomène de persistance de règle de conduite, ou de délai d'adaptation des mœurs aux conditions objectives défini par la notion d'hystérésis est central pour comprendre la persistance de conduite semblant inadaptées.

L'idée ici n'étant pas du tout de dire que la reproduction de ces normes est mauvaise ou à amoralité. Sous bien des aspects et dans de nombreuses situations, l'adhésion à la norme est génératrice de cohésion sociale. Mais dans certains cas, elle paraît en décalage avec la situation actuelle et productrice de conflits ou d'injustices. Est-ce réellement juste de dévaloriser aujourd'hui le fruit d'un salarié parce qu'il aurait commencé sa journée de travail un peu plus tard que les autres ?

À côté de ces considérations, nous avons vu au travers de la participation des responsables RH au Challenge Décalé, que les employeurs ne perçoivent pas vraiment d'intérêt immédiat à bouleverser les normes d'horaires de travail et à admettre des arrivées plus tardives au nom de la décongestion des transports aux heures de pointe. Dans leur esprit, la stabilité des normes horaires rend communément lisible et donc facilement mobilisable les manières de contrôler et d'évaluer le travail des salariés. Ces bienfaits sont importants pour la bonne marche de l'activité et ils ne sauraient être mis en péril au nom d'un éventuel gain de bien-être collectif dont les retombées pour les entreprises sont encore inconnues. Tant qu'il n'existera pas d'autres manières efficaces d'évaluer et contrôler les salariés que la mesure tacite du temps de présence sur le lieu de l'activité, les normes horaires des salariés disciplinés et du cadre dévoué resteront perçus comme le moyen le plus approprié pour endiguer et ordonner les horaires d'arrivées au travail.

De façon plus discrète, le moteur le plus puissant de la perpétuation des normes d'horaires de travail pourrait certainement être qualifié de silencieux. En effet, les injonctions gouvernant un choix d'horaire de travail et le sentiment de culpabilité habitant les salariés lorsqu'ils arrivent après tout le monde au bureau sont certainement les vecteurs les plus forts de l'adhésion et de la reproduction des normes horaires. Or, ces mécanismes se basent entièrement sur le silence. C'est la condition *sine qua non* pour que les évidences qui fondent les normes horaires ne soient pas remises en question et que les injonctions poussant à les respecter restent opérantes. C'est bien parce qu'au sein de l'entreprise personne ne parle explicitement de l'existence de ces normes horaires que ceux qui les respectent se disent « de toute façon tout le monde fait comme ça » et que ceux qui les transgressent dissimulent leurs pratiques. Il n'y a probablement qu'en ouvrant le dialogue et en mettant sur la scène la question des normes sociales d'horaires de travail que leur légitimité pourra être questionnée et d'éventuels changements envisagés.

### **Moteurs d'allègement des normes sociales d'horaires de travail : Start-ups et Génération Y ?**

Enfin, le cadre explicatif que nous avons tenté de poser pour justifier que certains salariés « n'osent » pas arriver au travail après 9 h 30 fait face aux limites internes du questionnement. En effet, en orientant les objectifs de telle façon, nous avons automatiquement mis de côté une partie de la population des salariés qui arrivent au travail après 9 h 30 par choix personnel et qui outrepassent déjà les barrières des normes horaires (un peu moins d'une centaine d'enquêtés). Pour ne pas décrire une réalité ne se construisant qu'à partir du « contrôle dans le rétroviseur », il faut admettre (et heureusement) que les travailleurs ne reproduisent pas toujours exactement ce qu'ils ont appris des générations précédentes et ne se laissent pas toujours gouverner par des injonctions qui les dépassent.

Qu'ils soient simples salariés ou responsables RH, pour une partie d'entre eux, le modèle classique du travail salarié et sa valorisation par le temps passé en entreprise se confrontent aujourd'hui à un nouveau modèle où la valeur du travail n'est plus forcément liée au temps et à l'espace communs de l'entreprise (du Tertre, 2003). D'après nos enquêtes, la confrontation entre ces deux modèles serait le reflet d'un choc entre deux univers technologiques, deux façons d'exister socialement, deux manières d'interagir dans l'espace et dans le temps et finalement deux générations : celles et ceux qui ont « grandi avec Internet », puis ceux d'avant pour qui les messageries instantanées, visioconférence, réseaux sociaux d'entreprises et autres outils de « rapprochement virtuelle » d'individus à distance ne « coulent pas de source ».

Ce regard rénové sur les normes d'horaires de travail pourrait probablement s'observer de manière condensée dans un secteur que nous n'avons pu enquêter, celui de la « netéconomie » et des start-ups

(Godeluck, 2000). Olivier Marty (2002), qui fut l'un des premiers Français à étudier la vie dans ses entreprises d'un nouveau genre, nous indique d'ailleurs que les horaires de travail y sont presque décalés d'une demi-journée par rapport aux horaires administratifs : les bureaux sont vides jusqu'à midi, l'activité bat son plein en fin d'après-midi et les derniers quittent les lieux vers trois ou quatre heures du matin.

La forme originale et asynchrone des journées de travail dans les start-ups s'expliquerait donc en partie par la « culture Internet » qui règne dans ces entreprises. Seulement ce facteur ne saurait être suffisant. Les NTIC jouent uniquement un rôle de facilitateurs de pratiques professionnelles asynchrones (Licoppe, 2004). Mais ce n'est pas parce qu'on peut *a priori* travailler et interagir à n'importe quelle heure grâce à Internet et aux emails, que des horaires originaux sont forcément tolérés dans toutes les entreprises utilisant largement Internet dans leur activité. Dans certaines entreprises, même lorsqu'on pratique le télétravail et que nos horaires de travail ne sont pas directement visibles, ils restent néanmoins contrôlés et il faut alors éviter de se connecter trop tard sur son ordinateur.

La faible moyenne d'âge dans les start-ups (Jacquet, 2001) serait quant à elle plus directement explicative des pratiques horaires observées que la simple entrée technologique. Et peut-être plus que la moyenne d'âge, ce sont en fait des schèmes de valeurs et une culture que l'on associe à la génération « Y » (APEC, 2009) qui expliqueraient des horaires de travail aussi libérés. La génération Y a son sens comme succession du « X » par lequel on dénommait la génération précédente, mais également par son homonymie avec l'anglais *Why*, en raison du refus systématique des contraintes que l'on pourrait imposer à cette génération des moins de 30 ans. Dès lors les méthodes de travail dans les start-ups auraient la forme décrite parce que ses membres ont, selon un certain déterminisme générationnel et culturel, l'envie profonde de remettre en question le bien-fondé de pratiques dont la légitimité ne saute pas aux yeux : Pourquoi travailler en costume si mon activité ne le nécessite pas ? Pourquoi arriver au bureau de ma start-up à 9 heures, si rien ne le nécessite clairement ?





# Conclusion générale

## 1. Point de départ

Notre recherche se fonde sur un constat que nous avons jugé suffisamment paradoxal et énigmatique pour que soit lancé un travail d'investigations approfondi et original : en Île-de-France, depuis le début des années 1990, les salariés bénéficient de plus en plus d'autonomie pour décider de leurs horaires de travail mais les arrivées au travail (en transport collectif) ne s'étalent pas dans le temps ; au contraire, elles se concentrent de plus en plus entre 9 heures et 9 h 30, au moment le plus critique. Pourquoi un tel constat ? Comment expliquer que la flexibilisation des horaires de travail coïncide avec une concentration accrue des horaires d'arrivée au travail ?

Dès le départ, soulever une telle problématique invite à déconstruire certains cadres d'évidence, aussi bien dans le domaine des politiques publiques de transport que de la recherche en sciences sociales. En effet, d'un point de vue opérationnel, les organismes publics chargés de la définition des politiques de transport (AFD, 2016 ; OCDE, 2010) ont toujours fait confiance à la flexibilisation des horaires de travail pour désaturer les réseaux de transports urbains aux heures de pointe. Seulement si, comme nous l'observons, la flexibilisation des horaires de travail correspond à une plus grande synchronisation des arrivées au bureau, l'efficacité de telles politiques publiques se brise littéralement. Elles peuvent même devenir contre-productives quand ces organismes conseillent aux autorités locales et aux entreprises de flexibiliser les horaires d'embauche ; le risque est de produire l'inverse de l'effet recherché et d'aggraver la congestion en heure de pointe !

Dans le domaine scientifique, le discours dominant de la sociologie de la modernité dépeint généralement les manières de vivre dans les grandes villes occidentales du XXI<sup>e</sup> siècle sous le trait d'une vie quotidienne de plus en plus flexible (Ascher, 1998), individualisée (Dubet, 2009) et désynchronisée (Rosa, 2012). Si les horaires de travail semblent bien de plus en plus flexibles et individualisés, l'observation que nous faisons de la persistance, voire de l'accentuation des phénomènes d'heures de pointe contredit l'idée d'une désynchronisation grandissante des temps de la vie quotidienne.

## 1.1. Question et hypothèses de recherche

Cet écart entre la connaissance scientifique, les pratiques opérationnelles et les constats que nous exposons a orienté la définition de nos objectifs de recherche. Afin de répondre à notre problématique, nous avons plaidé pour une étiologie du phénomène d'heure de pointe. En cherchant à identifier les fondements de l'heure de pointe et de la synchronisation des horaires de travail, nous nous sommes demandés pourquoi un salarié ayant *a priori* le choix de ses horaires, choisit d'arriver au travail en même temps que la majorité de ses pairs. L'exercice de la thèse réside alors dans le fait, d'associer un horaire d'arrivée au travail en heure de pointe - disons 9 heures – aux raisons qui peuvent justifier ce choix.

Notre question de recherche a pris la forme suivante :

En Île-de-France, pour un salarié-usager des transports collectifs, quels sont les déterminants d'un horaire d'arrivée au travail en heure de pointe ?

Afin de catégoriser et d'isoler plus aisément les potentiels segments explicatifs d'un choix d'horaire de travail, nous avons bâti un cadre théorique hybride, à mi-chemin entre les modèles de la *Time-Grography* (Hägerstrand, 1970) et de la *Sociologie Compréhensive* (Weber, 1904). Cette démarche nous a conduits à définir trois hypothèses de recherche éclairant notre questionnement initial :

Si les salariés bénéficiant d'une certaine liberté dans leur choix d'horaires de travail décident d'arriver en heure de pointe au bureau, c'est parce que :

- Il subsiste des contraintes de couplage qui les obligent à arriver au bureau durant l'heure de pointe.
- Les salariés qui ne sont pas contraints de se coupler avec autrui préfèrent surtout arriver au bureau avant ou pendant l'heure de pointe.
- Les normes sociales empêchent les salariés d'arriver au bureau après l'heure de pointe.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons développé une méthode d'enquête à notre connaissance inédite en demandant aux salariés de faire l'auto-analyse des facteurs qui déterminent leur horaire de travail. Pour ce faire nous nous sommes appuyés sur l'exploitation conjointe d'une enquête quantitative et d'une enquête qualitative adressées auprès des salariés d'un pôle d'activité tertiaire de la région parisienne : la Plaine Saint-Denis. En compilant plus de 3000 réponses à un questionnaire et en analysant une trentaine d'entretiens semi-directifs auprès d'une population de cadres majoritairement

usagers des transports collectifs, nous avons accumulé un ensemble de matériaux mobilisables pour répondre à notre problématique.

## 2. Apports théoriques

En répondant par l'affirmative à nos trois hypothèses de recherche nous avons expliqué selon trois axes pourquoi l'individualisation des horaires de travail (la possibilité offerte à un plus grand nombre de choisir son horaire) correspond à une massification accrue des arrivées au travail au moment de l'heure de pointe du matin. Les premières recherches à avoir mis en évidence ce paradoxe entre individualisation et massification des pratiques (Simmel, 1908) ont clairement avancé que ce dernier provenait d'un processus de rationalisation généralisée des logiques d'action individuelles (Weber, 1904). Selon cette thèse nous serions bien, individuellement, de plus en plus nombreux à être libre de décider de la forme et de la qualité de nos actions mais, parce que les logiques de nos actions sont de plus en plus uniformément objectives et rationnelles et de moins en moins subjectives, nous donnons tous plus ou moins la même forme à nos actions. Par exemple, si une bonne partie des vacanciers se retrouvent sur l'autoroute A7 le premier samedi du mois d'août, c'est parce qu'ils seraient individuellement et objectivement tous conscients des contraintes et/ou de l'intérêt qui pousse à profiter du soleil méridional durant cette période.

À partir de notre cheminement démonstratif, nous soutenons de notre côté que les salariés bénéficiant d'une certaine liberté individuelle dans leur choix d'horaires de travail décident d'arriver massivement en même temps au bureau en raison de l'action potentielle de trois forces qui peuvent se distinguer d'un point de vue analytique :

1) En étant de plus en plus autonome pour décider de son horaire de travail, le salarié flexible bénéficie aussi de plus de liberté pour choisir l'horaire de ses activités et de ses interactions quotidiennes. S'ouvre alors devant lui des agencements et des programmes d'activités potentiellement de plus en plus complexes et nombreux. Avant que nous ne puissions faire nos courses jusqu'à 22 heures, organiser à la dernière minute un « pot » avec une amie et surtout quitter son travail à l'horaire de son choix, il était probablement plus difficile de réaliser ces trois activités au cours d'une même journée de travail. C'est pourquoi « l'océan d'exigences » (Gergen, 2000) paraissait moins volumineux car en réalité nous n'avions ni la liberté, ni la possibilité de répondre à autant de « besoins » et d'impératifs de couplage.

Or, l'heure de pointe est par définition le début de la période qui regroupe le plus d'individus et qui, du point de vue de l'agencement des activités de la vie quotidienne, permet *a priori* de répondre au plus grand nombre d'interactions possibles. Malgré son apparente liberté, le salarié aux horaires flexibles reste en fait contraint d'arriver au travail à l'heure de pointe pour répondre à l'augmentation des interdépendances quotidiennes qu'il entretient à présent avec un environnement social et professionnel potentiellement plus élargi.

2) Du point de vue des préférences individuelles et indépendamment de la multiplication des contraintes d'agendas qui s'imposent à lui, la possibilité qui est offerte au salarié d'organiser son temps est exploitée pour reproduire des rythmes collectifs qu'il affectionne. Cette possibilité est utilisée pour pratiquer de loisirs (au sens de moments de détente) en même temps que les autres, au sein, ou en dehors du travail. Ainsi les individus qui ne sont pas contraints par des horaires de rendez-vous fixés avec autrui (horaires d'écoles des enfants, de réunions...) recherchent de toute façon à arriver avant ou pendant l'heure de pointe du matin. De cette façon, ils peuvent jouir de moments de sociabilité et de loisirs partagés à l'arrivée au travail et/ou en dehors du travail en quittant ce dernier en fin d'après-midi.

3) Il existe aussi des logiques plus silencieuses qui canalisent les choix d'horaires de travail. Elles empêchent certains salariés d'arriver au travail après l'heure de pointe alors qu'ils désirent et peuvent objectivement le faire. Il s'agit de normes sociales d'horaires de travail. Nous avons pu en identifier de deux types : la norme horaire des salariés disciplinés qui sanctionne les arrivées trop tardives au bureau et la norme horaire du cadre dévoué qui récompense les arrivées avant l'heure de pointe.

À présent, nous souhaitons revenir plus en détail sur les trois grands axes d'enseignements qui alimentent l'argumentation de notre thèse, dans le but de la confronter plus nettement à une discussion avec la littérature scientifique préexistante.

## 2.1. Arriver en heure de pointe pour répondre à des contraintes de couplage

D'après nos résultats, les individus disposant en apparence de plus de libertés pour choisir leurs horaires de travail peuvent néanmoins être contraints d'arriver au travail durant l'heure de pointe (8 h 30-9 h 30), souvent parce qu'ils doivent se coordonner avec leur environnement social (famille, travail). Cela clarifie une confusion méthodologique détectée par Thorauge (2016). Lorsqu'on parle d'horaires de travail flexibles, on admet souvent la référence à la libération de contraintes au travail et à l'inverse lorsqu'on parle d'horaires de travail fixés, nous pensons couramment que cela se réfère à l'existence effective de contraintes. Or, la dichotomie horaires fixés/flexibles ne définit que les conditions collectives et « réglementaires » de l'exercice de l'activité professionnelle. Elle ne se réfère pas directement aux contraintes réelles qui peuvent plus fortement conduire à se déplacer en heure de pointe qu'une contrainte réglementaire.

### Les horaires d'école, du conjoint et des réunions : catalyseurs d'arrivées en heure de pointe

Ces résultats viennent aussi enrichir la littérature scientifique sur les déterminants d'un horaire de travail puisque les recherches restaient très cloisonnées selon qu'elles s'intéressaient, d'un côté, aux contraintes au sein du travail ou, de l'autre, à celles exercées en dehors du travail (Asensio & Matas, 2008 ; Saleh & Farrell, 2005). Si la dépose des enfants à l'école a depuis longtemps été identifiée en tant que cause importante d'un déplacement en heure de pointe (Bonfiglioli, 1997 ; Pronovost, 1996), la mise en lumière du poids des horaires de réunion et du couplage avec l'horaire de travail du conjoint constitue, semble-t-il, une nouveauté dans la compréhension des facteurs déterminant un horaire de déplacement en heure de pointe.

D'autre part, les trois contraintes de couplage prises indépendamment produisent des arrivées en heure de pointe mais elles s'inscrivent aussi dans un tout cohérent et coordonné qui demande nécessairement de pratiquer l'heure de pointe. Bien souvent c'est aussi parce que les salariés cherchent à concilier leurs différentes contraintes de couplage qu'ils sont amenés à choisir l'heure de pointe : si l'on veut à la fois respecter ses engagements familiaux et professionnels, difficile de sortir du chaînon central autorisant la coordination des différentes sphères de la vie quotidienne. D'ailleurs, si dans notre modèle les femmes salariées ont plus de probabilités de se déplacer durant l'heure de pointe que les hommes ce n'est certainement pas sans lien avec ce constat. Leur plus forte implication dans les différents temps de la vie domestique (soins aux enfants, courses...) en parallèle de leur insertion grandissante dans la vie professionnelle (Brousse, 2015) les contraignent peut-être plus fortement à se rendre au travail en heure de pointe.

Au global, ces constats confirment les travaux de Van der Loo et Van Reijen (1997) qui ont montré que l'individualisation des pratiques - et dans notre cas des horaires - génère autant l'autonomisation des individus que des processus d'intensification de leurs dépendances interindividuelles. Par conséquent, si la flexibilisation des horaires entraîne une intensification des déplacements en heure de pointe, cela s'explique en partie parce que l'autonomisation soumet les individus à des impératifs de couplage et des besoins de coordination avec autrui à la fois plus nombreux et plus visibles qu'à l'ère des horaires fixés.

## **2.2. Choisir en toute liberté son horaire de travail ?**

Nous nous sommes ensuite demandé si, indépendamment des contraintes de couplage qui restreignent les possibilités d'une partie des salariés, les préférences individuelles de salariés « moins contraints » s'orientent elles aussi et de toute façon vers l'heure de pointe ? Est-ce que les salariés qui ne sont pas obligés d'interagir avec autrui avant, pendant ou après la journée de travail, préfèrent également arriver au travail durant l'heure de pointe ? Parce qu'on justifie plus traditionnellement la temporalité d'une activité par l'intermédiaire d'une contrainte qui s'impose à nous que par nos préférences, cet axe d'investigation est nettement sous-théorisé (Downes, 2004). Cette lacune nous a donc amenés à explorer en parallèle les motivations se cachant derrière des préférences horaires.

### **Les stratégies d'évitement de l'heure de pointe : d'une pierre deux coups sinon rien**

Premièrement, il y a une partie des salariés qui ont déclaré choisir prioritairement leur horaire en recherchant à éviter les périodes où le réseau de transport est trop congestionné. Les personnes adoptant cette stratégie arrivent pour leur grande majorité avant l'heure de pointe et quasiment pas après.

Mais lorsqu'on écoute attentivement les justifications apportées, on remarque que la stratégie d'évitement des périodes de pointe n'est pratiquement jamais un moteur suffisant pour décider de son horaire de travail - même pour les populations les plus âgées et les plus sensibles aux conditions de déplacement. À la lumière des explications des interviewés, il s'avère que ce sont plutôt des préférences liées à la temporalité des activités de loisir et de repos (arriver plus tôt au travail pour rentrer plus tôt au domicile) qui décident, un peu fortuitement, de l'évitement des périodes de forte fréquentation du matin. En fait, l'objectif d'évitement de l'heure de pointe ne semble pouvoir se réaliser que s'il est « doublonné » par un intérêt et des préférences qui dépassent la simple question du déplacement. Ces observations participent alors d'une certaine remise en question des fondements simplificateurs

des modèles de *Scheduling Preferences* (Small, 1982) qui précisent que les navetteurs ajustent leur horaire de déplacement uniquement pour gagner du temps et/ou du confort dans les transports.

### **Préférences personnelles : entre horloge interne et recherche de sociabilité au travail**

Ce constat nous a entraînés vers l'étude d'un autre groupe de salariés choisissant librement leur horaire de travail en réponse à leurs préférences. Ceux-ci n'ont pas avancé qu'ils cherchaient à éviter la congestion mais clairement qu'ils décidaient en fonction de leurs préférences personnelles. Derrière cette acception plus floue, nous avons pu distinguer deux grands vecteurs motivationnels qui orientent les préférences personnelles d'horaires.

La première partie des vecteurs se réfère à la chronobiologie (Blake, 1971 ; Breus, 2017) des individus, c'est-à-dire à la recherche d'un accord avec son propre rythme selon une vision relativement hermétique à la vie sociale. Elle induit des préférences d'horaires de travail assez étalées et variées dans le temps, qui n'appellent pas nécessairement la synchronisation des arrivées au moment de l'heure de pointe.

La seconde partie des vecteurs définissant les préférences personnelles qui conduisent à un choix d'horaire de travail correspond à des objectifs de synchronisation autour du « loisir » ou de la « sociabilité amicale ». L'étude de ce type de préférences montre que même lorsque les salariés ne sont plus obligés de travailler en même temps que les autres et de se déplacer en heure de pointe, ils continuent de le faire parce qu'ils aiment se synchroniser pour leurs activités de loisir après le travail (Emmerink & Van Beek, 1997 ; Bernheim, 1994 ). Si des objectifs de synchronisation autour du loisir après le travail (pratiquer un sport, aller à un spectacle, partager un repas, boire une bière...), sont bien apparents dans nos enquêtes, ils ne sont pas forcément explicatifs d'un horaire d'arrivée au travail en heure de pointe, à l'inverse de ce que précise la littérature scientifique. Dans notre étude, de nombreux enquêtés déclarent justement arriver avant l'heure de pointe du matin parce qu'ils préfèrent quitter plus tôt le travail et profiter un maximum de loisirs synchrones (notamment avec leurs enfants) après le travail.

En revanche, nos observations ont démontré l'existence de moments de « socialisation amicale » sur le lieu de l'entreprise qui engendrent clairement des déplacements en heure de pointe. Il s'agit du « café du matin » avec les collègues en arrivant au travail. Dans toutes les entreprises sondées, la valeur de ce temps social autour de la machine à café a été mentionnée par les interviewés. Or, ce moment correspond généralement au pic d'arrivées au bureau, autour de 9 heures. Au-delà des contraintes de couplage, ces instants de socialisation choisis paraissent tout à fait déterminants d'une arrivée en heure de pointe. Aussi, « ces opérations quasi-microbiennes » (de Certeau, 1980), même

si elles peuvent paraître dérisoires, ont peut-être plus modestement mais aussi plus précisément des choses à nous apprendre sur les facteurs explicatifs d'un choix d'horaire.

### **Pratiques horaires librement choisies mais plafonnées à 9 h 30**

Du point de vue de la chronologie des horaires pratiqués par préférences, quasiment personne n'oriente ses choix vers des arrivées après 9 h 30. Si, tel que le voudrait l'adage revisité, « des goûts et des horaires on ne discute pas », dans la pratique, les préférences horaires paraissent néanmoins bornées. Pourquoi les salariés déclarant choisir leur horaire selon leurs préférences, arrivent-ils tous avant ou pendant l'heure de pointe et quasiment jamais après ?

Certes, lorsque cela est possible la flexibilité des horaires est mobilisée pour reproduire des rythmes collectifs que l'individu affectionne et qui sont concomitants aux heures de pointe. Par exemple, Saint-Pol (2006) montre que la synchronisation familiale et alimentaire autour du repas du soir persiste et est toujours très recherchée. Nous montrons que le partage du café du matin avec les collègues du bureau est de plus en plus à la mode, comme en témoigne la prolifération des machines à café dans les sièges sociaux que nous avons enquêtés. Les temporalités quotidiennes se consomment toujours à la manière d'un produit de masse.

Cependant, si la pratique des horaires déterminés par des préférences individuelles est plafonnée à 9 h 30, elle ne saurait uniquement s'expliquer par une préférence pour le café partagé avec ses collègues. En parallèle de ce plafond limitant les pratiques horaires préférées, nous avons remarqué que les horaires désirés et projetés par les salariés se dirigent quant à eux majoritairement vers des arrivées tardives, après le plafond de 9 h 30. Cette opposition entre les pratiques d'apparence librement choisies et les désirs projetés nous a amenés à nous intéresser aux normes sociales. En effet, si les désirs projetés ne sont pas plafonnés mais que les pratiques « librement » choisies le sont, nous avons émis l'hypothèse que la pratique effective reste discrètement bornée par des normes sociales qui font durablement obstacle aux arrivées trop tardives.

### 2.3. Les normes sociales d'horaires de travail : « t'as pris ta matinée ? »

En effet, pour expliquer un choix d'horaire de travail de la façon la plus complète possible, la thèse tente d'associer de façon originale les logiques utilitaristes et instrumentales (contraintes/préférences) de la *Time-Geography*, à certaines logiques axiologiques (normes sociales) de la *Sociologie Compréhensive*. Au sein de la *Time-Geography*, il semble en effet manquer un pan des logiques d'actions individuelles expliquant le choix d'un horaire de travail (Schwanen, 2008). Les études et les recherches qui intègrent la notion de normes sociales en tant que facteur explicatif d'un horaire d'arrivée au travail sont encore très rares (Thorauge, 2016 ; Schwanen, 2008). Puisque les normes sociales sont des règles pratiques de comportement qui traduisent les valeurs collectives en conduites (Pronovost, 1996), nous avons tenté de détecter l'existence de règles pratiques associées à certaines valeurs ou éthiques et qui font obstacle aux arrivées au travail après 9 h 30. Nous avons pu identifier deux types de normes sociales d'horaires de travail : la norme horaire des salariés disciplinés et la norme horaire du cadre dévoué.

#### La norme horaire des salariés disciplinés et la norme horaire du cadre dévoué

La première se fonde sur les valeurs de l'institution scolaire, du salariat et plus globalement sur la discipline du temps qui assigne une valeur négative aux « retards ». Elle se détecte principalement par l'intermédiaire du contrôle social des pairs et de la hiérarchie qui sanctionnent les salariés arrivant après le gros des troupes, généralement peu après 9 h 30. La seconde se fonde sur les valeurs et l'Histoire du statut des cadres et plus généralement sur le dévouement et l'attachement affectif de ces derniers pour leur travail ; assignant finalement une valeur positive aux longues journées de travail. Elle se remarque surtout par l'intermédiaire de la promotion sociale émanant des supérieurs hiérarchiques qui récompensent les cadres faisant de plus longues heures que leurs pairs et arrivant donc potentiellement assez tôt au travail, avant 8 h 30 dans notre cas. Mais elle se manifeste aussi par la concurrence que peuvent se livrer les cadres entre eux lorsqu'ils essaient de faire montre d'un temps de présence maximal au bureau pour se faire mieux voir.

#### Les normes sociales d'horaires de travail : sujet tabou ?

Cependant les manifestations de ces normes ne sont pas aussi facilement détectables que ce que nos explications laissent transparaître. Les normes sociales d'horaires de travail s'expriment la plupart du temps de façon silencieuse, au travers du « miroir des regards des autres » (Mead, 1934) et des étiquettes que l'on imagine que chacun prête à chacun : « que vont penser mes collègues et ma hiérarchie si je décide d'arriver à 10 heures au bureau ? » Ou bien encore : « celui-là arrive tôt, il a

l'air professionnel et investi ». Lorsque ces normes sont oralisées elles ne le sont souvent qu'à demi-voix, sur le ton du second degré : « t'as pris ta matinée ? » demandera de façon ironique un voisin de bureau en voyant arriver un collègue à 10 heures.

Même si elles sont le plus souvent cachées et non débattues (Rosa, 2012), nous avons montré que ces normes sociales d'horaires de travail existent belles et bien et qu'elles ont un poids prépondérant et canalisant dans la détermination des choix d'horaires de travail. En ce sens, les normes et le contrôle social plafonnent la possibilité d'arriver au travail au-delà de 9 h 30 et obstruent *in fine* en grande partie les possibilités d'étalement des flux aux marges de la période de pointe.

### **3. Domaine de validité des résultats : limites et perspectives de recherches**

Si au travers de recherches futures on cherche à fournir plus de robustesse théorique aux facteurs déterminant un choix d'horaire de travail en heure de pointe, il convient d'identifier les régularités qui peuvent se dégager entre différents territoires d'observation qui ne sont pas que d'ordre géographique.

#### **Frontières spatiales**

Premièrement vis-à-vis de notre objet de recherche, les transports collectifs qui desservent notre zone d'étude ne se situent pas vraiment sur des arcs du réseau où la congestion à l'heure de pointe du matin est la plus notable. Par conséquent, il devient important de comparer la façon dont nos enquêtés cherchent plus ou moins à éviter les congestions en heure de pointe avec les stratégies d'évitement de navetteurs franciliens utilisant des transports plus fortement saturés. Jusqu'à quel niveau de saturation dans les transports notre modèle explicatif des choix d'horaires de travail peut-il être répliqué ? Difficile de dire si notre modèle (contraintes de couplage, préférences individuelles, normes sociales) résisterait à des situations où l'inconfort de l'heure de pointe serait plus fort. On peut par exemple se demander si la norme sociale d'horaires de travail plafonnant les arrivées à 9 h 30 ne se disloquerait pas sur d'autres terrains d'étude où les pics de déplacements sont plus accentués.

## Frontières professionnelles

Deuxièmement et face à notre question de recherche sur les déterminants d'un choix d'horaire de travail, nos investigations se focalisent sur les pratiques et les stratégies de salariés appartenant à huit établissements de travail. Si les caractéristiques de ces établissements divergent sous certains aspects (effectif, secteur d'activité, réglementation horaire...), il reste qu'ils se situent tous sur le même pôle d'activité et décrivent de façon assez homogène la vie professionnelle de cadres de grandes entreprises nationales ou multinationales en région parisienne. Nos conclusions sur les déterminants d'un choix d'horaire de travail demandent d'être confrontées à des observations similaires effectuées sur une population de travailleurs plus diversifiée. Aussi, il serait intéressant de comparer les logiques de « choix » d'horaires de travail de notre population majoritairement cadre à celles de populations réglementairement beaucoup plus contraintes comme les ouvriers. À l'opposé, l'étude des choix d'horaires de travail des indépendants ayant une activité relativement solitaire pourrait également compléter et approfondir certaines de nos conclusions.

## Frontières culturelles

Troisièmement, les facteurs justifiant un choix d'horaire semblent imprégnés d'un apprentissage culturel. Ainsi, on pourrait imaginer comparer la distribution des heures de pointe entre villes de différents pays afin de vérifier l'importance de la dimension culturelle dans les choix d'horaires de travail. Par exemple, les pays pratiquant usuellement la sieste au milieu de l'après-midi, décrivent-ils des profils de périodes de pointe et des logiques de choix d'horaires de travail qui se différencient de ce que l'on peut observer en France et en région parisienne ? Ou bien encore, l'importance en France de la synchronisation autour du repas du soir en famille (Saint-Pol, 2006) pourrait-elle être un facteur explicatif d'une plus grande simultanéité des horaires de travail - notamment lorsqu'on la compare aux pratiques états-uniennes couramment considérés comme « gastro-anomiques » (Fischler, 1977) ?

Si les temps sociaux et leur synchronisation diffèrent inéluctablement d'un pays à l'autre, nous pensons également que les façons de se représenter et de valoriser de bonnes manières, de bons horaires au travail se différencient d'une culture à une autre. À la lumière d'entretiens réalisés avec des personnes ayant travaillé à l'étranger, il semble que dans les pays scandinaves et anglo-saxons, les longues journées de travail soient davantage dévalorisées et sanctionnées par le collectif de travail. Alors qu'en France, et particulièrement en région parisienne, un cadre ne comptant pas ses heures est valorisé car il paraît investi pour son entreprise, dans d'autres pays de telles pratiques semblent nettement moins positivement connotées car plutôt associées à de la mauvaise organisation (Thoemmes, 2012) ou

de la lenteur. Pourquoi de telles différences ? Et, ont-elles un impact visible sur la distribution des périodes de pointe et des horaires d'arrivée/départ des cadres de ces différents pays ?

### **Variabilité des horaires à l'échelle individuelle...**

Enfin les grandes conclusions proposées à partir de notre recherche empirique se basent sur les déclarations de nos enquêtés qui elles-mêmes se réfèrent à leur horaire de travail pour un mardi d'une « semaine-type ». À travers la formulation de nos questions, nous avons figé et régularisé des pratiques pour mieux les observer et les analyser. Mais dans la réalité ces dernières sont bien plus mouvantes. 1/5e de notre échantillon de salariés déclarent s'écarter plusieurs jours par semaine et d'au moins 30 minutes de leurs horaires de travail renseignés.

### **...mais régularité de l'heure de pointe à l'échelle collective**

Les variations à l'échelle individuelle sont donc plus intenses que ce que nos méthodes d'enquêtes ciblées sur un jour d'une semaine-type peuvent donner à voir. Cependant, lorsqu'on observe le système de déplacements dans son ensemble, la régularité persiste (Orfeuillat, 2000 ; Goodwin, 1997) malgré la variabilité intra-individuelle des pratiques. Les changements de pratique des uns sont compensés par les changements de pratiques des autres, les sorties de l'heure de pointe des premiers par les rentrées des seconds (Chareyron, 2016).

### **Le paradoxe de l'individualisation et de la massification des horaires de travail : réconcilier les postures théoriques**

Ces dynamiques antagonistes brouillent néanmoins la lecture classique du rythme des déplacements en ville. Entre variabilité des pratiques individuelles et régularité des pratiques à l'échelle collective, il devient compliqué d'avoir un discours clair sur l'évolution des phénomènes d'heures de pointe. Comment concevoir de concert qu'à l'échelle individuelle, nos pratiques horaires sont variables d'un jour à l'autre et qu'à l'échelle collective, nos pratiques sont tous les jours tout aussi concentrées et massifiées autour de l'heure de pointe. De façon imagée, on conçoit aisément qu'une foule de mélomanes puisse toujours applaudir de façon rythmée et harmonieuse même si à la fin de chaque chanson chaque individu n'applaudit pas exactement au même moment qu'à la fin de la chanson précédente. Mais dans le domaine des rythmes de déplacements quotidiens ces deux tendances entre variabilité individuelle et uniformité collective semblent plus difficilement pouvoir cohabiter. Or, il y a peut-être ici un enjeu de recherche fondamental.

De notre côté, nous avons montré que l'individualisation des horaires de travail correspond à la massification des arrivées au travail au moment de l'heure de pointe du matin. Notre démonstration nous a toutefois amenés à mettre au premier plan la massification des phénomènes d'heure de pointe et la persistance de rythmes collectifs et à occulter la variabilité des pratiques à l'échelle individuelle.

De l'autre côté, les travaux de microsociologie qui traitent de la modernité et des modes de vie urbains installent généralement une posture d'analyse mettant l'accent sur la diversification des horaires à l'échelle individuelle plutôt que sur la massification des horaires pratiqués à l'échelle collective (Pradel, 2010). La tendance de fond, celle de la modernité et des nouvelles temporalités de la vie urbaine, est bien celle d'un individu fluide (Baumann, 2000) aux routines éclatées. L'accentuation des phénomènes d'heure de pointe et la persistance de rythmes collectifs deviennent reléguées au second plan. L'éternelle récurrence des routines collectives et quotidiennes reste trop associée à l'ancien monde et à la vie traditionnelle et pas à la modernité censée structurer nos vies urbaines.

Pour être cohérent et s'insérer dans un « courant de pensée », il est certainement préférable de choisir entre deux logiques qu'on tend à opposer : persistance de l'heure de pointe selon des modes de vie traditionnels ou variabilité des horaires de déplacements selon des modes de vie plus modernes ? Pourtant, ces deux logiques semblent cohabiter (Riesman, 1964) . Même si nous avons davantage mis l'accent sur la persistance de la synchronie des pratiques, nos travaux démontrent qu'il y a persistance et renouvellement des rythmes collectifs de travail en parallèle d'une tendance à la flexibilisation et à l'individualisation des horaires de travail. Par là même, ils démontrent que le phénomène d'heure de pointe le matin continue de s'intensifier en parallèle d'une tendance à la variabilité des horaires pratiqués par chaque individu d'un jour à l'autre. Autrement dit, l'heure de pointe n'est certainement pas prête de disparaître. Les pics de déplacements quotidiens persistent indépendamment du fait que nous soyons collectivement et explicitement dirigés par l'organisation du travail ou individuellement et implicitement guidés par la gestion de notre temps quotidien.

Si des lectures si dissemblables du présent peuvent être suggérées, c'est que les évolutions en cours sont complexes, emmêlées, entretenant nombre d'ambivalences et de paradoxes (Bouffartigue, 2012). Dans ce présent composite, le salarié gestionnaire de ses horaires devient aussi bien artisan d'ajustements temporels qu'il effectue aux grès des opportunités et des exigences variables de la vie quotidienne que régulateur et préservateur des synchronisations qui doivent continuer d'être rythmés collectivement pour faciliter la vie sociale et les interactions. Le démantèlement juridique incontestable des 35 heures, la flexibilisation grandissante des horaires de travail, sont autant d'assouplissements de rythmes collectifs qui sont aussi bien mobilisés pour s'offrir sporadiquement des marges de manœuvre

individuelles que pour recréer avec parfois plus d'intensité des mécanismes de synchronisation (l'heure de pointe) permettant la vie en société.

Mais si l'on veut retranscrire fidèlement la dualité du phénomène, plus qu'une question de posture et de discours scientifique, il faudra peut-être soulever des questions concernant la façon dont nous mesurons et retranscrivons les rythmes de déplacements quotidiens. Le poids que nous accordons à la variabilité individuelle ou à la massification des horaires dépend souvent de la loupe que nous utilisons pour les observer.

### **Mesurer et retranscrire autrement l'heure de pointe : la dimension sonore du rythme**

De nouvelles méthodes de recueil des données (traces GPS, Wi-Fi, télébillétique) permettent de mesurer plus finement la temporalité des déplacements que les méthodes d'enquêtes classiques qui se fient aux déclarations pour un jour donné (de Palma & Fontan, 2017). On peut ainsi dégager plus aisément des récurrences ou des variations d'horaires pratiqués pour un individu donné et d'un jour à l'autre. Cependant, elles autorisent difficilement une explicitation complète et claire de l'incidence des variations d'horaires à l'échelle individuelle sur la temporalité globale des déplacements à l'échelle macroscopique et au niveau de l'heure de pointe.

Pour certains, la mesure affinée des rythmes de déplacements et des périodes de pointe passera par la création de concepts et d'une discipline entièrement focalisée sur l'étude des temps (Grossin, 1996). Pour d'autres (Oukhellou, 2017), la solution pourrait venir d'un rapprochement entre sciences « numériques » (ingénierie, mathématique, informatique) et sciences humaines. En effet, les premiers traitent habituellement des nouvelles données incluant la variabilité temporelle et individuelle des déplacements quotidiens. Mais ils ne sont pas toujours sensibilisés aux questions soulevées par l'analyse des rythmes collectifs. De l'autre côté, les seconds s'intéressent couramment à la question des temps sociaux mais sans intégrer aujourd'hui ces nouvelles sources de données.

Enfin, au-delà des difficultés inhérentes à la mesure des rythmes de déplacements, il devient impératif d'améliorer la manière dont nous retranscrivons ces rythmes afin que leur lecture puisse servir les politiques de transport mais aussi la recherche en sociologie du temps. La dimension temporelle est certainement plus sonore que l'espace-tracé du géographe. Dans sa *rythmanalyse*, Henri Lefebvre (1992) évoque un « bruit de fond » lorsqu'il se réfère à « la somme des insignifiances » produite par les rythmes collectifs et routiniers. En effet, pour beaucoup, les rythmes collectifs restent la résultante de l'addition assez inaudible et anarchique des temporalités individuelles (Kahn, 2007). Pourtant, en plaçant un microphone ou simplement en tendant l'oreille dans les couloirs de stations de métro ou

de RER à l'heure de pointe du matin, le rythme cadencé produit par les pas des travailleurs donne tout sauf l'impression d'une cacophonie. Si l'on écoute au sens propre les rythmes collectifs plus qu'on ne les observe avec les yeux, ils deviendront probablement plus repérables, interprétables et comparables. Chez l'être humain, c'est bien l'écoute du pouls qui donne la pression artérielle. Pourquoi ne pas écouter l'heure de pointe pour mesurer et retranscrire la pression urbaine, la temporalité des flux et le chœur des travailleurs ?

# Propositions opérationnelles

## 1. Les leviers organiques de l'étalement des flux à l'heure de pointe

Mieux comprendre ce qui explique un choix d'horaire de travail, c'est aussi identifier d'une autre façon les solutions qui pourraient conduire à ce que plus de salariés arrivent au travail avant et particulièrement après la période de pointe. Pour nous, cette démarche inductive d'identification des déterminants des choix d'horaire de travail doit servir l'action et permettre de répondre à une problématique opérationnelle portée par le transporteur régional, SNCF Transilien : Comment diluer les flux de voyageurs au profit des flancs de l'heure de pointe du matin ? À l'inverse des méthodes hypothétiques (manifestement peu déductives) qui ont testé avec insuccès (cf. Chapitre 2) différents outils (coercitifs, incitatifs, libérateurs) d'intervention collective sur la dimension mécanique de l'horaire de déplacement domicile-travail, nous pensons qu'il faut plutôt tenter d'agir sur les éléments organiques et les activités qui justifient une arrivée au travail en heure de pointe.

### **Administrer des décalages d'horaires d'école, de première réunion, du café matinal ?**

Dès lors, les horaires des écoles (à 8 h 30 à Paris), des premières réunions (à 9 heures ou 9 h 30) et du café matinal en entreprise (autour de 9 heures) deviennent autant de leviers sur lesquels agir pour étaler les horaires d'arrivée au travail et la concentration des déplacements en heure de pointe. Pour induire moins de déplacements en heure de pointe, nous avons proposé de réfléchir à des politiques locales (horaires d'écoles) ou managériales (horaires des réunions et de « l'institution du café du matin ») qui décaleraient globalement la temporalité de ces activités amenant une partie des salariés à se déplacer en heure de pointe (Cf. Conclusion des chapitres 4 et 5.). Cependant de telles propositions restent assez proches des méthodes autoritaires de décalages d'horaires de travail préalablement expérimentées, avec insuccès. Il n'est pas dit que viser une diversification des horaires d'arrivées au travail en administrant un décalage des horaires d'écoles, de réunions ou du café matinal, soit plus acceptable socialement que décaler immédiatement et arbitrairement les horaires officiels de travail de certains salariés.

## **Les normes sociales d'horaires de travail : obstacles implicites à la dilution des congestions en heure de pointe**

Une autre piste d'intervention considérerait plutôt des marges d'actions à l'échelle des individus et de la façon dont ils décident déjà de leurs horaires. Nous l'avons vu, la mise en pratique d'un changement d'horaires de travail ne saurait se résumer aux dimensions rationnelles de la faisabilité (Chapitre 4) et de la désirabilité (Chapitre 5) d'un horaire de travail. Même si les répondants peuvent et souhaitent avoir d'autres horaires de travail, les pratiques continuent d'être discrètement plafonnées par des normes sociales dictant les tranches horaires d'arrivées au travail effectivement praticables.

Puisque la distribution des périodes pendant lesquelles les transports collectifs franciliens sont les plus chargés suit celles des arrivées au travail, ce plafond horaire s'observe également dans le profil temporel de la fréquentation des transports : la période de pointe ne décrit pas une cloche symétrique. Du fait de l'existence d'un horaire butoir d'arrivée au bureau (autour de 9 h 30) faisant brusquement chuter la fréquentation des transports, les périodes avant le pic (vers 8 h 30 dans les transports) sont plus fréquentées que les périodes après le pic. Par conséquent, si l'on cherche à décongestionner les transports au moment critique (autour de 9 heures) en « déplaçant » des flux de navetteurs vers des périodes où il subsiste des réserves de places disponibles dans les transports, il convient surtout de faire en sorte que certains usagers de la pointe retardent leur horaire pour arriver au bureau après 9 h 30. Un tel objectif résonne avec la nécessité de lever la barrière des normes sociales empêchant les arrivées au travail au-delà de 9 h 30. Pour décongestionner les transports franciliens aux heures de pointe, il faudrait certainement tolérer plus largement que les individus qui le désirent arrivent plus tard que d'autres au bureau.

Si l'on cherche à ouvrir des brèches autorisant les salariés qui le souhaitent à arriver plus aisément au bureau après 9 h 30, nous pouvons certainement tenter d'agir sur ce qui fonde les normes sociales d'horaires (Chapitre 6). C'est pourquoi nous pensons que dans une visée opérationnelle, il est utile de s'intéresser à ce qui entretient l'existence de ces normes sociales d'horaires de travail parfois désuètes mais néanmoins effectives.

## **2. Déconstruire et reconstruire des normes sociales d'horaires de travail ?**

Creuser ainsi les fondements de l'existence de normes horaires désigne aussi la difficulté de les défaire. En effet, aussi irrationnelles fussent-elles, le groupe des salariés en a besoin pour s'identifier et assurer la cohésion du collectif (cf. Chapitre 6). Cela signale alors également, le danger qui accompagne leur déconstruction : en les dénouant, le groupe peut laisser la place à des individus sans confiance mutuelle ni désir d'œuvre commune (Jouffe, 2007). En aval de la déconstruction des normes horaires, on doit donc envisager une autre manière de « constituer » collectivement un groupe de salariés à travers le sujet des horaires. Une norme sociale, plus que de se volatiliser, sera plutôt remplacée par une suivante (Pillon, 2003). C'est pour cette raison que nous proposerons des pistes visant à alléger le poids des normes horaires actuelles en parallèle de pistes envisageant la formation de nouvelles normes sociales d'horaires de travail.

### **2.1. Alléger le poids des normes sociales d'horaires de travail**

#### **Mettre sur scène la question des normes sociales d'horaires de travail**

Une première piste d'intervention se concentrerait sur le facteur que nous estimons le plus déterminant dans les logiques de perpétuation des normes sociales : le silence. En effet, les normes sociales et plus particulièrement les normes temporelles (Rosa, 2012) ne sont ni apprises, ni perpétuées par des échanges verbaux explicitement orientés vers ce sujet. Ce qui se joue le plus souvent ce sont bien des regards silencieux et des manières de s'intégrer à un collectif qui se basent sur la reproduction d'une communauté de gestes définissant l'appartenance au groupe social.

Pour que les normes sociales d'horaires de travail perdurent et que les salariés ressentent toujours une injonction à arriver au travail avant 9 h 30, il est important que les salariés et les managers ne se représentent que partiellement le processus qui gouverne leur comportement et que les évidences du type « parce que c'est comme ça » ne soient pas remises en question (Kaufmann, 1992). Les normes ont besoin de non-dit pour perdurer. Ces non-dits ont un poids fondamental car les normes vont souvent à contre-courant de logiques d'action purement rationnelles. Elles ne peuvent subsister que si leur dimension arbitraire n'est pas trop pointée du doigt : « *Est-il vraiment indispensable à tous les*

*Franciliens d'être à leur poste de travail à 9 heures ?* » (Aguiléra, 2017). C'est donc en mettant sur scène et en débat les normes sociales d'horaires de travail qu'on soumet leur persistance à la question de leur légitimité et qu'on s'ouvre des possibilités pour les remodeler.

Étant donné que les normes sociales se construisent et se remodelent en miroir de représentations et d'imaginaires collectifs véhiculés abondamment par la littérature, le cinéma, ou encore la publicité (Gofmann, 1975), on pourrait envisager que le Stif, la SNCF, ou mieux les entreprises directement, fassent des campagnes de communication relativisant la légitimité et l'importance des normes d'horaires de travail. Quoi de mieux alors que de prendre le contre-pied direct des railleries associant les arrivées tardives à de la flemmardise en donnant une tonalité humoristique aux messages diffusés ?

**IMAGE** – L'humour comme contrepied aux normes sociales d'horaires de travail



Source : *Le Mag* (magazine interne du groupe SNCF), décembre 2014, p. 7

On pourra aussi faire le choix de diffuser des messages remettant explicitement en question la légitimité du contrôle social des horaires d'arrivée au travail, en relayant par exemple le discours de certains salariés :

*« Même si je sais que pour mon activité professionnelle on est dans une période plus creuse où il n'y a pas de livrables à fournir, je pourrais à la limite arriver à 11 heures sans que cela ne perturbe l'activité de qui que ce soit. Je ne le fais pas parce que justement, je sais que les gens vont me regarder d'un air bizarre.*

- Supposons que vous vous retrouvez dans un bureau seul, proche de l'entrée, où vous n'êtes pas obligé de passer devant vos collègues, est-ce que vous pensez que vous arriveriez de temps à autre plus tard au travail pour convenance personnelle ?

- Spontanément j'ai envie de vous répondre oui, étant donné que les périodes d'activité où je reste tard sont fréquentes. J'aurais envie de compenser durant les périodes creuses pour, non pas faire la grasse mat', mais simplement dormir un peu plus longtemps. J'arriverais ainsi plus reposé au travail. Et je pense également qu'en arrivant plus reposé, je serais capable de faire en 6 heures ce que je fais en 8 heures lorsque je suis fatigué. »

Jean, la trentaine, célibataire, cadre, résidant dans le 94, arrivée vers 9 h 30.

D'un côté, nous remettrions en question la légitimité des normes sociales d'horaires de travail en montrant que leur allègement bénéficierait aussi bien aux employeurs qu'aux salariés. D'un autre côté et dans une vision plus prospective, les changements d'horaires de travail pourraient être valorisés si l'on arrivait à démontrer la valeur collective créée par ces modifications de comportements (Josset, Rallet, Soulié, 2015). Par des méthodes de simulation et de modélisation dynamique de la demande de transport, on doit par exemple réussir à montrer que les changements de comportements des salariés permettent de lisser les pics de congestion et donc de produire du bien-être supplémentaire pour un grand nombre de navetteurs.

### **Former les managers aux enjeux des normes sociales d'horaires de travail**

Néanmoins, ces campagnes de communication à destination des salariés-navetteurs resteront sans effet si, en parallèle, la vision des managers sur les horaires pratiqués par leurs collaborateurs n'évolue pas. À de nombreux égards, le rôle de la hiérarchie, qu'il s'agisse de managers directs ou de responsables RH, apparaît comme central. En effet, ce sont bien les individus en haut de la pyramide sociale du travail qui ont la capacité de donner une valeur à certains horaires en rétribuant ou en réprimant certaines périodes d'arrivées au travail. L'espoir d'un meilleur étalement des horaires d'arrivée au travail passe fort probablement par l'organisation, auprès des managers, de formations tournées vers l'enjeu des normes sociales d'horaires de travail. Avec cette proposition, il deviendra peut-être

envisageable que les salariés arrivant tôt ne soient plus récompensés, que ceux arrivant tard ne soient plus réprimés, et que les horaires d'arrivées au travail s'étalent un peu plus.

### **Réintroduire le contrôle réglementaire de la durée du temps de travail pour les cadres ?**

En regardant de près les comportements horaires des cadres ayant des horaires flexibles, nous avons détecté l'existence d'une norme sociale leur enjoignant de faire de longues journées de travail. Par ce biais, la « norme horaire du cadre dévoué » récompense les cadres qui ne comptent pas leur temps et qui, par conséquent, arrivent potentiellement plus tôt que la moyenne au travail. Dans ces conditions, ce sont les supérieurs hiérarchiques qui se chargent de récompenser les cadres qui font montre de leur investissement.

Mais cet échange entre le cadre et sa hiérarchie induit aussi des relations concurrentielles entre les salariés qui cherchent à se faire juger positivement par leur manager au travers de leurs horaires. En fait, du point de vue de l'outillage technique et réglementaire, c'est bien parce que les cadres ne sont pas soumis à un décompte effectif (pointeuse) de leur durée de travail que la hiérarchie et les collègues se chargent de la valorisation imparfaite du temps de présence en comparant les horaires d'arrivée et/ou de départ pratiqués. Si le temps de travail quotidien des cadres aux horaires flexibles était décompté et ensuite observé par leur hiérarchie, il n'y aurait plus besoin de juger la qualité d'un travailleur en se référant aux signaux émis par leurs arrivées plus ou moins matinales au bureau.

Ainsi, même si cela paraît antagoniste à la vision moderne du travail des cadres en entreprise, nous estimons que si le temps de travail des cadres était clairement décompté, cela autoriserait ces derniers à éviter plus facilement l'heure de pointe : les cadres qui souhaitent venir par exemple à 10 heures du matin et partir disons à 20 heures, pourraient le faire sans que leur arrivée tardive ne soit pour autant mal vue puisqu'il serait malgré tout démontré qu'ils pratiquent de longues journées. En réintroduisant une forme de norme technique du décompte du temps de travail des cadres (Thoemmes, 2012), peut-être cela réduira-t-il le poids de la norme sociale du cadre dévoué qui a actuellement pour fonction de se substituer au jugement objectif du temps de présence en entreprise. Une telle remise à plat de la symbolique des horaires d'arrivées au travail pour les salariés aux horaires flexibles participerait peut-être d'une facilitation de la mise en pratique d'arrivées après 9 h 30 et donc de la concrétisation d'un étalement de la congestion aux marges de l'heure de pointe.

De façon moins « autoritaire » et technocratique on peut aussi recommander de permettre aux salariés de devenir acteurs collectifs de leur organisation horaire. Plutôt que de leur imposer un contrôle qui se veut bon pour eux et la collectivité, nous pourrions envisager la création d'assemblées de

discussion égalitaire (RH, managers, salariés subordonnés) sur la question des horaires pratiqués dans l'entreprise. En discutant des rythmes de vie de ses collègues, des exigences collectives de production, de ses propres attentes, de tels « groupes d'échanges » contribueraient à l'impulsion d'une culture de la « collaboration et de la conciliation horaire » pour finalement éroder la norme si tenace de la « compétition et de la concurrence horaire ».

## 2.2. Envisager de nouvelles normes horaires au travail

### Instituer la norme du « *Late-Tuesday* » ?

En complément des mécanismes déconstruisant les normes sociales qui accentuent les phénomènes de pointe dans les transports, il convient donc de songer à des mécanismes valorisant d'autres normes sociales qui favoriseraient la déconcentration des horaires d'arrivée au travail. Si l'on élargit l'échelle quotidienne de nos considérations à l'échelle d'horaires pratiqués au niveau de la semaine, nous pouvons envisager que des arrivées légèrement plus tardives au travail soient institutionnalisées pour un jour particulier de la semaine – un petit peu à l'image de la coutume du « *Casual Friday* » (Ôrmen, 2000).

L'institution d'un « *Late Tuesday* » ou d'un « *Late Thursday* » (jours où les réseaux de transports sont généralement les plus fréquentés) fournit bien des promesses pouvant intéresser les autorités publiques, les transporteurs, les employeurs mais aussi et surtout les salariés-navetteurs. Cependant plutôt que de concevoir l'institutionnalisation d'une coutume horaire s'appliquant de façon uniforme pour un jour donné à toutes les entreprises, on pourrait imaginer que les entreprises consacrent leur « *Late Day* » à un jour de la semaine qui n'est pas identique : Assurances, « *Late Monday* » ; Télécom, « *late Tuesday* » ; Banque, « *Late Wednesday* »... Si toutes les entreprises pratiquaient une tolérance aux horaires tardifs le même jour de la semaine, il existerait un risque de produire de nouvelles congestions, mais à une heure plus tardive.

De telles préconisations nous invitent à nous poser des questions sur les mécanismes de diffusion de ce type de coutumes. Référons-nous à nouveau à la coutume du « *Casual Friday* » qui, tout comme le « *Late Day* », rompt elle aussi les conventions hiérarchiques et sociales au travail.

Lorsqu'on s'intéresse au mode de diffusion du « *Casual Friday* », on constate que dans certains pays, cette norme sociale a pu être administrée par les institutions publiques à des fins d'optimisation de l'usage des industries de réseaux. Ce fut le cas au Japon qui, en 2005, a lancé par l'intermédiaire de

son Ministère de l'Environnement, la Campagne « *Cool Biz* » qui vise à réduire la consommation d'électricité durant les mois d'été en limitant l'utilisation des climatiseurs de bureau. Pour parvenir à cette fin, les climatiseurs des établissements publics ont été réglés à 28 °C et les salariés de l'administration ont été invités à porter tous les jours d'été des pantalons qui absorbent l'humidité et des chemises à manches courtes sans vestes ou cravates (Wall Street Journal, 2007). Tous les dirigeants du gouvernement semblent avoir montré l'exemple. La campagne s'est ensuite répandue dans le secteur privé pour finalement permettre à l'État japonais de réaliser plus de 100 milliards de yen d'économie d'électricité en 2005 (Dai-Ichi Research Institute, 2006). Ce type de politiques publiques bouleversant les normes sociales au travail au nom de l'intérêt général devient certainement une source d'inspiration vis-à-vis de nos préoccupations.

Cependant notons que la coutume du « *Casual Friday* » n'est pas née dans l'esprit de technocrates japonais. D'après les sources disponibles sur le sujet, elle aurait germé au début des années 1990 à Hawaï et se serait petit à petit diffusée vers les entreprises de la côte ouest-américaine (Moran & alii, 2014) puis vers le reste des pays occidentaux. Certes, les décideurs publics japonais se sont saisis d'une norme sociale préexistante ailleurs pour l'institutionnaliser sur leur île. Mais il n'est pas du tout évident que la diffusion d'une norme sociale au travail, qu'il s'agisse du « *Casual Friday* » ou dans notre cas du « *Late Day* » se fasse forcément selon des mécanismes descendants.

### **Prospectives et signaux faibles d'allègement des normes sociales d'horaires de travail**

La norme sociale du « cadre décontracté » (Thoemmes, 2012) arrivant relativement tard sur son lieu de travail semble déjà préexistante dans certains univers professionnels et générationnels. De cette façon, des arrivées plus tardives au travail pourraient tout à fait se démocratiser sans que ces évolutions ne soient dirigées par le haut mais au contraire plutôt conduites de proche en proche et par le bas.

C'est pourquoi pour certains prospectivistes et acteurs de la mobilité quotidienne (SNCF Réseau, 2017), les problèmes de congestion en heure de pointe se résoudreont probablement de manière naturelle parce que les façons de penser la synchronie des horaires de travail sont en train d'évoluer d'elles-mêmes. Au fil des générations, les horaires de travail et les modes de vies moins normés deviendraient acceptés, puis valorisés (Ascher, 1998). Les horaires de travail pratiqués de façon libérée et décalée dans les start-ups (Marty, 2001) seraient en quelque sorte un univers d'avant-garde donnant à voir les modalités d'organisation horaire de la majorité des travailleurs à horizon 2050. Cependant, il faut garder à l'esprit que le monde des start-up est aussi celui de ceux qui ne comptent particulièrement pas leurs heures, qui mangent devant leur écran... (Jacquet, 2001). Vis-à-vis de

l'ensemble des désagréments qui peuvent accompagner les « modes de travail » dans les start-up, l'heure de pointe ne doit certainement pas être un problème à résoudre coûte que coûte.

De plus ce modèle du libre emploi de son temps en entreprise et dans la vie quotidienne restera sûrement l'apanage de modes de vies des jeunes adultes (Kahn, 2007). Les horaires de travail choisis et régulièrement décalés en dehors des périodes de pointe sont surtout l'expression de préférences transitionnelles qui ne dure que le temps de la vie pré-parentale (Pailhé & Solaz, 2009). Une fois parent, il est plus difficile de choisir vraiment en toute liberté son horaire de travail comme cela est le cas dans l'univers des start-ups (Marty, 2001). D'autre part, ce constat a des répercussions pour les personnes sans enfant puisqu'il devient également compliqué de travailler durant des horaires trop décalés dès que l'on doit collaborer avec des personnes contraintes par leur agenda familial. L'ensemble des collaborateurs se plie alors au poids des contraintes qui pèse le plus lourdement sur l'un ou plusieurs des participants. La parentalité reste et continuera sans doute de rester l'un des plus forts vecteurs de normalisation des modes de vie et de synchronisation des temps quotidiens. Cependant, il ne faut pas exagérer la portée de cet argument. Comme dans les cas ordinaires, les parents sont deux, il y a des possibilités d'arrangement qui feraient que chaque jour un des deux parents pourrait arriver au travail un peu plus tardivement.

### **3. Enjeux opérationnels : entre ingénierie du trafic et sociologie du temps**

En posant la question de l'impulsion du changement de normes sociales d'horaires de travail, nous imaginons qu'il s'opérera plutôt par l'entrée de politiques temporelles (Royoux, Vassalo, 2013) suggérant le lissage de certaines normes sociales d'horaires de travail. Elles pourraient se concentrer, dans un premier temps, sur les populations de jeunes salariés moins contraintes et plus friands d'horaires « alternatifs ».

Se fixer des objectifs opérationnels au niveau de l'étalement des horaires de déplacements en heure de pointe et de l'ingénierie du trafic ne veut pas dire qu'il faille négliger pour autant l'importance des bénéfices produits par la synchronisation de ces déplacements. Les interactions permises par les déplacements en heure de pointe sont extrêmement précieuses pour la préservation des rapports sociaux et économiques : synchronisation avec ses enfants au travers des horaires d'école, synchronisation avec le conjoint autour d'un horaire qui fait office de compromis, synchronisation avec les collègues

autour d'horaires de réunions... Les normes sociales d'horaires de travail et les heures de pointe afférentes résultent d'un équilibre temporel conciliant et coordonnant les intérêts individuels du plus grand nombre. Elles permettent également de donner de la lisibilité et de la régularité aux échanges économiques, facteurs nécessaires au bon fonctionnement des systèmes de production (Lefebvre, 1968).

Les décalages d'horaires à envisager constituent un véritable exercice de funambule entre, d'un côté, la préservation de la synchronie des temps sociaux et, de l'autre côté, une légère diversification des horaires pratiqués - entre un versant « de la sociologie des synchronisations » et un versant d'ingénierie du trafic. Il ne faut ni envisager une désolidarisation trop importante des horaires de travail, ni produire des tendances et des changements d'horaires qui concerneraient de façon uniforme une part trop importante du contingent de salariés. Si une majorité de salariés changeaient leur horaire de la même façon, cela aurait pour conséquence de décaler le pic de déplacement dans le temps sans le diluer. C'est d'ailleurs, à peu de chose près, ce qui s'est produit au cours des dernières décennies. En effet, depuis la fin des années 1970, la flexibilisation grandissante des horaires du travail salarié en Île-de-France a engendré un retardement général d'une trentaine de minutes du pic de déplacement matinal sans pour autant éroder l'intensité de ce dernier (Bouleau & Leroi, 2016)<sup>1</sup>.

Toutefois, ces objectifs sociologiques de synchronisation et d'ingénierie du trafic paraissent se rencontrer de façon relativement harmonieuse. Les analyses montrent que pour réduire les problèmes de congestion, seulement une petite partie des salariés aurait besoin d'adopter une nouveauté de petits gestes quotidiens (Josset, Rallet, Soulié, 2015). Comme le souligne Balaji Prabkakar (2013) : « *Congestion is a 10 % phenomenon* », il suffit qu'une faible portion des salariés-navetteurs module leurs horaires de déplacement pour que cela produise déjà des effets tangibles sur la congestion. De plus, étant donné que la courbe de fréquentation des transports chute rapidement après 9 heures, pour être efficaces, les décalages horaires n'auraient pas besoin de dépasser la demi-heure (Munch, 2014). Ainsi, en ne demandant qu'un léger décalage d'horaires de déplacements pour une minorité de travailleurs, les objectifs inhérents à l'ingénierie du trafic résonnent avec les objectifs de préservation de la synchronisation et la coordination des activités quotidiennes.

Les objectifs de l'ingénierie du trafic sont donc loin de s'opposer aux objectifs de synchronisation et préservation des temps sociaux. D'un point de vue opérationnel, les deux versants formant les politiques d'échelonnement d'horaires de travail/déplacement à l'heure de pointe semblent se rejoindre autour de l'idée de modifications ciblées et à la marge : un retardement d'une trentaine de minutes,

---

1. Il en va de même lorsqu'on observe l'effet des RTT qui, plus qu'ils n'étaient les départs en week-end, produisent à présent de fréquentes congestions avancées en début d'après-midi le vendredi (Favre, 2005).

d'approximativement 10 % des déplacements comptabilisés durant la période la plus critique (autour de 9h) suffirait certainement pour obtenir des effets décongestionnants.

#### **4. Les limites d'une mise en action : passer du microscopique au macroscopique**

Ces remarques se heurtent toutefois aux limites inhérentes à notre recherche. Nos propositions opérationnelles ne sont en fait que des pistes d'action qui n'intègrent que superficiellement la question de leur faisabilité et de leur efficacité. Nos travaux se concentrent plus profondément sur la question des logiques d'action qui expliquent un choix d'horaire de travail en heure de pointe. S'il en découle des pistes possibles de recommandations opérationnelles pour considérer puis agir sur les fondements de choix d'horaires de travail, la façon dont nous pourrions enclencher ces projets sous la forme de politiques publiques reste à imaginer.

Par exemple, à notre niveau il demeure difficile de dire si l'étalement des horaires de prise de poste le matin devrait plutôt s'imaginer selon des approches ascendantes ou descendantes. En tout état de cause et indépendamment des origines du changement horaire, nous pensons qu'il serait risqué de compter sur un étalement spontané des horaires de travail.

Nous imaginons en revanche que l'origine de l'instigation peut plausiblement se positionner à tous les étages du jeu d'acteur de l'heure de pointe : Etat, collectivité locale, transporteur public, autorité organisatrice de mobilités, *think-tank*, groupement local d'entreprise (comme c'est le cas sur notre terrain), organisation patronale, organisation professionnelle, syndicat, groupe de salariés, entreprise, DRH... Mais nous ne sommes pas vraiment en capacité de dire quels acteurs, ou quelles synergies entre les différents acteurs pourraient favoriser une « politique d'échelonnement des horaires de travail et de déplacement ». Par conséquent, il y a également un pont à réaliser entre nos travaux à une échelle microsociologique et des disciplines, comme les sciences de gestion ou les sciences politiques, qui travaillent plus à l'échelle d'intervention macrosociale.

En plus d'être associés à des travaux des sciences de gestion, nos résultats empiriques demandent indéniablement d'être quantifiés avec plus de précisions par des méthodes d'ingénierie du trafic, et en particulier par des exercices de simulations sur l'opérationnalité et l'efficacité de changements d'horaires de travail pour décharger le réseau à l'hyperpointe du matin. Bien souvent nous nous

sommes contentés de remarquer qu'un retardement des horaires de travail pour une partie de la population active participerait d'une dilution efficiente des flux aux marges de l'heure de pointe. Mais pour quelle part de la population, très précisément ? Selon quel décalage horaire, exactement ? Et surtout pour quels trajets effectués ?

Bien que s'appliquant à un territoire spécifique (le pôle d'activités de la Plaine Saint-Denis), nos résultats de recherche ne sont quasiment pas spatialisés. Or, la mise en œuvre de politiques de décalages d'horaires de travail ne pourra s'extraire de l'ancrage spatial des déplacements effectués en heure de pointe. Les trajets générant de la congestion en heure de pointe sont effectués pendant une certaine durée, à un certain moment, mais ils sont aussi réalisés d'un lieu à un autre. Les projets de changements d'horaires de déplacements à imaginer restent totalement soumis à l'identification des lignes de transports et des origines-destinations qui sont les plus chargées à l'heure de pointe. Ce n'est qu'une fois ce diagnostic réalisé et ces dysfonctionnements observés que des propositions de décalages d'horaires de déplacements pourront être proposées.

Enfin, notre thèse a laissé de côté la question de l'offre de transport et des fréquences de desserte entre la période de pointe et la période creuse. Le phénomène de congestion en heure de pointe n'y est abordé que sous l'angle des variations de fréquentation des transports, indépendamment des variations de l'offre de transport. Or, proposer des retardements d'horaires de déplacements et un étalement des flux aux marges de l'après-pointe implique d'ajuster l'offre de transport au même moment, sans quoi les reports horaires auraient pour effet d'induire un report de la congestion.

Si on prend l'exemple du RER D, des reports d'horaires de déplacements paraissent envisageables même au-delà de 10 heures. La fréquence de desserte maximale correspondant à la période de pointe (un train toutes les 6 minutes) est assurée jusqu'à 10 h 13 (arrivée à la Plaine Saint-Denis, depuis Paris). En revanche, pour le RER B, la fréquence passe en régime « heures creuses » à partir de 9 h 35 et est divisée par deux au-delà. Ainsi pour les usagers de cette ligne, il deviendrait risqué de suggérer un retardement des déplacements au-delà de 9 h 30.

À la lumière de ces quelques perspectives de mise en action d'un étalement des flux à l'heure de pointe, nous recommandons d'ouvrir et de faire résonner notre analyse microsociologique de l'heure de pointe aux savoirs plus macroscopiques des sciences politiques et de l'ingénierie du trafic. Néanmoins, il faudra certainement garder à l'esprit que, dans la lignée des politiques temporelles, seules des démarches inductives qui s'éprouvent par des expérimentations sur des terrains ciblés semblent à même de donner à la fois corps et raisons à ces recommandations générales.

# Bibliographie

ABKOWITZ, M.D., 1981, « An analysis of the commuter departure time decision », *Transportation*, vol. 10, n° 3, p. 283–297.

ADAM, B., 1990, *Time and Social Theory*, Éd. Wiley.

ADAM, B., 2004, *Time*, Éd. Wiley.

ADOUE, F., 2016, *La mobilité connectée au quotidien – Les usages du smartphone dans les transports en commun franciliens*, Thèse de doctorat en Aménagement et Urbanisme, Université Paris-Est.

AGAMBEN, G. & GAYRAUD, J., 2011, *De la très haute pauvreté : règles et forme de vie*, Éd. Payot & Rivages.

ALTER, N., 2002, « L'innovation : un processus collectif ambigu », ALTER, N. (dir.), *Les logiques de l'innovation*, La Découverte.

ARMOOGUM, J., MADRE, J-L., 1997, Accuracy of data and memory effects in home based surveys on travel behaviour. *Présentation au 76ème Congrès Transportation Research Board*, Washington, Janvier.

AGUILERA, A. & LETHIAS, V., 2012, « Face-à-face, téléphone ou internet : comment les PME bretonnes communiquent entre elles ? », *Métropolitiques*, 20 juin 2012.

AGUILERA, A., MASSOT, M-H., PROULHAC, L., 2010 « Travailler et se déplacer au quotidien dans une métropole. Contraintes, ressources et arbitrages des actifs franciliens », *Sociétés contemporaines*, vol. 4, n° 80, p. 29-45.

AGUILERA, V., 2017, « Dix solutions pour mettre fin aux bouchons en Île-de-France », *Journal du Dimanche*, Éd. du 26 février 2017.

AFD, 2016, « Sustainable Urban Transport: A Sourcebook for Policy-makers in Developing Cities », Agence Française de Développement (France) et Ministère Fédéral pour la Coopération Économique et le Développement (Allemagne).

ALGAVA, E., 2014, « Conditions de travail : Reprise de l'intensification du travail chez les salariés », *Dares Analyses*, Juillet 2014, n° 49.

ANDERS, G., 2002 [1958], *L'obsolescence de l'homme – Sur l'âme à l'époque de la deuxième révolution industrielle*, Éd. de l'Encyclopédie des nuisances.

APEC, 2009, « La génération Y dans ses relations au travail et à l'entreprise », décembre 2009.

APUR, 2014, «En Île-de-France, 39 pôles d'emploi structurent l'économie régionale», Janvier 2014.

APUR, 2015, «Les 39 pôles d'emploi : migrations domicile-travail», *Fiches Data visualisation*.

ARELLANA, J., DALY, A., HESS, S., ORTÚZAR, J. DE D., RIZZI, L.I., 2012, «Development of surveys for study of departure time choice two-stage approach to efficient design», *Transport. Res. Rec.*, vol. 2303, p.9-18.

ASENSIO, J., MATAS, A., 2008, «Commuters valuation of travel time variability», *Transport. Res. Part E: Logist.*, vol. 44, n° 6, p.1074-1085.

ASCHER, F., 1998, «Du vivre en juste à temps au chrono-urbanisme», *Les annales de la recherche urbaine*, n° 77.

ASCHER, F., 2000, *La société hypermoderne. Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs*, Éd. de l'Aube.

ASCHOFF, J., 1960, «Exogenous and endogenous components in circadian rhythms», *Cold Spring Harb Symp Quant Biol.*, vol. 25, p.11-28.

ASENSIO, J., MATAS, A., 2008, «Commuters valuation of travel time variability», *Transport. Res. Part E: Logist. Transport. Rev.*, vol. 44, n° 6, p. 1074-1085.

AUBERT, N., 2003, *Le Culte de l'urgence. La société malade du temps*, Éd. Flammarion.

BACCAÏNI, B., SEMECURBE F, THOMAS G., 2006, «Les déplacements domicile-travail amplifiés par la périurbanisation», *Insee Première*, n° 1129.

BAILLY, J-P., HEURGON E., 2001, *Nouveaux rythmes urbains: quels transports?*, Rapport du Conseil national des transports, Éd. de l'Aube.

BARTHES, R., 1976, *Comment vivre ensemble - Cours et Séminaire au Collège de France Tome 1*, Éd. du Seuil.

BATES, J., POLAK, J., JONES, P., COOK, A., 2001, «The valuation of reliability for personal travel», *Transportation Research Part E*, n° 37, p.191-229.

BAUDRAZ, J-F., 1971, *L'horaire variable de travail*, Impr. Vaudoise.

BAUMANN, Z., 2000, *Liquid Modernity*, Polity Press.

BENEDICT, R., 1950, *Echantillons de civilisation*, Gallimard.

BEAUCE, J., 2015, *L'aménagement des temps en France de 1958 à 2014: le cas de la Région Parisienne*, Mémoire d'Histoire. Université Paris 1 – Panthéon –Sorbonne. Centre d'Histoire Sociale du XX<sup>e</sup> siècle.

BEAUVALLET, M., 2013, *Les stratégies absurdes*. Éd. du Seuil.

BECKER, G., 1965, «A Theory of the Allocation of Time» *The Economic Journal*, vol.75, n° 299, p. 493-517.

BELTON-CHEVALLIER, L., 2009, *Mobilités et lien social: sphères privées et professionnelle à l'épreuve du quotidien*, Thèse de Doctorat en Sociologie, Université Paris-Est.

BELTON-CHEVALLIER, L. & PRADEL, B., 2011, «Des environnements urbains sous influence: regards croisés sur les pratiques autour du lieu de travail», *Environnement Urbain*, n°5.

BELLONI, C., 1984, *Il tempo della città : una ricerca sull'uso del tempo quotidiano a Torino*, F.Angeli.

BEN-ELIA, E., ETTEMA D., 2011, «Rewarding rush-hour avoidance: A study of commuters' travel behavior», *Transportation Research Part A*, vol. 45, p. 567-582.

BERNHEIM, D.B., 1994, «A Theory of Conformity», *Journal of Political Economy*, vol. 102, n° 5.

BHATTACHARYA, S.K., BANDYOPADHYAY P., KASHYAP SK., 1995, «Calcutta metro : is it safe from noise pollution hazards?», *Industrial health*, vol. 34, n° 1, p. 45-50.

BLAKE, M.J.F, 1982, [1971], «Temperament and time of day», in COLQUHOUN W.P, *Biological Rythms and Human Performance*, Éd. Wiley.

BLOCH-LONDON, C., 2000, «Les normes de temps de travail à l'épreuve des négociations: le cas des lois Aubry de réduction de la durée du travail», *Travail et Emploi*, n° 83.

De la BOÉTIE, E., 2013, [1576], *Discours de la servitude volontaire*, La Verdine Éd.

BOLTANSKI, L., 1982, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Éd. de Minuit.

BONFIGLIOLI, S., 1997, «Les politiques des temps urbains en Italie», *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n° 77, p. 22-30.

BOUCHER, M-C., 1972, «L'horaire variable du travail: anarchie ou désordre organisé», J. SEXTON J. & BOVIN J. (dir.), *L'aménagement des temps de travail: l'horaire variable et la semaine Comprimée*, Les Presses de l'Université de Laval, p. 45-82.

BOUDON, R. & LAZARSFELD, P., 1967, *Le vocabulaire des sciences sociales. Concepts et indices*, Éd. Mouton.

BOUDON, R., 2003, *Raison, bonnes raisons*, PUF.

BOUFFARTIGUE, P., BOUTEILLER J., 2000, «Réduire le temps sans réduire la charge? Les cadres et les 35 heures», *Travail et Emploi*, n° 82, p.37-52

BOUFFARTIGUE, P., 2012, *Temps de travail et temps de vie, Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, PUF.

BOULEAU, M., LEROI P., 2016, «Nouveaux modes de travail et mobilité», IAU Île-de-France, avril.

BOULEAU, M., 2016, «Transports saturés: comment en finir avec les heures de pointe», *Le Parisien*, 9 décembre 2016.

BOULIN, J-Y., PLASMAN, R., 1997, «Le temps de travail des cadres en Europe, Rapport introductif», *Symposium d'Eurocadres*, Bruxelles, 2-3 décembre 1997.

BOULIN, J-Y., du TERTRE C., 2000, «35 Heures: usages du temps et articulation des temps sociaux en Île-de-France», Observatoire des temps de travail, *Rapport de recherche*.

BOULIN, J-Y., 2008, *Villes et politiques temporelles*, Institut des villes, La documentation Française.

BOULIN, J-Y., LESNARD L., 2016, «Travail dominical, usages du temps et vie sociale et familiale: Une analyse à partir de l'enquête Emploi du Temps», *Économie et Statistiques*, n° 486-487, p. 148-182.

BOURDIEU, P., 1979, *La distinction. Critiques sociale du jugement*, Éd. de Minuit.

BOURDIEU, P., (avec Loïc J. D. WACQUANT) 1992, *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Éd. du Seuil.

BOURDIEU, P., 2002, *Le Bal des célibataires. Crise de la société paysanne en Béarn*, Éd. du Seuil.

BOUSSENA, M., CORLETT, E., AND PHEASANT, S., 1982, «The relation between discomfort and postural loading at the joints», *Ergonomics*, vol. 25, n° 4, p. 315–322.

BÖRJESSON, M., 2008. «Joint RP/SP data in a mixed logit analysis of trip timing decisions». *Transport. Res. Part E: Logist. Transport. Rev.* Vol. 44, n° 6, p. 1025–1038.

BÖRJESSON, M., 2009, «Modelling the preference for scheduled and unexpected delays», *Journal of Choice Modelling*, vol. 2, n° 1, p. 29-50.

BÖRJESSON, M., ELIASSON, J., FRANKLIN, J.P., 2012, «Valuations of travel time variability in scheduling versus mean-variance models», *Transport. Res. Part B:Methodol*, vol. 46, n° 7, p. 855–873.

BOWMAN, J-L., BEN-AKIVA, M., 2000, «Activity-based disaggregate travel demand model system with activity schedules», *Transport. Res. Part A: Policy Pract*, vol. 35, n° 1, p. 1–28.

BRIGAUDEAU, C., 2013 «Trains saturés: et si on travaillait en décalé?», *Le Parisien*, Éd. du 28.03.2013, p. 2.

BREUS, M., 2017, *Quand?*, Belfond.

BRIGAUDEAU, C. 2013 «Trains saturés: et si on travaillait en décalé », *Le Parisien*, Éd. du 28.03.2013, p. 2.

- BRUHNES, B., 1999, *Le temps de travail de ceux qui ne le comptent pas*, Eyrolles.
- BROUSSE, C., 2015, « La vie quotidienne en France depuis 1974. Les enseignements de l'enquête Emploi du temps », *Économie et statistique*, n° 478, p. 479-480.
- BUÉ, J. ET ROUGERIE, C., 1999, « L'organisation des horaires : un état des lieux en mars 1998 », *Premières informations et premières synthèses*, Dares, vol. 30, n° 1.
- BUNEL, M., 2004, « Modulation/annualisation dans le cadre des 35 heures : entreprises et salariés sous contrainte », *Travail et Emploi*, n° 98, p. 51-65.
- BUREAU OF LABOR STATISTICS, 2005, *Workers on flexible and shifts schedules in 2004 summary*.
- CAHUC, P., ALGAN, Y., 2007, *La société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Presses de l'ENS.
- CASTELLS, M., 1999, *La société en réseaux*, Éd. Fayard.
- CASTEX, E., JOSSELIN, D., « Temporalités éclatées », *Espace Populations Sociétés*, vol. 2, n° 3, p. 433-447.
- CGDD, 2010, « La mobilité des Français. Panorama issu de l'enquête nationale transports et déplacements 2008 » *La Revue du CGDD*, décembre 2010.
- de CHALENDAR, J., 1965, « L'aménagement des temps de travail au niveau de la journée. L'horaire variable ou libre », *Rapport du groupe d'étude réuni à la demande du Premier Ministre*.
- CHENU, A., 2002, « Les horaires et l'organisation du temps de travail », *Économie et Statistique*, n° 352-353, p. 151-167.
- CHERCHI, E., HENSHER D.A., 2015, « Stated preference surveys and experimental design: an audit of the journey so far and future research perspectives », *Transport. Res. Procedia* n° 11, p. 434-451.
- CCI d'Île-de-France, 2017, « Chiffres-clés de la région Ile-de-France ».
- CHIN A.T.H., 1990, « Influences on commuter trip departure time decisions in Singapore », *Transportation Research Part A*, n° 24, p. 321-333.
- CICOUREL, A., 1974, *Cognitive sociology: language and meaning in social interaction*, Free Press.
- CIRILLO, C., CORNELIS, E., HUBERT, J-P., TOINT P.L., 2004, « Les enquêtes sur les comportements de mobilité, et après ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 63, n° 4, p. 111-121.
- COMBS, S., 2010, « Analysis of alternative work schedules. Texas Comptroller of Public Accounts ». Available from: [http://www.window.state.tx.us/specialrpt/altschedule/Alternative\\_Wrk\\_Sched.pdf](http://www.window.state.tx.us/specialrpt/altschedule/Alternative_Wrk_Sched.pdf) (accessed 23.06.11).

COMMENGES, H., 2013, *L'invention de la mobilité quotidienne. Aspects performatifs des instruments de la socio-économie des transports*, Thèse de doctorat en Géographie. Université Paris-Diderot - Paris VII.

de CERTEAU, M., 1990, [1980], *L'invention du quotidien, 1: Arts de faire*, Gallimard.

CONCHE, M., 2007, dans *la Boétie penseur masqué*, de GADOMSKI B, Ouvertures philosophiques.

de CONINCK, F., 1995, *Travail intégré. Société éclatée*, PUF.

de CONINCK, F., GUILLOT, C., 2007, «L'individualisation du rapport au temps, Marqueur d'une évolution sociale», dans revue *¿ Interrogations ?*, n° 5.

de CONINCK, F., 2015, «L'invention des routines», *Espace populations sociétés*, 2015, n° 1-2.

CONTI, B., 2016, *La mobilité pendulaire interurbaine en France face aux enjeux du changement climatique : caractérisation socio-économique, analyse spatiale et potentiels de report modal*, Thèse de doctorat en Aménagement et Urbanisme, Université Paris-Est.

COULOMBEL, N., de PALMA, A., 2014, «The marginal social cost of travel time variability», *Transportation Research Part C*, vol. 47. p. 47-64.

COULOMBEL, N., EL-MAHRSI, K., MUNCH, E., 2017, Évaluation du décalage des horaires de l'Université, (dir. De PALMA, A., DANTAN, S.) *Big data et politiques publiques dans les transports*, Economica.

COUSIN, O., 2004, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Harmattan.

CORCUFF, P., 1995, *Les nouvelles sociologies*, Armand Collin.

CRESWELL, J.W., PLANO CLARK, V.L., 2006, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Sage Publications.

CROZET, Y., 2016, *Hyper-mobilité et politiques publiques – Changer d'époque ?*, Economica.

DABLANC, L., 2012, *L'urbanisme de la logistique*, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université Paris-Est.

DAVIES, K., 2001, «Responsibility and daily life: reflections over timespace», in MAY, J. & TRHIFT, N. (Dir.), *Timespace: Geographies of Temporality*, p. 133-148.

DE JONG, G., DALY, A., PIETERS, M., VELLAY, C., BRADLEY, M., HOFMAN, F., 2003. «A model for time of day and mode choice using error components logit», *Transport.Res. Part E: Logist. Transport. Rev.* Vol.39, n° 3, p. 245-268.

DEVETTER, F-X., 2001, *L'économie de la disponibilité temporelle au travail : la convention fordiste et ses remises en cause*, Thèse de doctorat en Économie, Université de Lille I.

DEVETTER, F-X., 2006, «La disponibilité temporelle au travail des femmes: une disponibilité sans contrepartie?», *Temporalités*, mis en ligne le 29 juin 2009.

DODIER, N., 1995, *Les Hommes et les machines: la conscience collective dans les sociétés technicisées*, Métailié.

DOHM VAN ROSSUM, G., 1997, *L'histoire de l'heure*, Éd. de la Maison des Sciences de l'Homme.

DOWNS, A., 2004, *Still Stuck in Traffic: Coping with Peak-Hour Traffic Congestion*, Brookings.

DREVON, G., 2016, *Mobilité quotidienne et stratégies d'adaptation spatio-temporelles des ménages*, Thèse de doctorat en Géographie. Université de Grenoble.

DU, Y., CHAN, C.Y., JANG, K., 2013, «Demand Shifts and Observed Effects on Traffic Operation As a Result of Congestion Pricing Implementation on the San Francisco Bay Bridge», *Transportation Research Board, 92th Annual Meeting*, January 2013, Washington, D.C.

DUARTE, R., 2013, *Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique : le cas des centres d'appels téléphoniques*, Thèse de doctorat en Philosophie, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, Paris.

DUBET, F., 2009, *Le travail des sociétés*. Éd. du Seuil.

DUBY, G., ARIES P., 1999, *Histoire de la vie privée*, Tome 5, Éd. du Seuil.

DURKHEIM, E., 2007, [1895], *Les règles de la méthode sociologique*, PUF.

DURKHEIM, E., 2007, [1925], *L'éducation morale*, Fabert.

EHRENBERG, A., 1998, *La fatigue d'être soi : Dépression et société*, Odile Jacob.

ELIAS, N. 1996 [1984], *Du temps*, Éd. Pluriel.

EMMERINK, R.H.M., VAN BEEK, P., 1997, «Empirical Analysis of Work Schedule Flexibility: Implications for Road Pricing and Driver Information Systems», *Urban Studies*, vol. 34, p. 217–34.

EPSTEIN, Y.M., 1981, «Crowding stress and human behaviour», *Journal of Social Issues*, vol. 37, n° 1, p. 126–144.

ERIKSSON, L., GARVILL, J., NORDLUND, A.M., 2006, «Acceptability of travel demand management measures: the importance of problem awareness», personal norm, freedom, and fairness. *Journal of Environmental Psychology*, n° 26, p. 15–26.

ETTEMA, D., ASHIRU, O., POLAK, J.W., 2004. «Modeling timing and duration of activities and trips in response to road-pricing policies», *Transport. Res. Rec.*, n° 1894, p. 1–10.

FAIVRE, E., 2005 «Réduction du temps de travail et nouvelles temporalités de mobilités en France : un nouveau défi pour l'organisation des modes de transport», *Mobilités et temporalités : colloque de l'AISLF – mobilités spatiales et fluidités sociales*, mars 2004, Bruxelles.

FERGE, S., 1972, «Social differentiation in leisure activity choices», in SZALAI A. (dir.), *The use of time: Daily activities of urban and suburban population in twelve countries*, Éd. Mouton.

FOSGERAU, M. & KARLSTRÖM, A., 2010, «The value of reliability», *Transport. Res. Part B: Methodol.*, vol. 44 n° 1, p. 38–49.

FOUCAULT, M., 1972, [1964], *Histoire de la folie à l'âge classique*, Gallimard.

FOUCAULT, M., 1975, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard.

GARFINKEL, H., 1967, *Studies in Ethnomethodology*, Éd. Wiley.

GÄRLING, T., GILHOLM, R. AND GÄRLING, A., 1998, «Reintroducing attitude theory in travel behavior research: The validity of an interactive interview procedure to predict car use». *Transportation*, n° 25, p. 129-146.

GAVER, D. P, 1968, «Headstart strategies for combating congestion», *Transportation Science*, n° 2, p. 172–181.

GERGEN, K., 2000, *The Saturated Self. Dilemmas of Identity in Contemporary Life*, Basic Books.

GERSHUNY, J., 2005, «Busyness as the Badge of Honor for the New Super-ordinate Working Class», *Social Research*, vol. 72, n° 2, p. 287-314.

GILSON, A., 2013, «La disponibilité temporelle des cadres experts», *SociologieS, Dossiers*, Temps professionnels, temps prescrits, temporalités sociales.

GIUALIANO, G., & GOLOB, T., 1989. «Evaluation of the 1988 Staggered Work Hours Demonstration Project in Honolulu», *Final Report*. Irvine: Institute of Transportation Studies, University of California.

GIULIANO, G., 1994, «Equity and fairness considerations of congestion pricing», *Special Report 242: Curbing gridlock: Peak-Period Fees to Relieve Traffic Congestion*, vol. 2, Transportation Research Board, Washington, DC.

GLENNIE, P. & THRIFT, N., 1996, «Reworking E. P. Thompson's 'Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism», *Time and Society*, n° 5, p. 275–299.

GLENNIE, P. & THRIFT, N., 2005, «Revolutions in the times: clocks and the temporal structure of everyday life», in LIVINGSTONE, D. N. & WITHERS, C. J. W. (Dir.), *Geography and Revolution*, p. 160–198.

GODARD, F., 2003 «Cessons d'opposer temps individuels et temps collectifs», *Projet*, n° 273, p. 35-42

GODARD, F., 2007, « Vie publique et vie privée : de nouveaux régimes temporels », *Réseaux*, n° 140, p. 29-65.

GODELUCK, S., 2000, *Le boom de la netéconomie*, La Découverte.

GOFFMAN, E., 1963, (trad. 1975), *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*, Éd. de Minuit.

GOODWIN, P., KITAMURA R., 1989, « Some principles of dynamic analysis of travel behaviour », in JONES, P. (dir.), *Developments of Dynamic Analysis and Activity-Based Approaches to travel*.

GOODWIN, P., 1997, *Solving congestion*. Center for transport studies, University College, London, Cours inaugural.

GOSSSEN, H. H., 1854, *L'Éxposition des Lois de l'Échange* (traduit de l'allemand en 1879).

GORI, R., 2013, *La Fabrique des Imposteurs*, Actes Sud.

GORI, R., 2014, « La société néolibérale fabrique des imposteurs », *Médiapart*, 7 avril 2014.

GOUSSARD, L., 2008, « Travail et santé : un nouveau défi pour les organisations syndicales », *Les Mondes du travail*, n° 11, p. 43-56.

GNEEZY, U., MEIER, S., REY-BIEL, P., 2011, « When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 25, n° 4, p. 191-210.

GREENE, J.C., CARACELLI, V.J., ET W.F., GRAHAM, 1989, « Toward a conceptual framework for mixed-methods evaluation designs », *Educational Evaluation and Policy Analysis*, vol. 11, n° 3, p. 255-274.

GRONFIER, C., 2013 *Chronobiologie, les 24 heures chrono de l'organisme*, Disponible sur le site de l'INSERM : [www.inserm.fr/thématiques/neurosciences](http://www.inserm.fr/thématiques/neurosciences).

GROSSIN, W., 1974, *Les temps de la vie quotidienne*, Gallimard.

GROSSIN, W., 1996, *Pour une science des temps – Introduction à l'écologie temporelle*, Octares.

GUTIÉRREZ, E., VAN OMMEREN, J.N., 2010, « Start Time and Worker Compensation : Implications for Staggered-Hours Programs », *SOEP*, n° 310.

HAFFEN, E., SECHTER, D., 2006, *Les dépressions saisonnières*, John Libbey.

HAGERSTRAND, T., 1970, « How about people in regional science? » *Papers of the Regional Science Association*, n° 24, p. 7-21.

HALL, J.D., 2013, « Pareto improvements from Lexus Lanes : the effects of pricing a portion of the lanes on congested highways », *Working Paper*, Northwestern University.

HALL, R.E., 1989, « Temporal Agglomeration », *NBER Working Paper*, n° 3143.

- HARVEY, D., 1990, *The condition of postmodernity*, Éd. Wiley.
- HATZFELD, N., 2002, « La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot Sochaux », *Terrain : travailler à l'usine*, n° 39, p. 33-48.
- HAYWOOD, L., KONING M., MONCHAMBERT G., 2017, « Crowding in Public Transport: Who cares and why ? », *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, n° 100, p. 215-227.
- HE, S., 2013, « Does flexitime affect choice of departure time for morning home-based commuting trips? Evidence from two regions in California », *Transport Policy*, n° 25 p. 210–221.
- HENDERSON, J.V., 1977, *Economic Theory and the Cities*, Academic Press.
- HENDERSON, J.V., 1979, « The Economics of Staggered Work Hours », *Journal of Urban Economics*, n° 9, p. 349-364.
- HENDRICKSON, C., PLANKE, E., 1984. « The flexibility of departure times for work trips », *Transport. Res. Part A: Policy Pract*, vol. 18 , n° 1, p. 25–36.
- HESS, S., POLAK, J.W., DALY, A., HYMAN, G., 2007, « Flexible substitution patterns in models of mode and time of day choice: new evidence from the UK and the Netherlands », *Transportation*, vol. 34, n° 2, p. 213–238.
- HINES, E.J., 1984, « Estimating Users and Impacts of a Regional Alternative Work Schedule Program », *Transportation Research Record*, n° 845.
- HÖRNING, K., AHRENS, D., GERHARD, A., 1997, *Zeitpraktiken: Experimentierfelder der Spätmoderne*, Suhrkamp.
- HOCHSCHILD, A.E., 1989, *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*, Vicking Penguin.
- HOCHSCHILD, A. R., 1997, *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, Metropolitan Books.
- HOGGART, R., 1970, *La culture du pauvre*, Éd. de Minuit.
- HRADIL, S., 1987, *Sozialstrukturanalyse in einer fortgeschrittenen Gesellschaft*, Springer.
- JARVIS, H., 2005, *Work/Life City Limits: Comparative Household Perspectives*, Palgrave Macmillan.
- JAUREGUIBERRY, F., 1985, « Le café: un espace hors du temps », *Cahiers de recherches sociologiques*, n° 3, p. 14-21.
- JONES, P.M., DIX, M.C., CLARKE, M.I. AND HEGGIE, I.G., 1983, *Understanding Travel Behaviour*, Gower.

JOSSET, J.-M., RALLET A., SOULLIE N., 2015, «Des smart cities aux smart citizens: une expérimentation sur le Plateau de Saclay», 4<sup>e</sup> Séminaire du GERI Mobilitas: Aménagement, entreprises et Territoires, IFSTTAR, Champs-sur-Marne, 11 juin 2015.

JACQUET, P., 2001, «Le poids économique des nouvelles technologies», *Sciences humaines* hors-série sur «La société du savoir», n° 32.

JENELIUS, E., 2012, «The value of travel time variability with trip chains, flexible scheduling and correlated travel times», *Transport. Res. Part B: Methodol.* p. 46 (6), 762–780.

de JONG, G., DALY, A., PIETERS, M., VELLAY, C., BRADLEY, M., HOFMAN, F., 2003, «A model for time of day and mode choice using error components logit», *Transport. Res., Part E: Logist. Transport. Rev.* vol. 39, n° 3, p. 245–268.

JOUFFE, Y., 2007, *Précaires mais mobiles: Tactiques de mobilité des travailleurs précaires flexibles et nouveaux services de mobilité*, Thèse de Sociologie. École Nationale des Ponts et Chaussées.

JUAN, S., 1997, (dir.), *Les sentiers du quotidien*, Harmattan.

JUAN, S., 2015 «Le concept de routine dans la socio-anthropologie de la vie quotidienne», *Espace populations sociétés*, 2015, n° 1-2.

KAHN, R. & PIERMAY, J.-L., 2007, «Perspective lointaine de la régulation territoriale des temporalités» in KAHN R. (dir.), *Régulation temporelle et territoires urbains- Habiter l'espace et le temps d'une ville*, Harmattan.

KAHN, R., 2007 (dir.), *Régulation temporelle et territoires urbains- Habiter l'espace et le temps d'une ville*, Harmattan.

KAHNEMAN, D., TVERSKY, A., 2000, *Choices, Values, and Frames*, Cambridge University Press.

KAUFMANN, J.-C., 1992, *La trame conjugale – analyse du couple par son linge*, Pocket.

KAUFMANN, J.-C., 1996, *L'entretien compréhensif*, Nathan.

KAUFMANN, V., 2000, *Mobilité quotidienne et dynamiques urbaines. La question du report modal*, Presses polytechniques et universitaires romandes.

KAUFMANN, V. & JEMELIN, C., 2004, «La motilité, une forme de capital permettant d'éviter les irréversibilités socio-spatiales?», *Colloque de géographie sociale : Espaces et Sociétés aujourd'hui*, Rennes, 21 octobre 2004.

KIM, H.M. AND KWAN, M.P., 2003, «Space–time accessibility measures: a geocomputational algorithm with a focus on the feasible opportunity set and possible activity duration», *Journal of Geographical Systems*, n° 5, p. 71–91

KNIGHT, T.E., 1974, «An approach to the evaluation of changes in travel unreliability: a 'safety margin' hypothesis», *Transportation*, n° 3, p. 393–408.

KONING, M., 2012, *Essais sur la congestion dans les transports à Paris*, Thèse de doctorat en Economie, Université Paris 1.

KORSU, E., MASSOT, M-H., ORFEUIL, J-P., 2012, *La ville cohérente. Penser autrement la proximité*, La Documentation Française.

KORSU, E., 2017, *La ville a hétérogénéité diffuse. Manières de vivre plurielles, tendances socio-urbaines composites et marginales*, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université Paris-Est.

KRAUS, M., YOSHIDA, Y., 2002, «The Commuters's Time-of-Use Decision and Optimal Pricing and Service in Urban Mass Transit», *Journal of Urban Economics*, n° 51, 170-195.

KRISTOFFERSSON, I., 2013, «Impacts of time-varying cordon pricing: validation and application of mesoscopic model for Stockholm» *Transport Policy*, n° 28, p. 51-60.

KUNG, K.S, GRECO, K., SOBOLEVSKY, S., RATTI, C., 2014, «Exploring Universal Patterns in Human Home-Work Commuting from Mobile Phone Data», *PLoS ONE*, vol. 9, n° 6.

LALLEMENT, M., 2002, La valeur socioculturelle du week-end, BOULIN, J-Y DOMMERGUES, P. & GODARD, F. (dir.), *La nouvelle aire du temps*, DATAR, Éd. de l'Aube, p. 47-51.

LAMPARSKI, B.J, 1978, «Alternative work schedules : Reconnaissance and Recommandations», *Working paper 8*, Baltimore Regional Planning Council.

LASEN, A., 1997, «Ritmos sociales y arritmia de la modernidad», *Politica y Sociedad*, n° 25, P.185-203. Traduit en 2013 : «Rythmes sociaux et arythmie de la modernité», Disponible sur : [www.rhythmos.eu](http://www.rhythmos.eu).

LAVIELLE, J-P., 2008, *Évolutions des rythmes sociaux et étalement de l'heure de pointe*, Travail de fin d'études, ENTPE.

LEFEBVRE, H., 1968, *La vie quotidienne dans le monde moderne*, Gallimard.

LEFEBVRE, H., 1992, *Éléments de rythmanalyse, Introduction à la connaissance des rythmes*, Syllepse.

LENNTORP, B., 1977, «Paths in space-time environments: A time-geographic study of movements possibilities of individuals», *Environment and Planning A*, vol. 9, n° 8, p. 961-972.

LEROI-GOURHAN, A., 1965, *Le geste et la parole: La mémoire et les rythmes*, Volume 2, Albin Michel.

LESNARD, L., 2006, «Flexibilité des horaires de travail et inégalités sociales», Conditions de travail et relations professionnelles, *Données sociales – la société française*, n° 4, p. 371-378.

LESNARD, L., 2009, *La famille désarticulée. Les nouvelles contraintes de l'emploi du temps*, PUF.

LI, Y.W., 2003, «Evaluating the urban commute experience: a time perception approach», *Journal of Public Transportation*, vol. 6, n° 4, p. 42-66.

LICOPPE, C., 2004, «'Connected' presence: the emergence of a new repertoire for managing social relationships in a changing communication technoscape», *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 22, p. 135-156.

LINDER, S.B., 1970, *The Harried Leisure Class*, Columbia University Press.

LIZANA, P., ARELLANA, J., ORTÚZAR, J. DE D., RIZZI, L.I., 2013, «Modelling mode and time-of-day choice with joint RP and SC data», *International Choice Modelling Conference (ICMC)*, Sydney, Australia.

MADDEN, J.F., 1981. «Why women work closer to home», *Urban Studies*, n° 18, p. 181-194.

MALLET, S., 2014, «Les rythmes urbains de la néolibéralisation», *Justice spatiale – spatial justice*. Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

MANNERING, F. L., 1989, «Poisson Analysis of Commuter Flexibility in Changing Routes and Departure Times», *Transportation Research B*, vol. 23, n° 1, p. 53-60.

MARTUCELLI, D., 2002, *Grammaires de l'individu*, Gallimard.

MARTIN-JUCHAT, F., 2004, «Empathie et rites de table», BOUTAUD (dir.), *L'imaginaire de la table*, Harmattan.

MARTY, O., 2002 «La vie de start-up (s') Investir dans les entreprises innovantes», *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, p. 4-15.

MARX, K., 1977, [1885], *Misère de la philosophie*, Éd. Sociales.

MASSOT, M-H., AGUILERA, A., CRAGUE, G., DE CONINCK, F., PROULHAC, L., 2006, «Les mobilités liées au travail», *Rapport de contrat Ademe*.

MASSOT, M-H., 2006 «La mobilité qui fait la ville, Mobilité résultante et Mobilité organisatrice: les paradigmes au service de la compréhension des transformations urbaines», *3<sup>e</sup> rencontres internationales de recherche en urbanisme de Grenoble*, 2 et 3 février 2006.

MAUSS, M., 2012, [1923], *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, PUF.

McCAFFERTY, D., HALL .F.L., 1982, «The use of multinomial logit analysis to model the choice of time to travel», *Economic Geography*, n° 58, p. 236-246.

MCFADDEN, D., 1974, «Conditional logit analysis of qualitative choice behaviour», ZAREMBKA, P. (Dir.), *Frontiers in Econometrics*, Academic Press, p. 105-142.

McNALLY, M.G., 2000, «The activity-based approach», HENSHER, A. and BUTTON, J. (dir.), *Handbook of transport modelling*, Pergamon.

MEDA, D., 2001, « Les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie », *INSEE Premières Synthèses*, n°211.

MEDA, D., 2001, *Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*, Flammarion.

MEAD, G.H., 2015, [1934], *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press.

MILLS, E.S., 1967, « An Aggregative Model of Resource Allocation in a Metropolitan Area », *The American Economic Review*, vol. 57, n° 2, p. 197-210.

MOKHTARIAN, P.L, COLLANTES, G.O., GERZ, C., 2004, « Telecommuting, Residential Location and Commute-Distance Travelled: Evidence from State of California Employees », *Environment and Planning A*, vol. 36, n° 10.

MONGEAU, P., 2008, *Réaliser son mémoire ou sa thèse*, Presses de l'Université du Québec.

MORAN, M., POHLMANN, A., REILLY, A., 2014, *Honolulu Street Style*, University of Chicago Press.

MUMFORD, L., 1963, [1934], *Technics and Civilization*, Harvest.

MUNCH, E., 2013, *Penser l'organisation métropolitaine des horaires de travail pour une meilleure gestion des mobilités pendulaires*, mémoire d'urbanisme, École des Ponts et Chaussées et Institut d'Urbanisme de Paris<sup>®</sup> Laboratoire Ville, Mobilité, Transport (LVMT)

MUNCH, E., 2014, « L'harmonisation des horaires de travail : en finir avec l'heure de pointe ? », *Métropolitiques*, 22 janvier 2014.

MUNCH, E., 2017, « Les périodes de fréquentation des transports collectifs urbains. Quels enjeux pour la planification ? », in ZEMBRI-MARY, G. (dir.), *Concevoir une offre de transport public*, Territorial Éditions, Dossiers d'experts, n° 813.

NOLAND, R.B., SMALL, K.A., 1995, « Travel Time Uncertainty, Departure Time Choice, and the Cost of Morning Commutes », *Transportation Research Record*, n° 1493, p. 150-158.

OCDE, 2010, « Gérer la congestion urbaine », Éd. OCDE.

OMNIL, 2013a, « Les déplacements des actifs en Île-de-France », *Cahiers de l'EGT*, n°17, Janvier 2013.

OMNIL, 2013b, « Les déplacements en transports collectifs », *Fiche de l'Enquête Globale Transport 2010*, n° 13, Janvier 2013, 8 p.

OMNIL, 2015, « RER et train : utilisateurs et déplacements », *Cahiers de l'EGT*, n°22, Mai 2015.

OMNIL, 2015b, EGT 2010. Résultats détaillés, 28p.

O'MALLEY, B. W. & SELINGER, C.S., 1973. « Staggered work hours in Manhattan », *Traffic Engineering & Control*, vol. 14, n° 9, p. 418-423.

ORFEUIL, J-P., 2000, «L'évolution de la mobilité quotidienne. Comprendre les dynamiques, éclairer les controverses», *Synthèse Inrets*, n° 37.

ÖRMEN, C., *Modes XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Éd. Hazan.

OTT, M., SLAVIN, H., WARD, D., 1980, «Behavioral impacts of flexible working hours», *Transportation Research Record, Journal of the Transportation Research Board*, n° 767, p. 1-6.

OUKHELLOU, L., 2017, «Projet MOBILLETIC: Données billettiques et analyse des mobilités urbaines: le cas rennais», De PALMA, A. & DANTAN, S. (dir.), *Big data et politiques publiques dans les transports*, Economica.

PAILHE, A., SOLAZ A., 2009, «La famille 'à flux tendu': quotidien des parents et pratiques des employeurs», PAILHÉ, A. & SOLAZ, A. (dirs.), *Entre famille et travail*, La Découverte.

de PALMA, A., KHATTAK, A.J., GUPTA, D., 1997, «Commuters' departure time decisions in Brussels, Belgium», *Transportation Research Record*, n°1607, p. 139-146.

de PALMA, A., FONTAN, C., 2001, «Éléments d'analyse de la composante horaire des déplacements: le cas de la région Ile-de-France», *les Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 39, p. 55-86.

de PALMA, A., KHATTAK, A.J., FONTAN, C., 2004, «Analyzing work departure time variability in Brussels», *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol.63, n° 4, p. 89-110.

de PALMA, A., DUNKERLEY, F., PROOST, S., 2009, «Trip chaining, who win, who loose?», *Journal of Economics and Management Science*.

de PALMA, A., LINDSEY, R., MOCHAMBERT, G., 2015, «Optimal fares and capacity decisions for crowded public transport systems», *Proceedings of the 50th Annual Conference of the Canadian Transportation Research Forum*, p.412-426.

de PALMA, A., DANTAN, S., 2017, *Big data et politiques publiques dans les transports*, Economica.

PAQUOT, T., 1990, *Homo Urbanus – Essai sur l'urbanisation du monde et des mœurs*, Éd. du Félin.

PATURLE, C. et BLAIS, J-P., 1977, «Le temps de l'aménagement - analyse de l'aménagement du temps en milieu urbain», *Compte rendu de fin de contrat d'une recherche financée par le Ministère de l'Équipement*.

PELISSE, J., 2003, «Conscience du temps et conscience du droit chez des salariés à 35 heures», *Droit et sociétés*, n°53, p. 163-186.

PERRET, B., 1995, «L'industrialisation des services, *Le travail au XXI<sup>e</sup> siècle*, Dunod.

PEYREFITTE, A., 1995, *La société de confiance*, Odile Jacob.

PIERCE, J.L., NEWSTROM, J.W., 1980, «Toward a conceptual clarification of employee responses to flexible working hours: a work adjustment approach», *Journal of Management* n° 6, p. 117-134.

PILLON, V., 2003, *Normes et déviations*, Bréal.

POLAK, J.W., JONES, P.M., 1994, «A tour-based model of journey scheduling under road pricing», *73rd Annual Meeting of the Transportation Research Board*, Washington, DC.

PRABKAHAR, B., 2013, «Designing large scale nudge engines», *Performance Evaluation review*, n° 41, p. 1-2.

PRADEL B., 2010, *Rendez-vous en ville! Urbanisme temporaire et urbanité événementielle: les nouveaux rythmes collectifs*, Thèse de doctorat en Sociologie, Université Paris-Est.

PRONOVOST, G., 1996, *Sociologie du temps*, De Boeck Université.

PROULHAC, L., 2017 (à paraître), «L'évolution récente de la mobilité locale des actifs franciliens: une approche typologique des comportements du quotidien», *Cybergéo*.

PRUD'HOMME, R., 2017, «TRANSPORTS – Transports et économie», *Encyclopaedia Universalis*.

RAMADIER, T., LEE-GOSSELIN, M., FRENETTE, A., 2005, «Conceptual perspectives for explaining spatio-temporel behaviour in urban areas», in LEE GOSSELIN, M. & DOHERTY, S., *Integrated Land-use and Transportation Models: Behavioural Foundations*, Elsevier.

RAVEL, J., 1983, «Le temps choisi», Rapport de mission au ministre d'État, ministre du Plan et de l'Aménagement du territoire.

RAWLS, J., 1971, *A theory of Justice*, Harvard University Press.

RÉMY, J., 2000, «Métropolisation et diffusion de l'urbain: les ambiguïtés de la mobilité», BONNET, M. & DESJEUX, D. (dir.) *Les territoires de la mobilité*, p. 171-188, PUF.

REY, B., 2012, *La vie privée à l'ère du numérique*, Lavoisier.

RICROCH, L., 2011, «Les moments agréables de la vie quotidienne», *Insee Premières*, n° 1378.

RIESMAN, D., 1964, *La foule solitaire*, Arthaud.

ROBINSON, J., GODBEY G., 1999, *Time for Life. The surprising ways Americans use their Time*, Pennsylvania State University Press.

ROSA, H., 2010, *Accélération – Une critique sociale du temps*, Traduit de l'allemand (2005), Éd. la Découverte.

ROSANVALLON, J., GREENAN, N., HAMON-CHOLET, S., MOATY, F., 2011, «TIC et lieux de travail multiples», *Connaissance de l'emploi - le 4 pages du CEE*, mars 2011, n°78.

ROSENBLUM, S., 2004, «Understanding Women's and Men's Travel Patterns» *Research on Women's Issues in Transportation, Volume 1: Conference Overview and Plenary Papers*, p.7-28.

ROYOUX, D., VASSALO, P., 2013, *Urgences temporelles*, Éd. Syllepses.

SENETT, R., 2000, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel.

SLOANE, P.J., 1975, «Changing patterns of working hours», Department of Employment, *Manpower paper*, n° 13.

SAINT-POL, 2006, «Le dîner des Français: un synchronisme alimentaire qui se maintient», *Économie et statistique*, n° 400, p. 45-69

SALEH, W., FARRELL, S., 2005, «Implications of congestion charging for departure time choice: Work and non-work schedule flexibility», *Transportation Research Part A*, vol. 39, p. 773-791

SAUTORY, O., ZILLONIZ, S., 2014, «Les rythmes de travail en 2010», *Document d'études*, Dares-INSEE, n°180.

SAUTORY, O., ZILLONIZ, S., 2015, «De l'organisation des journées à l'organisation de la semaine: des rythmes de travail socialement différenciés», *Économie et Statistique*, n° 478-480, p 155-188.

SCHINTLER, L. A., 2001, «Women and Travel», in HENSHER, D.A. (dir.), *Handbook of Transport Systems and Traffic Control (Handbooks in Transport, Volume 3)*, p.351-58, Pergamon.

SCHWANEN, T. AND DIJST, M., 2003, «Time windows in workers' activity patterns: empirical evidence from the Netherlands», *Transportation*, vol. 30, p. 261-283.

SCHWANEN, T., 2007, «Gender Differences in Chauffeur-ing Children among Dual-Earner Families», *The professional Geographer*, vol. 59, p. 447-462.

SCHWANEN, T., 2008, «Struggling with Time: Investigating Coupling Constraints», *Transport Reviews*, vol. 28, n° 3, p. 337-356.

SHEN, Y., MEI-PO KWAN, M-P., CHAI, Y., 2013, Investigating commuting flexibility with GPS data and 3D geovisualization: a case study of Beijing, China, *Journal of Transport Geography*, n°32, p. 1-11.

SIFFRE, M., 1963, *Hors du temps*, R.Julliard.

SIMMEL, G., 2013, [1903], *Les grandes villes et la vie de l'esprit*, Payot.

SIMMEL, G., 1999, [1908], *Sociologie, étude sur les formes de la socialisation*, PUF.

SMALL, K.A., 1982, «The scheduling of consumer activities: Work trips». *American Economic Review*, vol. 72, n° 3, p. 467-479.

SMALL, K.A., NOLAND, R., CHU, X., 1999, «Valuation of travel-time savings and predictability in congested conditions for highway user-cost estimation», *NCHRP Report 431*, Transportation Research Board, Washington, DC.

SUE R., 1994, *Temps et ordre social*, PUF.

Du TERTRE, C., 2003, «Services immatériels et relationnels: intensité du travail et santé», *Activités, Varia*, n° 2, p. 37-49.

THOEMMES, J., 1999, «La construction du temps de travail : normes sociales ou normes juridiques?», *Droit et société*, n°41, p. 15-32.

THOEMMES, J., 2012, «La fabrique des normes temporelles au travail», *La nouvelle revue du travail*, n° 1.

THOEMMES, J., 2012, «La mesure des temps des cadres : une solution pour sortir des difficultés professionnelles?», *Temporalités*, n°16.

THOEMMES, J., 2013, «L'histoire oubliée des horaires individualisés : de la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l'entreprise», *Revue Française de Socio-Économie*, n° 11, p. 35-53.

THOMPSON, E.P., 1967, «Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism», *Past & Present*, n° 38, p. 56-97.

THORHAUGE, M., CHERCHI, E., RICH, J., 2014, «Building Efficient Stated Choice Design for Departure Time Choices using the Scheduling Model: Theoretical Considerations and Practical Implications», *Aalborg Trafikdage*, Aalborg, Denmark.

THORHAUGE, M., 2015, *Departure time choice: Modelling individual preferences, intention and constraints*, PhD Thesis, Technical University of Denmark.

THORHAUGE, M., CHERCHI, E., RICH, J., 2016, «How flexible is flexible? Accounting for the effect of rescheduling possibilities in choice of departure time for work trips», *Transportation Research Part A*, vol. 86, p. 177-193.

THRIFT, N., 1990, «The making of a capitalist time consciousness», HASSARD, J. (dir.), *The Sociology of Time*, St. Martin's Press, p. 105-129.

THRIFT, N., 1996, *Spatial Formations*, SAGE Publications.

TOMLINSON, M., 1998, «Lifestyle and social class», *European Sociological Review*, vol. 19, n° 1, p. 97-111.

TURNER, T. & NIEMEIER, D., 1997, «Travel to work and household responsibility: new evidences», *Transportation* 24, n° 4, p. 397-419.

TREMBLAY, D-G. & GENIN, E., 2009, «Remodelage des temps et des espaces de travail chez les travailleurs indépendants de l'informatique: l'affrontement des effets de marches et des préférences personnelles», *Temporalités*, n° 10.

TREMBLAY, D-G. (dir), 2012, *Performance organisationnelle et temps sociaux*, Presses Universitaires du Québec.

TRIBOUT, J., 2014, «Les déplacements ferrés lourds en Île-de-France – Une analyse de l'EGT 2010», *Document interne SNCF Transilien*.

URRY, J., 2000, *Sociology beyond societies: mobilities for the twenty-first century*, Routledge.

VAN ACKER, GOODWIN, P. & WITLOX, F., 2016, Key research themes on travel behavior, lifestyle, and sustainable urban mobility, *International Journal of Sustainable Transportation*, vol. 10, n° 1, p. 25-32.

VAN DER LOO & VAN REIJEN, 1997, *Modernisierung: Projekt und Paradox*, Deutscher Taschenbuch Verlag.

VERPLANKEN, B., ARTS, H., VAN KNIPPENBERG, A., 1997, «Habit, information acquisition, and the process of making travel mode choices», *European Journal of Social Psychology*, vol. 27, n° 5, p. 539–560.

VICKREY, W.S., 1969, «Congestion theory and transport investment», *American Economic Review*, Papers and Proceedings n° 59, p. 251-260.

VILLERME, L-R., 1971, *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, Union générale d'éditions.

VOSS, G.G., 1998, «Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit», *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt – und Berufsforschung*, n° 3, p. 473-487.

WALKER, J., 2000, «Should Fares be Higher during Peak Hours?», *humantransit.org*.

WANG, J., 1996, «Timing utility of daily activities and its impact on travel», *Transportation Research A*, vol. 30, n° 3, p. 189-206.

WARDMAN, M.R., 2004, «Public transport values of time», *Transport Policy*, vol. 11, p. 363-377.

WEBER, M., 1994, [1904], *L'éthique protestante et l'esprit du Capitalisme*, Pocket.

WEBER, M., 1971, [1922], *Économie et Société Tome 2 - L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*, Pocket.

WEISS, Y., 1996, «Synchronization of work schedules», *International Economic Review*, vol. 37, n° 1, p. 157-179.

WILSON, P., 1998, «Wage Variation Resulting from Staggered Work Hours», *Journal of urban economics*, vol. 24, p. 9-26.

YANG, Y., STEINER, R.L., SRINIVASAN, S., 2016, «The Impact of Flexible Work Hours on Trip Departure Time Choices in Metropolitan Miami», CICTP 2016 - Green and Multimodal Transportation and Logistics - *Proceedings of the 16th COTA International Conference of Transportation Professionals 2016*, p. 2215-2229.

YGNACE, J-L., 2013, « État de l'art sur la tarification intelligente de la mobilité et les perspectives des incitations financières pour une mobilité urbaine et multimodale », Étude réalisée pour le compte de l'ADEME.

YOUNG, M., 1994, [1958], *The Rise of the Meritocracy*, Transaction Publisher.

YOSHIMURA, M. & OKUMURA, M., 2001, «Optimal commuting and work start time distribution under flexible work hours system on motor commuting», *Eastern Asia Society for Transportation Studies (EASTS)*, n°10.

ZHAHVI, Y., 1979, «The Umot project», Report prepared for the U.S. Department of Transportation and the Ministry of Transport of Federal Republic of Germany.

ZARIFIAN, P., 2004, «Travail, modulation et puissance d'action», *l'Homme et la Société*, vol. 151-152, p. 201-227.

ZERUBAVEL, E., 1981, *Hidden Rhythms*, University of California Press.

# Table des matières

<b>Introduction Générale</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 - Le paradoxe des horaires de travail flexibles : une nouvelle image des heures de pointe</b>	<b>13</b>
<b>1. La flexibilisation des horaires de travail pour écrêter les pics de déplacements aux heures de pointe : une idée reçue</b>	<b>15</b>
1.1. Les horaires libres et les horaires modulables conçus comme des leviers permettant l'étalement des flux aux heures de pointe	15
1.1.1. Genèse et conception des horaires de travail flexibles	15
1.1.2. Flexible c'est variable ?	18
1.2. Les liens entre la flexibilité des horaires de travail et la chronologie des horaires de travail	20
1.2.1. Les modèles de «Scheduling preferences» et les «retards» induits par la flexibilité	21
1.2.2. Les études sur les travailleurs aux horaires flexibles : des arrivées après mais aussi pendant la période de pointe	22
1.2.3. Les enseignements de la sociologie du travail : des horaires flexibles mais pendant la période de pointe	24
1.2.4. La période de pointe et les horaires de travail flexibles : variété des concepts	24

<b>2. La concentration des horaires d’embauche en Île-de-France au regard de la flexibilisation des horaires de travail</b>	<b>28</b>
2.1. Éléments de cadrage et précisions méthodologiques	28
2.1.1. Les horaires d’arrivées au travail durant l’hyperpointe pour les usagers des transports collectifs (TC)	29
2.1.2. L’évolution des mobilités quotidiennes en Île-de-France sur la période 1991-2010 : une diminution des déplacements durant la période de pointe du matin	31
2.2. La flexibilisation des horaires de travail accentue la synchronisation des horaires d’embauche	35
2.2.1. L’évolution des horaires d’arrivée au travail des actifs occupés franciliens <sup>37</sup>	
2.2.2. L’évolution des horaires d’arrivée au travail des cadres franciliens	38
2.2.3. L’évolution des horaires d’arrivée au travail des ouvriers franciliens	39
<b>3. Impasse opérationnelle et problème scientifique</b>	<b>40</b>
3.1. Du traitement symptomatique à l’étiologie, de l’ingénierie du trafic à la sociologie des synchronisations	41
3.2. Objectif de recherche : mieux comprendre ce qui explique la synchronisation des horaires de travail	45
<b>Conclusion du Chapitre 1</b>	<b>48</b>

<b>Chapitre 2 - Pour une étiologie de l'heure de pointe</b>	<b>51</b>
<b>Introduction au Chapitre 2</b>	<b>52</b>
<b>1. Question de recherche : les déterminants d'un horaire d'arrivée au travail en heure de pointe</b>	<b>53</b>
1.1. Viser un horaire d'arrivée au travail : tactiques et stratégies	54
1.2. Horaire de travail et stratégies individuelles	56
<b>2. Cadre théorique : entre <i>Sociologie Compréhensive</i> et <i>Time-Geography</i></b>	<b>58</b>
2.1. Les logiques d'action gouvernant le choix d'un horaire de travail : rationalité en finalité et en valeur	59
2.1.1. Cadre explicatif : <i>l'individualisme méthodologique</i> et la <i>Sociologie Compréhensive</i>	59
2.1.2. Axes explicatifs : la division idéal-typique des fondements de l'action humaine	60
2.2. Segmentation des déterminants d'un horaire de travail : contraintes de couplage, préférences personnelles et normes sociales	61
2.2.1. La rationalité en finalité : contraintes et préférences	62
2.2.2. La <i>Time-Geography</i> : focalisation sur les contraintes de couplage	62
2.2.3. Le rôle des valeurs collectives et le poids des normes sociales d'horaires de travail	65
Résumé de la section 2	70
<b>3. Hypothèses de recherche</b>	<b>71</b>
3.1. Il subsiste des contraintes de couplage qui obligent les salariés à arriver au bureau durant l'heure de pointe	72
3.1.1. D'un individu receveur d'ordre temporels à un individu gestionnaire de ses contraintes temporelles	72
3.1.2. Être plus libre de l'agencement de son temps c'est aussi s'ouvrir à de plus nombreuses exigences et interdépendances	73

3.1.3. Identifier et définir la substance des contraintes de couplage	74
3.1.4. Stratégies d'agglomération temporelle ou réponses à de simples impératifs horaires	76
3.2. Les salariés non-contraints préfèrent arriver au bureau avant ou pendant l'heure de pointe	77
3.2.2. Justification usuelle d'un choix d'horaire : j'ai dû, plus que j'ai choisi de...	78
3.2.3. Préférence pour la synchronisation avec autrui : autour des loisirs	79
3.2.4. Chercher à éviter l'heure de pointe et/ou vivre en décalé	80
3.3. Les normes sociales empêchent les salariés d'arriver au bureau après l'heure de pointe	82
<b>Conclusion du chapitre 2</b>	<b>85</b>
<b>Chapitre 3 - Présentation du terrain d'étude et de la méthodologie d'enquête</b>	<b>89</b>
<b>Introduction au Chapitre 3</b>	<b>90</b>
<b>1. La présentation du terrain à la Plaine Denis</b>	<b>91</b>
1.1. L'histoire d'une collaboration entre transporteur, collectivités locales et employeurs : la Commission 3T (Trajet, Trafic, Temporalités)	92
1.1.1. Genèse de la Commission 3T	92
1.1.2. Les objectifs et le fonctionnement de la Commission 3T	94
1.2. L'Île-de-France, le pôle d'activité de la Plaine Saint-Denis, les entreprises membres de la Commission 3T : résonnances avec la problématique	97
1.2.1. L'Île de France et la question choix des horaires de travail	97
1.2.2. Le pôle d'activité de la Plaine Saint-Denis : un catalyseur des particularismes franciliens	100
1.2.3. Le terrain d'investigation : les huit entreprises membres de la Commission 3T	103

<b>2. Méthode d'enquête quantitative</b>	<b>106</b>
2.1. Construction du questionnaire et caractéristiques de l'échantillon	107
2.1.1. Élaboration du questionnaire	107
2.1.2. Les variables à expliquer : horaires de travail pratiqués, possibles et désirés	108
2.1.3. Une variable explicative originale : les déterminants de l'horaire de travail déclarés par les enquêtés.	110
2.1.4. Regroupement des raisons influençant l'horaire de travail : contraintes de couplage ou préférences ?	111
2.1.5. Les variables de contrôle classiques : l'identité sociale, professionnelle et le déplacement	113
2.1.6. Passation du questionnaire	115
2.1.7. Taux de réponse	116
2.1.8. Apurement de la base de données	117
2.1.9. Caractéristiques de l'échantillon	118
2.2. Utiliser les horaires d'arrivée au travail à la Plaine Saint-Denis et définir l'heure de pointe	123
2.2.1. Les horaires habituels	123
2.2.2. L'utilisation de l'horaire d'arrivée au travail le mardi	124
2.2.3. Des déclarations arrondies	126
2.2.4. Regroupement des horaires déclarés par tranche de 30 minutes	128
2.2.5. La distribution des horaires d'arrivée aux gares RER de la Plaine Saint-Denis	129
2.2.6. Les périodes les plus chargées à l'intérieur des RER en direction de la Plaine Saint-Denis	132
2.2.7. L'heure de pointe d'arrivée au travail en Île-de-France (8h30 - 9h29)	133
2.2.8. Validité des horaires déclarés par rapport aux horaires pratiqués	134
2.2.9. L'heure de pointe et les flancs de la pointe retenus pour notre étude	137

<b>3. Méthode d'enquête qualitative</b>	<b>140</b>
3.1. Constitution et caractéristiques de l'échantillon	140
3.1.1. Recrutement des enquêtés	140
3.1.2. Caractéristiques de l'échantillon et deuxième phase d'enquête	141
3.2. L'entretien semi-directif en complément d'un questionnaire	144
3.2.1. Les entretiens avec les responsables des ressources humaines	144
3.2.2. Les entretiens avec les salariés	145
3.2.3. L'entretien compréhensif en complément d'un questionnaire	146
3.2.4. La comparaison des réponses dans le questionnaire et durant l'entretien	147
<b>Conclusion du Chapitre 3</b>	<b>149</b>

## **Chapitre 4 - Les contraintes de couplage : de la sirène de l'usine aux cloches des interactions quotidiennes** **151**

<b>Introduction au chapitre 4</b>	<b>152</b>
<b>1. Les impératifs quotidiens enserrant le choix d'un horaire de travail</b>	<b>153</b>
1.1. Un horaire de travail implicitement dépendant de l'employeur	154
1.1.1. Les horaires de travail dépendent de l'activité et de la culture d'entreprise	154
1.1.2. Plus besoin de la pointeuse pour arriver en même temps au travail	156
1.2. Les raisons de l'horaire indiquées par les salariés	160
1.2.1. Les 13 raisons retenues pour expliquer l'horaire	160
1.2.2. Les horaires fixes du travail et de l'école structurent bien l'horaire	164
1.2.3. Les limites de la désarticulation des raisons justifiant l'horaire	168
1.2.4. 6 raisons expliquent majoritairement l'horaire d'arrivée	170

<b>2. Arriver en heure de pointe pour répondre à des contraintes de couplage</b>	<b>172</b>
2.1. Rendez-vous en heure de pointe : horaires des réunions, de l'école et du conjoint	172
2.1.1. Les raisons correspondant à une arrivée avant l'heure de pointe	174
2.1.2. Les raisons correspondant à une arrivée durant l'heure de pointe	175
2.1.3. Les raisons correspondant à une arrivée après l'heure de pointe	180
2.1.4. Les raisons classées par les salariés expliquent-elles bien la chronologie des horaires de travail ?	181
2.2. Sociologie de l'heure de pointe : entre matinaux et tardifs, les femmes au centre des débats	181
2.2.1. La régression logistique pour modéliser les déterminants de la période d'arrivée au travail	182
2.2.2. Les variables qui n'influencent pas ou très peu l'horaire d'arrivée au travail	185
2.2.3. Les caractéristiques individuelles orientant plus le fait d'être « matinal » ou « tardif »	186
2.2.4. Les caractéristiques individuelles orientant le fait de venir pendant ou en dehors de la pointe	191
Résumé de la section 2	194
<b>3. La malléabilité de l'heure de pointe</b>	<b>195</b>
3.1. Des marges de manœuvres suffisantes pour étaler les flux autour de l'heure de pointe	195
3.1.1. Les possibilités d'avancement et de retardement de l'horaire d'embauche	196
3.1.2. Des possibilités de décalages indépendantes de l'horaire de travail	200
3.2. La double pénalité de l'horaire inamovible	201
3.2.1. Des profils-types dont les horaires sont difficilement modulables	203
3.2.2. Des profils-types qui peuvent plus aisément moduler leurs horaires	204
3.2.3. Une théorie de la justice sociale en adéquation avec les disparités de maîtrise des agendas	205
<b>Conclusion du Chapitre 4</b>	<b>207</b>

<b>Chapitre 5 - Choisir son horaire en fonction de ses préférences : à la recherche d'une sociabilité sans aliénation</b>	<b>211</b>
<b>Introduction au chapitre 5</b>	<b>212</b>
<b>1. Choisir son horaire en recherchant l'évitement des périodes congestionnées</b>	<b>213</b>
1.1. Éviter les périodes trop congestionnées pour avoir des trajets agréables	214
1.1.1. Les personnes cherchant à éviter la congestion arrivent surtout avant le pic	214
1.1.2. Les définitions des trajets désagréables	216
1.2. Des salariés vraiment sensibles aux désagréments de la congestion ?	219
1.2.1. Les caractéristiques des salariés cherchant à éviter la congestion	219
1.2.2. L'évitement de la congestion : une manière de faire une pierre deux coups	222
<b>2. Choisir son horaire pour répondre à ses préférences personnelles</b>	<b>225</b>
2.1. Un horaire de travail librement choisi	226
2.1.1. Des horaires d'arrivée au travail plus étalés – mais très peu d'arrivées après 9 h 30	226
2.1.2. Les salariés libres de leurs horaires : avoir la possibilité et la culture du temps choisi	229
2.2. Entre horloge interne et synchronisateurs externes	234
2.2.1. Être en accord avec son horloge interne	235
2.2.2. Se synchroniser avec les « donneurs de temps » : l'exemple de la machine à café	238
<b>3. La désirabilité d'un changement d'horaire</b>	<b>243</b>
3.1. Une question qui ne se pose pas	244
3.1.1. La grande majorité des salariés ne désire pas changer d'horaire de travail	244

3.1.2. Les agendas complexes sont sensibles à l'aménagement des horaires de travail	247
3.2. Les horaires désirés d'arrivée au travail face aux pratiques actuelles	251
3.2.1. Des désirs d'arrivées tardives, mais avec peu d'effet sur la dilution de la pointe	251
3.2.2. Détour méthodologique : construction de la variable « horaire désiré-faisable »	256
3.2.3. Des désirs faisables, mais non pratiqués : quand les gestes disent le contraire des mots	258
<b>Conclusion du chapitre 5</b>	<b>266</b>
<b>Chapitre 6 - Les normes sociales d'horaires de travail : « tous au boulot avant 9 h 30 ! »</b>	<b>271</b>
<b>Introduction au chapitre 6</b>	<b>272</b>
<b>1. La norme horaire des salariés disciplinés</b>	<b>277</b>
1.1. Les valeurs du salariat : la discipline collective de l'horaire	277
1.1.1. L'histoire sociale de la discipline horaire : du monastère à l'usine en passant par l'école	278
1.1.2. La norme horaire des salariés disciplinés est incorporée	283
1.1.3. La discipline du temps de travail devient une éthique personnelle	286
1.2. Le contrôle social et la perpétuation de la norme : le regard de la hiérarchie et des collègues	288
1.2.1. L'autorité et l'exemplarité du manager	289
1.2.2. Le contrôle de l'égalité des horaires par les collègues : « t'as pris ta matinée ? »	292
1.2.3. Les ruses et les stratégies pour jouer avec la norme horaire des salariés disciplinés	295

<b>2. La norme horaire du cadre dévoué</b>	<b>298</b>
2.1. Les valeurs du travail des cadres : le don de soi	299
2.1.1. L'histoire du dévouement horaire : de l'autonomie à la différenciation	299
2.1.2. Le dévouement révèle un attachement affectif à son travail	301
2.1.3. La norme horaire du dévouement au service de la distinction sociale	304
2.2. La perpétuation de la norme : la reconnaissance du don par la promotion sociale	306
2.2.1. La reconnaissance et l'évaluation du don par l'encadrement hiérarchique	307
2.2.2. L'engagement subjectif du cadre au service de la concurrence horaire entre collègues	309
2.2.3. Du dévouement au dévoiement : le présentéisme inactif	311
<b>3. Les bonnes intentions du Challenge Décalé à l'épreuve des normes horaires</b>	<b>312</b>
3.1. L'idée du Challenge Décalé : agiter les normes horaires et les routines des salariés par une expérimentation ludique	314
3.1.1. Les principes du jeu concours et les modalités de participation	314
3.1.2. L'intérêt et les objectifs initiaux du Challenge Décalé	315
3.1.3. Des effets limités : la conception du jeu à questionner	318
3.2. La formalisation des règles du jeu : un révélateur des normes horaires portées par les Ressources Humaines	319
3.2.1. De l'intérêt collectif à l'intérêt des entreprises : le dévoiement de l'objectif d'étalement des pointes	320
3.2.2. Le choix des horaires d'arrivée récompensés : interdire les arrivées tardives/favoriser les arrivées matinales	322
<b>Conclusion du Chapitre 6</b>	<b>327</b>

<b>Conclusion générale</b>	<b>335</b>
<b>1. Point de départ</b>	<b>335</b>
1.1. Question et hypothèses de recherche	336
<b>2. Apports théoriques</b>	<b>337</b>
2.1. Arriver en heure de pointe pour répondre à des contraintes de couplage	339
2.2. Choisir en toute liberté son horaire de travail ?	340
2.3. Les normes sociales d'horaires de travail : « t'as pris ta matinée ? »	343
<b>3. Domaine de validité des résultats : limites et perspectives de recherches</b>	<b>344</b>
<b>Propositions opérationnelles</b>	<b>350</b>
<b>1. Les leviers organiques de l'étalement des flux à l'heure de pointe</b>	<b>350</b>
<b>2. Déconstruire et reconstruire des normes sociales d'horaires de travail ?</b>	<b>352</b>
2.1. Alléger le poids des normes sociales d'horaires de travail	352
2.2. Envisager de nouvelles normes horaires au travail	356
<b>3. Enjeux opérationnels : entre ingénierie du trafic et sociologie du temps</b>	<b>358</b>
<b>4. Les limites d'une mise en action : passer du microscopique au macroscopique</b>	<b>360</b>

Bibliographie	363
Table des matières	382
Liste des tableaux	394
Table des figures	396
Table des graphiques	399
Table des cartes et images	400
Table des annexes	401
Annexes	402

# Liste des tableaux

<b>TABLEAU 1.4</b> – <i>Pourcentage des salariés qui déclarent avoir des horaires individualisés en 1995-1996</i>	27
<b>TABLEAU 1.6</b> – <i>Évolution de la composition sociodémographique de la population francilienne</i>	33
<b>TABLEAU 3.7</b> – <i>Effectifs des entreprises membres de la Commission 3T</i>	105
<b>TABLEAU 3.8</b> – <i>Question n° 24 : Classement des facteurs déterminant par ordre d'importance votre horaire d'arrivée au travail</i>	110
<b>TABLEAU 3.9</b> – <i>Tri des raisons justifiant l'horaire de travail selon qu'elles relèvent de contraintes de couplage ou de préférences individuelles</i>	112
<b>TABLEAU 3.10</b> – <i>Taux de réponse au questionnaire selon l'entreprise</i>	116
<b>TABLEAU 3.11</b> – <i>Caractéristiques de l'échantillon provenant du questionnaire (3282 répondants)</i>	120
<b>TABLEAU 3.12</b> – <i>Typologie des activités quotidiennes</i>	124
<b>TABLEAU 3.13</b> – <i>Distribution des horaires d'arrivée au travail selon les différents jours de la semaine</i>	124
<b>TABLEAU 3.15</b> – <i>Taux de présence au bureau selon les différents jours de la semaine</i>	126
<b>TABLEAU 3.25</b> – <i>Caractéristiques des personnes interviewées (29 interviews)</i>	143
<b>TABLEAU 4.1</b> – <i>Caractéristiques horaires et organisationnelles des entreprises</i>	155
<b>TABLEAU 4.7</b> – <i>Profils en ligne de la raison déterminant principalement l'horaire croisée avec la tranche horaire d'arrivée au travail</i>	173
<b>TABLEAU 4.8</b> – <i>Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité d'arriver au travail durant la tranche indiquée</i>	183-184
<b>TABLEAU 4.11</b> – <i>Modalités de réponses de la possibilité du décalage d'horaires</i>	196

<b>TABLEAU 4.15</b> – <i>Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité de pouvoir décaler tous les jours son horaire d’au moins 15 minutes</i>	202
<b>TABLEAU 4.16</b> – <i>Malléabilité des horaires et légèreté du déplacement contre rigidité des horaires et lourdeur du déplacement</i>	205
<b>TABLEAU 5.2</b> – <i>Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité de chercher à éviter la congestion en choisissant son horaire</i>	221
<b>TABLEAU 5.5</b> – <i>Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité de choisir son horaire d’arrivée au travail en fonction de ses préférences personnelles</i>	231
<b>TABLEAU 5.9</b> – <i>Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité de désirer changer d’horaire d’arrivée</i>	249
<b>TABLEAU 5.11</b> – <i>Tableau des fréquences conjointes des horaires pratiqués et désirés pour chaque individu souhaitant changer d’horaire</i>	254
<b>TABLEAU 5.13</b> – <i>Modalités de réponses de la possibilité du décalage d’horaires</i>	257
<b>TABLEAU 5.15</b> – <i>Effet marginal des variables explicatives sur la probabilité de désirer un horaire atteignable</i>	263
<b>TABLEAU 6.5</b> – <i>Grille de rémunération en fonction des horaires de sortie en gare</i>	326

# Table des figures

<b>FIGURE 1.1</b> — <i>Le principe des journées à horaires de travail modulables</i>	16
<b>FIGURE 1.3</b> — <i>3 échelles de temps pour définir la période de pointe</i>	26
<b>FIGURE 1.11</b> — <i>Représentation classique des moteurs des périodes de pointe et des leviers de son étalement</i>	41
<b>FIGURE 1.12</b> — <i>Décalage entre la représentation classique des effets de la flexibilisation des horaires et ses effets observés</i>	41
<b>FIGURE 1.13</b> — <i>Résoudre le problème des périodes de pointe en testant différents outils</i>	44
<b>FIGURE 1.14</b> — <i>Objectif général de la recherche : des déterminants du choix d'un horaire de travail aux leviers d'action adéquats sur l'heure de pointe</i>	46
<b>FIGURE 2.1</b> — <i>Time-Geography : Trajectoire spatio-temporelle d'activités quotidiennes</i>	63
<b>FIGURE 2.2</b> — <i>Cadre théorique des déterminants individuels d'un choix d'horaire de travail</i>	70
<b>FIGURE 2.3</b> — <i>Répartition des types de journées travaillées, en France en 2010</i>	83
<b>FIGURE 2.4</b> — <i>Récapitulatif du cheminement de recherche : du problème de l'heure de pointe aux hypothèses de recherche</i>	86
<b>FIGURE 3.14</b> — <i>Répartition du nombre d'horaires différents déclarés par chaque individu au cours d'une semaine-type</i>	125
<b>FIGURE 3.16</b> — <i>Distribution brute des horaires déclarés d'arrivée au travail un mardi typique</i>	127
<b>FIGURE 3.17</b> — <i>Distribution des horaires déclarés d'arrivée au travail le mardi, par tranche de 30 minutes</i>	128
<b>FIGURE 3.19</b> — <i>Distribution des horaires de sortie à la Gare Stade-de-France Saint-Denis, par tranche de 30 minutes</i>	131
<b>FIGURE 3.23</b> — <i>Comparaison des horaires pratiqués aux horaires déclarés par les salariés d'Assurances</i>	137

<b>FIGURE 3.24</b> – <i>Distribution des horaires déclarés d'arrivée au travail selon 5 tranches horaires et par rapport à l'heure de pointe</i>	139
<b>FIGURE 4.2</b> – <i>Distribution des horaires déclarés chez Public 4</i>	157
<b>FIGURE 4.3</b> – <i>Distribution des horaires déclarés chez Télécom.</i>	158
<b>FIGURE 4.4</b> – <i>Fréquence des raisons sélectionnées pour expliquer l'heure d'arrivée de travail</i>	161
<b>FIGURE 4.5</b> – <i>Poids relatif du classement en 1<sup>e</sup> position pour chacune des raisons sélectionnées</i>	164
<b>FIGURE 4.6</b> – <i>Fréquence des raisons sélectionnées et des raisons classées en 1<sup>e</sup> position pour expliquer l'heure d'embauche</i>	170
<b>FIGURE 4.9</b> – <i>L'influence des caractéristiques sociodémographiques : opposition entre les arrivées avant et après 9 heures</i>	190
<b>FIGURE 4.10</b> – <i>Les principaux déterminants de l'arrivée en heure de pointe</i>	194
<b>FIGURE 4.12</b> – <i>Part d'enquêtés pouvant avancer ou retarder son horaire d'embauche selon différentes amplitudes</i>	197
<b>FIGURE 4.13</b> – <i>Part d'enquêtés pouvant décaler son horaire selon différentes amplitudes</i>	199
<b>FIGURE 4.14</b> – <i>Part de la population pouvant moduler son horaire en fonction de la période d'arrivée au travail</i>	200
<b>FIGURE 5.1</b> – <i>Distribution des horaires d'arrivée des individus recherchant à éviter prioritairement la congestion des réseaux de transport</i>	216
<b>FIGURE 5.3</b> – <i>Distribution des horaires d'arrivée des individus choisissant prioritairement leur horaire en fonction de leurs préférences personnelles</i>	227
<b>FIGURE 5.4</b> – <i>Comparaison des horaires d'arrivée des individus choisissant principalement leur horaire en fonction de préférences personnelles avec les horaires des personnes « contraintes »</i>	228

<b>FIGURE 5.6</b> — <i>Profils, moteurs et conséquences d'un horaire de travail choisi</i>	242
<b>FIGURE 5.7</b> — <i>Distribution des horaires d'arrivée des individus choisissant leur horaire (évitement congestion + préférences personnelles)</i>	242
<b>FIGURE 5.8</b> — <i>Comparaison des horaires d'arrivée au travail des individus souhaitant changer d'horaire le mardi avec les horaires observés dans l'ensemble de la population</i>	246
<b>FIGURE 5.10</b> — <i>Distribution des horaires désirés d'arrivée au travail le mardi</i>	252
<b>FIGURE 5.12</b> — <i>Comparaison de la distribution des horaires pratiqués avec les horaires désirés pour l'ensemble des individus</i>	255
<b>FIGURE 5.14</b> — <i>Comparaison de l'ensemble des horaires désirés aux horaires désirés atteignables</i>	261
<b>FIGURE 5.16</b> — <i>Comparaison des horaires d'arrivée des individus choisissant leur horaire par préférence aux horaires désirés et projetés par les individus souhaitant changer d'horaire</i>	269
<b>FIGURE 6.1</b> — <i>Distribution minute par minute des horaires de sortie à la gare de Stade-de-France Saint-Denis, un mardi moyen en 2015</i>	273
<b>FIGURE 6.3</b> — <i>Distribution des horaires de sortie aux Gares RER B et D de la Plaine, par tranche de 15 minutes et colorations des tranches horaires retenues pour le jeu-concours</i>	323
<b>FIGURE 6.4</b> — <i>Créneaux retenus pour le jeu concours</i>	323
<b>FIGURE 6.6</b> — <i>Part d'inter-stations où il est impossible de s'asseoir dans un RER B, selon l'heure de la matinée</i>	328

# Table des graphiques

<b>GRAPHIQUE 1.5</b> — <i>Évolution de la répartition des horaires de début de déplacement en TC au cours d'un jour de semaine, par tranche de 30 minutes, en Île-de-France</i>	32
<b>GRAPHIQUE 1.7</b> — <i>Poids des différents motifs de déplacements réalisés en TC selon l'heure de début du déplacement</i>	35
<b>GRAPHIQUE 1.8</b> — <i>Évolution de la répartition des horaires d'arrivée au travail en TC au cours d'un jour de semaine, par tranche de 30 minutes, en Île-de-France</i>	37
<b>GRAPHIQUE 1.9</b> — <i>Évolution de la répartition des horaires d'arrivée au travail en TC au cours d'un jour de semaine, par tranche de 30 minutes, pour les cadres franciliens</i>	38
<b>GRAPHIQUE 1.10</b> — <i>Évolution de la répartition des horaires d'arrivée au travail en TC au cours d'un jour de semaine, par tranche de 30 minutes, pour les ouvriers franciliens</i>	39
<b>GRAPHIQUE 3.18</b> — <i>Distribution minute par minute des horaires de sortie à la gare de Stade-de-France Saint-Denis, un mardi moyen en 2015</i>	130
<b>GRAPHIQUE 3.20</b> — <i>Charge des RER B et descentes à la Plaine Stade-de-France – flux venant de Paris par tranche de 30 minutes</i>	132
<b>GRAPHIQUE 3.21</b> — <i>Répartition des horaires d'arrivée au travail en transports collectifs en Île-de-France, en 2010</i>	134
<b>GRAPHIQUE 3.22</b> — <i>Distribution des horaires d'arrivée chez Assurances le mardi</i>	136

# Table des cartes et images

<b>CARTE 3.3</b> — <i>La région Île-de-France et son découpage administratif</i>	98
<b>CARTE 3.4</b> — <i>Les 39 pôles d'emploi de la région Île-de-France</i>	102
<b>CARTE 3.6</b> — <i>Localisation des établissements membres de la commission 3T</i>	104
<b>IMAGE 1.2</b> — <i>Sortie d'usine, France</i>	19
<b>IMAGE 3.1</b> — <i>La Une du Parisien sur l'idée du décalage des horaires de travail pour étaler les flux aux heures de pointe</i>	93
<b>IMAGE 3.2</b> — <i>Inauguration de la Commission 3T, le 14 novembre 2014</i>	95
<b>IMAGE 3.5</b> — <i>Vue d'une passerelle de la Gare RER D Stade-de-France Saint-Denis à 9 h 03, le 3 février 2017</i>	103
<b>IMAGE 6.2</b> — <i>La communication visuelle du Challenge Décalé</i>	317

# Table des annexes

<b>ANNEXE N°1</b> – <i>Questionnaire diffusé en ligne aux salariés des entreprises membres de la Commission 3T</i>	402
<b>ANNEXE N°2</b> – <i>Courriel de relance à destination des volontaires pour les entretiens</i>	418
<b>ANNEXE N°3</b> – <i>Répartition des arrivées chez « Assurances » selon la semaine et le jour de semaine, d’après les horaires d’entrée aux tourniquets durant le mois de janvier 2016</i>	419
<b>ANNEXE N°4</b> – <i>Grille d’entretien pour les responsables RH</i>	420
<b>ANNEXE N°5</b> – <i>Grille d’entretien pour les salariés</i>	422
<b>ANNEXE N°6</b> – <i>Les manières d’associer les raisons justifiant un horaire</i>	425
<b>ANNEXE N°7</b> – <i>Régression logistique du fait de choisir son horaire (préf. perso ou évitement de la congestion)</i>	428
<b>ANNEXE N°8</b> – <i>Régression logistique du fait de désirer avancer son horaire de travail contre le fait de vouloir le retarder</i>	429
<b>ANNEXE N°9</b> – <i>Résultats du Challenge Décalé</i>	430
<b>ANNEXE N°10</b> – <i>Revue de presse sur le sujet du Challenge Décalé</i>	440

# Annexes

Annexe 1 – Questionnaire diffusé en ligne aux salariés des entreprises membres de la Commission 3T



QUESTIONNAIRE



## L'HEURE DE POINTE DU MATIN

### Habitudes de déplacements et horaires de travail à la Plaine Saint-Denis

Vous allez répondre à un questionnaire qui vise à identifier les solutions adéquates pour diminuer la fréquentation en heure de pointe et vous permettre de voyager tous les jours dans de meilleures conditions.

***Ce questionnaire est anonyme et vous concerne, quelles que soient vos habitudes de déplacement. Il dure une dizaine de minutes.***

Il s'intègre dans un programme de recherche en sociologie, hébergé par l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, le Laboratoire Ville Mobilité Transport et SNCF Mobilités.

L'objectif de ce questionnaire est de mieux connaître vos habitudes de déplacement et vos horaires de travail, afin de répondre au problème de saturation du réseau de transport.

Nous espérons donc, pour toutes ces raisons, que vous pourrez prendre le temps de remplir ce questionnaire et nous permettre, demain, de trouver les solutions qui correspondront à la fois à vos attentes et à un usage apaisé des réseaux de transports.

D'avance merci pour votre participation

*Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique destiné à analyser les habitudes d'accès (modes, rythmes, contraintes) des salariés au quartier de La Plaine – Saint-Denis et à analyser leurs perceptions et attentes quant aux solutions qui pourraient être mises en œuvre pour décongestionner les RER aux heures de pointe.*

*Le destinataire des données est : Emmanuel MUNCH, doctorant CIFRE pour SNCF Transilien et le Laboratoire Ville Mobilité Transport. Ces données feront également l'objet d'un traitement par l'institut IPSOS pour SNCF Transilien. Elles font l'objet de la déclaration n° XXX au Correspondant Informatique et Libertés (CIL) de SNCF.*

*Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification aux informations qui vous concernent, que vous pouvez exercer en vous adressant à Emmanuel MUNCH (emmanuel.munch@sncf.fr – 34, Rue du Commandant René Mouchotte – 75699 PARIS CEDEX).*

*Vous pouvez également, pour des motifs légitimes, vous opposer au traitement des données vous concernant.*

*Les étoiles à côté des numéros de questions signalent que la réponse est obligatoire.*

# A. Votre travail

**Voici d'abord quelques questions pour mieux connaître votre situation professionnelle.**

1. Vous occupez votre emploi à :

- Temps plein
- Temps partiel Pourcentage par rapport à un temps plein (en %) :

2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans votre entreprise ([Afficher le nom de l'entreprise] actuelle ?

- Moins de 2 ans
- 2 à 5 ans
- 6 à 10 ans
- 10 à 15 ans
- 16 à 20 ans
- Plus de 20 ans

3. Quel est votre type de contrat de travail ?

- CDD
- CDI / agent / fonctionnaire
- Emploi aidé
- Contrat d'apprentissage
- Intérimaire
- Indépendant
- Stagiaire
- Autre :

4\*. Quel est votre dernier diplôme obtenu ?

- Diplôme de niveau BEPC
- Diplôme de niveau BEP-CAP
- Diplôme de niveau BAC

- Diplôme de premier cycle universitaire (Licence, DEUG, BTS, DUT)
- Diplôme de second et troisième cycle universitaire (Master, Magistère, Maîtrise, DEA, DESS, Doctorat...)
- Autres

5\*. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle au sein de votre entreprise ?

- Cadre dirigeant
- Cadre
- Agent de maîtrise
- Employé
- Technicien

6\*. Indiquez votre profession au sein de votre entreprise. Répondez en donnant le plus de détail possible.

Exemple : éviter secrétaire, mais écrire par exemple assistante à la direction des achats.

Eviter ingénieur, mais écrire par exemple statisticien au pôle R&D.

7\*. Travaillez-vous à votre domicile pendant les heures de bureau, au moins un jour par semaine ?

- Oui toutes les semaines
- Oui, cela peut arriver mais pas toutes les semaines
- Non

7B. Si oui, quel(s) jour(s) de la semaine ?

- Lundi
- Mardi
- Mercredi
- Jeudi
- Vendredi
- Cela dépend

8\*. Vous arrive-t-il ?

1. De travailler en équipe
2. De participer à des réunions en salle
3. De participer à des conférences téléphoniques
  - Oui tous les jours
  - Oui plusieurs fois par semaine
  - Oui mais plus rarement
  - Non jamais

## B. Vos déplacements vers votre établissement de travail

**Voici maintenant des questions sur vos déplacements vers votre établissement de travail.**

**Nous nous intéressons ici uniquement aux déplacements matinaux vers le lieu de l'entreprise qui vous emploie. Les missions etc. ne sont pas prises en compte.**

9\*. Quelle est votre commune de résidence (Code Postal) ?

10\*. En général, comment allez-vous au travail depuis votre domicile ?

Indiquez dans l'ordre, les différents moyens de déplacements que vous utilisez pour vous rendre à votre établissement de travail le plus fréquemment. Si par exemple, vous prenez une ligne de métro, puis une autre ligne, merci d'indiquer deux fois le métro.

Indiquez la durée du trajet pour chaque mode en « situation normale », sans perturbations. Indiquez également les périodes d'attente et leur durée « normale ».

(La marche est considérée comme un moyen de déplacement si elle est pratiquée au moins 1 minute. Elle est également comptabilisée pour les correspondances.)

Exemple : départ du domicile, marche jusqu'à la gare RER, attente, RER jusqu'à la Plaine, puis navette privée, puis marche moins de 100 mètres jusqu'à l'entreprise :

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1) Marche                                    | 7 minutes                         |
| 2) RER B (Drancy- La Plaine Stade de France) | (3 minutes d'attente) + 20minutes |
| 3) Navette privée                            | 6 minutes                         |

- Marche à pied ;
- Trotinette, roller, skateboard
- Vélo ;
- Vélib' ;
- Autolib' ;
- Train ;
- Transilien ; déroulé des différentes lignes ; H ;J ;K ;L ;N ;P ;R ;U
- RER ; déroulé des différentes lignes ; A ;B ;C ;D ;E
- Métro ; déroulé des différentes lignes ; 1 à 14
- Tramway ; déroulé des différentes lignes ; T1 ;T2 ;T3a ;T3b ;T4 ; T5 ;T6 ;T7 ;T8
- Bus ; Saisir le numéro de la ligne de bus
- Navette privée ;
- Voiture ;
- Moto ;
- Scooter ;
- Covoiturage ;
- Taxi ;

11\*. Vous arrive-t-il de changer de type de trajet pour vous rendre au travail depuis votre domicile ?  
C'est-à-dire d'utiliser d'autres moyens de transports ou une autre combinaison de moyens de transports ?

- Oui
- Non

Si oui, quel est-il (sont-ils) ?

Q11B\*

Merci de décrire à nouveau les différents moyens de déplacements que vous utilisez lorsque vous faites cet autre type de trajet

- Marche à pied ;
- Trotinette, roller, skateboard
- Vélo ;
- Vélib' ;
- Autolib' ;
- Train ;
- Transilien ; déroulé des différentes lignes ;
- RER ; déroulé des différentes lignes ;
- Métro ; déroulé des différentes lignes ;
- Tramway ; déroulé des différentes lignes
- Bus ; déroulé des différentes lignes
- Navette privée ;
- Voiture ;
- Moto ;
- Scooter ;
- Covoiturage ;

Si oui en Q11

12. Vous diriez que ce type de trajet pour vous rendre au travail depuis votre domicile concerne :

1. Environ la moitié de vos déplacements
2. Moins de la moitié de vos déplacements
3. Seulement quelques déplacements

12B. Quelles sont les raisons qui vous poussent à modifier votre trajet habituel ?

1. La météo
2. La saison, la période de l'année
3. Les conditions de trafic, la circulation
4. Le jour de la semaine
5. Des contraintes personnelles (enfants, loisirs...)
6. Autres. Précisez : \_\_\_\_\_

13\*. Durant vos trajets matinaux, vous arrive-t-il de faire une pause ou un détour pour:

	<b>oui, plusieurs fois par semaine</b>	<b>oui, 1 fois par semaine</b>	<b>oui, mais pas toutes les semaines</b>	<b>non, jamais</b>
<b>déposer vos enfants</b>				
<b>déposer d'autres personnes (voisins, conjoint, etc.)</b>				
<b>effectuer un/des rendez-vous professionnels</b>				
<b>loisirs et autres activités</b>				

## C. Votre perception du confort dans le train

*Questions de la partie C posées uniquement aux usagers du RER B, RER D, ligne H du Transilien, identifiés via leurs réponses en Q10 et Q11B*

**Les questions qui suivent ne concernent que votre trajet en RER B, D ou en Transilien H, vers votre établissement de travail.**

15\*. Selon vous, à un moment donné du trajet sur la ligne concernée, le trajet devient inconfortable lorsque :

- Vous êtes assis(e) et quelques personnes sont debout
- Vous êtes assis(e) mais serré(e)
- Vous ne pouvez pas vous asseoir car il y a trop de monde
- Vous êtes debout et serré(e) sur les plateformes ou les couloirs
- Autre :

16. Avec quelle fréquence vous arrive-t-il de voyager dans des conditions inconfortables le matin?

- tous les jours
- plusieurs fois par semaine
- plusieurs fois par mois
- quelques fois par an
- jamais

17. Lorsque un train est très chargé, vous arrive-t-il de laisser passer un RER ou un métro pour attendre le suivant et voyager dans des conditions plus confortables ?

- Oui, tous les jours
- Oui, plusieurs fois par semaine
- Oui, plusieurs fois par mois
- Oui, quelques fois par an
- Non, jamais

18\*. A quels moments de la journée êtes-vous le plus fréquemment confronté(e) à des trains chargés ?

- Matin
- Soir
- Matin et soir

19\*. Durant les trajets matinaux vers votre entreprise, bénéficiez-vous généralement de places assises?

- Oui, sur la totalité de votre parcours
- Oui, sur plus de la moitié de votre parcours
- Oui, sur moins de la moitié de votre parcours
- Non

## D. Vos rythmes de vie et votre quotidien

21\*. Théoriquement, dans votre contrat de travail, de quel régime horaire dépendez-vous ?

- horaires fixes, identiques tous les jours de la semaine
- horaires fixes, mais qui varient selon les jours de la semaine
- tableau de service avec des horaires variant d'une semaine à l'autre
- plages horaires d'arrivée et de départ (de trois heures maximum , par exemple 7h-10h)
- horaires libres
- je peux choisir entre différents régimes horaires : fixes, variables au sein d'une plage, libre

j'ai choisi :

-autres

22\*. Généralement, en pratique vous arrivez au travail :

- à heures fixes (dans un intervalle de plus ou moins 15mn max.)
- à heures fixes mais variant selon les jours de la semaine
- à une heure définie pour chaque jour mais variant d'une semaine à l'autre
- au sein d'une plage horaire relativement stable (sur quelle durée s'étend cette plage (3h maximum) ? )
- au sein d'une plage horaire relativement stable mais variant selon les jours de la semaine (sur quelle durée s'étend cette plage (3h maximum) ? )
- à horaires aléatoires

23\*. Comment définiriez-vous votre semaine de travail type (uniquement l'heure d'arrivée à l'établissement de travail) :

<sup>1</sup> L'heure d'arrivée correspond à une situation pour une semaine « normale ». Cela ne représente pas forcément la variété de vos heures d'arrivée.

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
<b>HEURE D'ARRIVEE<sup>1</sup></b>							

24\*. Par rapport à votre semaine-type, sélectionnez, par ordre d'importance, les raisons qui déterminent vos heures d'arrivée à votre établissement de travail? Notez 1 la raison la plus importante, 2 la deuxième raison la plus importante... Classez une raison uniquement si vous estimez qu'elle influence votre heure d'arrivée. Vous pouvez ne classer qu'une seule raison.

- Horaires fixés par l'employeur
- Contraintes techniques, normes de production, délais à respecter
- Horaires d'un ou des collègues
- Horaires des réunions
- Horaires des partenaires économiques
- Horaires de crèche
- Horaires d'école
- Horaires des transports
- Evitement des périodes où le réseau de transport est trop congestionné
- Horaires du conjoint
- Activité extra-professionnelle (loisirs, sports...)
- Préférences personnelles
- Autre :

25A. Par rapport à la semaine-type renseignée précédemment, pourriez-vous avancer vos horaires sans que cela ne vous pose une gêne particulière ?

*Par gêne, on entend toute gêne d'ordre personnel, professionnel ou autre.*

0-15mn ; 15-30mn, 30-45 ; 45-60 ; + de 60mn

1. Oui tous les jours de la semaine
2. Oui mais pas toute la semaine
3. Oui mais pas toutes les semaines
4. Non certainement pas

25B. Par rapport à la semaine-type renseignée précédemment, pourriez-vous retarder vos horaires sans que cela vous ne pose une gêne particulière ?

*Par gêne, on entend toute gêne d'ordre personnel, professionnel ou autre*

0-15mn ; 15-30mn, 30-45 ; 45-60 ; + de 60mn

1. Oui tous les jours de la semaine
2. Oui mais pas toute la semaine
3. Oui mais pas toutes les semaines
4. Non certainement pas

26\*. Par rapport à la semaine-type renseignée précédemment, vous arrive-t-il, d'ores et déjà, d'avancer ou de retarder vos horaires, de plus de 15 minutes?

- Oui, plusieurs fois par semaine
- Oui, plusieurs fois par mois
- Oui, quelques fois par an
- Non, jamais

26B. Si oui, pour quelle(s) raison(s) vous arrive-t-il d'avancer ou de retarder vos horaires de plus de 15 minutes ? Si plusieurs raisons peuvent intervenir à différentes occasions, Classez les raisons par fréquence d'apparition. Notez 1 la raison la plus fréquente, 2 la deuxième raison la plus fréquente...

- Horaires de travail libres
- Rendez-vous professionnel en dehors du bureau
- Horaires des réunions
- Horaires des partenaires économiques
- Horaires de crèche
- Horaires d'école
- Horaires des transports
- Aléas, retard
- Changement de mode de transport
- Horaires d'un membre du ménage
- Préférences personnelles
- Activité extra-professionnelle (loisirs, sports...)

- Autre :

27\*. Souhaiteriez-vous aménager autrement vos horaires de travail ?

- Oui
- Non

27B. Si oui, quel serait pour vous aujourd'hui, votre horaire idéal d'arrivée au travail au cours d'une semaine-type ?

	<b>LUNDI</b>	<b>MARDI</b>	<b>MERCREDI</b>	<b>JEUDI</b>	<b>VENDREDI</b>	<b>SAMEDI</b>	<b>DIMANCHE</b>
<b>HEURE D'ARRIVEE</b>							

## E. Les solutions possibles

28\*. Parmi un éventail de solutions envisagées pour vous permettre de voyager en dehors de périodes chargées le matin, indiquez pour chaque proposition si elle vous intéresserait

- Oui, beaucoup
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non pas du tout
- NSP

*(cette question sera présentée sous forme de tableau avec en ligne les propositions et en colonne l'échelle)*

1. Disposer en avance et/ou en temps réel d'une information précise de la saturation train par train, afin d'adapter personnellement son horaire de déplacement.
2. Être incité à prendre les transports en dehors des heures de pointe, via une tarification différenciée du titre de transport entre les heures de pointe et les heures creuses.
3. Bénéficier d'une augmentation de la participation aux frais de transport dans les entreprises qui mettent en place des horaires décalés pour désaturer le trafic aux heures de pointe
4. Inciter à la mise en place de réunions après 10 heures du matin dans votre entreprise.
5. Aménager les horaires des entreprises de la Plaine via un décalage d'horaires entre différentes entreprises
6. Aménager les horaires des entreprises de la Plaine via un décalage d'horaires entre les salariés
7. Aménager les horaires d'écoles via une politique locale d'horaires dans votre commune de résidence.
8. Avoir la possibilité de travailler chez vous ou dans un lieu adapté à côté de chez vous, les premières heures de la journée (pour traiter les mails par exemple) afin de vous rendre au travail en fin de matinée.
9. Disposer d'un bouquet de services (crèches, pressing...) en gare ou dans votre entreprise vous permettant d'éviter les détours et donc de partir potentiellement plus tard de votre domicile.
10. Autres suggestions de solutions pour vous permettre de voyager en dehors de périodes chargées le matin, indiquez pour chaque proposition si cette dernière vous intéresserait ?

29. Possédez-vous un *smartphone* (un téléphone portable avec une connexion internet) ?

- Oui
- Non

Q29B. Si oui, durant vos trajets vers votre établissement de travail, utilisez-vous un téléphone avec une connexion Internet (smartphone) pour organiser vos déplacements? (Ex : site RATP, Google maps, SNCF Transilien, ViaNavigo...)

- Oui tous les jours 10
- Oui, plusieurs fois par semaine 5
- Oui, plusieurs fois par mois 1
- Oui, mais seulement en cas de perturbation 0,5
- Non, mais pour d'autres motifs de déplacement oui 0,25
- Non, jamais 0

30. Pour vos trajets domicile-travail, connaissez-vous les plateformes d'informations existant sur :

- Oui
- Non

31. Pour vos trajets domicile-travail, seriez-vous intéressé(e) par davantage d'informations sur :

- Twitter
- Les blogs de lignes
- Les sites de transport
- Votre intranet
- Votre portable, via des notifications push

- Oui, beaucoup
- Oui, plutôt
- Non, plutôt pas
- Non pas du tout
- NSP

32. Y-a-t-il un type d'information sur votre trajet domicile-travail qui vous manque aujourd'hui ?

- Oui
- Non
- Oui, lequel :

## F. Mieux vous connaître

Le questionnaire est bientôt terminé. Voici enfin quelques questions sur vous et votre foyer, qui nous serviront pour l'analyse des réponses.

33\*. Vous êtes:

- une femme
- un homme

34\*. Quel est votre âge ?

- 18-24

- 25-34

- 35-44

- 44-55

- plus de 55

35. Quel est votre statut matrimonial ?

- Marié (e) / pacsé (e)
- Concubinage
- Célibataire
- Veuf (ve)
- Divorcé(é)

36\*. Avez-vous des enfants à charge ?

- Oui
- Non

37. Si oui, Combien ?

38. Quelle est la tranche d'âge de vos enfants ?

*Nombre d'enfants en fonction de la réponse à la question précédente*

Enfant 1 : 0-3 ans, 3-6 ans, 6-11 ans, 11-15 ans, 15-17, plus.

Enfant 2 : 0-3 ans, 3-6 ans, 6-11 ans, 11-15 ans, 15-17, plus.

Enfant 3 : 0-3 ans, 3-6 ans, 6-11 ans, 11-15 ans, 15-17, plus.

Enfant N :

*Si vous souhaitez être recontacté pour participer à une réflexion sur l'aménagement des horaires de travail et de déplacements, nous vous proposons de nous laisser vos coordonnées (sur une autre page web ou par courriel afin de conserver l'anonymat de ce questionnaire)*

*Rajouter une case de type « si vous avez des commentaires à faire sur ce questionnaire ». Et remercier les gens d'être allés jusqu'au bout en fin de questionnaire.*

## Annexe n° 2 - Courriel de relance à destination des volontaires pour les entretiens

Bonjour,



Au printemps 2015, vous avez fait partie des 3356 salariés à répondre au questionnaire (résultats en pièce-jointe) sur vos habitudes de déplacements et vos horaires de travail à la Plaine Saint-Denis.

Ce questionnaire s'inscrit dans un programme de recherche en sociologie, hébergé par l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, le Laboratoire Ville Mobilité Transport et SNCF Transilien. L'objectif global de ces investigations est de mieux comprendre les logiques d'action individuelles qui peuvent expliquer un horaire de déplacement/travail et à fortiori le phénomène d'heures de pointe.

A l'issue du questionnaire, vous aviez fait part de votre intérêt pour participer à une réflexion sur l'aménagement des horaires de travail et de déplacement ; votre participation à cette réflexion pourrait se révéler tout à fait précieuse.

Seriez-vous toujours d'accord pour une rencontre dans les prochaines semaines ? Nous évoquerions pendant une heure des questions liés à la gestion de votre temps et de vos déplacements domicile-travail.

Les entretiens pourront se dérouler au siège social de SNCF (2 place aux Etoiles, 93200 Saint-Denis) ou dans toute autre lieu à votre convenance. Les informations qui pourront être utilisées à l'issue des entretiens ne feront l'objet que de publications académiques et strictement anonymes.

Si cette démarche vous intéresse, pourriez-vous s'il vous plaît me faire part d'un ou plusieurs créneaux d'une heure à votre convenance. Les entretiens se dérouleront pendant les jours de semaine, du 1<sup>er</sup> mars jusqu'à la mi-mai.

En espérant échanger avec vous prochainement, je reste à votre disposition pour toute information complémentaire.

Excellente journée à vous,

**Annexe n° 3** – Répartition des arrivées chez « Assurances » selon la semaine et le jour de semaine, d'après les horaires d'entrée aux tourniquets durant le mois de janvier 2016.

<i>Arrivées par semaine</i>	<i>Horaire moyen</i>	<i>Nombre observations</i>	<i>Poids fréquentation</i>
du 4 au 8/01	8h46	20246	24,3%
du 11 au 15/01	8h47	20682	24,8%
du 17 au 21/01	8h49	21463	25,7%
Du 24 au 28/01	8h45	20982	25,2%
<i>Total</i>	8h47	83373	100,0%

<i>Arrivées par jour</i>	<i>Horaire moyen</i>	<i>Nombre observations</i>	<i>Poids fréquentation</i>
Lundi	8h47	16681	20,0%
Mardi	8h46	17463	20,9%
Mercredi	8h47	15926	19,1%
Jeudi	8h47	17356	20,8%
Vendredi	8h47	15947	19,1%
<i>Total</i>	8h47	83373	100,0%

## **Annexe n° 4 – Grille d’entretien pour les responsables RH**

Présentation de la démarche

L’enquête est confidentielle. Cela participera d’un travail de thèse, vos noms aussi bien que vos sociétés ne seront pas mentionnées.

C’est une enquête sociologique, le but n’est pas d’avoir un jugement de valeur « pour moi le but c’est que vous soyez dans le détail, je suis là pour vous écouter, n’hésitez pas à me dire tout ce qui vous passe par la tête.

### **1. Présentation de l’expérimentation à la Plaine, du travail de thèse et de son lien avec le présent entretien**

A vous de vous présenter. Quel rôle jouez-vous dans l’entreprise ? Pouvez-vous décrire les tâches qui vous incombent dans votre activité ? Qu’attendez-vous d’une telle expérimentation et de la Commission 3T ?

### **2. Impacts de la saturation sur la productivité**

- Dans quel sens évaluez-vous les effets de la concentration de l’emploi sur le pôle d’activité de la Plaine Saint-Denis : les effets positifs d’agglomération ou négatif de congestion.

La congestion a-t-elle un impact sur la productivité de vos salariés ?

- Est-ce qu’à l’inverse vous pensez à des organisations du rythme de travail qui permettrait d’améliorer la productivité soit individuellement pour le salarié soit globalement pour le collectif de travail ?

- Si pas d’exemple, que pensez-vous de la sieste ?

Qu’est-ce que vous pensez de la sieste, c’est à dire d’horaires de travail correspondant à la chronobiologie et aux rythmes circadien de chacun ? Quel impact aurait ce genre de pratique sur la productivité par exemple ?

### **3. Organisation du travail**

- Qui décide de l'horaire entre manager et R.H ? Quel jeu décisionnel autour de l'horaire de travail ?
- Quels horaires en général ?
- Pouvez-vous établir des classes de métiers en fonction d'emploi du temps et de contraintes temporelles typiques ?
- Quels rôles jouent les syndicats dans la fixation des horaires de travail ?
- Convention collective sur les horaires ?
- De votre point de vue d'employeur, estimez-vous être à l'optimum par rapport à l'organisation de leurs horaires de travail ?
- D'après les échanges que vous pouvez avoir avec vos salariés, estimez-vous que les salariés sont satisfaits de l'organisation de leurs horaires de travail ?

### **4. Impact de leur organisation du travail sur la saturation à l'HPM**

- De par le volume de salariés travaillant sur votre site, avez-vous le sentiment de participer à la saturation des réseaux de transport en heures de pointe ?

### **5. Relations avec l'environnement et le territoire de la Plaine Saint-Denis**

- Quelles relations entretenez-vous avec les entreprises de la Plaine ? Sur quels sujets ?

S'inscrivent-ils dans un PDE, PDIE... ?

- Quel regard portez-vous sur la question de l'horaire de déplacement et donc d'embauche des salariés ? Pensez-vous que cette problématique doit être un sujet partagé entre tous les acteurs de la vie économique et sociale de la Plaine Saint-Denis ?

## Présentation de la démarche

Je suis en 2<sup>ème</sup> année de thèse CIFRE au LVMT et à SNCF Transilien. Ma discipline de rattachement est le chrono-urbanisme (je m’intéresse à l’aménagement du temps – plutôt qu’à l’aménagement de l’espace) mais j’utilise beaucoup de sociologie.

*Mes travaux de thèse s’intéressent en particulier aux liens entre horaires de travail et heures de pointe sur les réseaux de transports. Plus précisément, je cherche à comprendre les différentes raisons qui peuvent expliquer le choix ou la pratique d’un horaire de travail et donc le phénomène d’heures de pointe par agrégation.*

*C’est bien avec ces objectifs de compréhension que le présent entretien a lieu aujourd’hui et que le questionnaire vous a été distribué. L’entretien a pour objectif principale de vérifier ou d’approfondir certaines intuitions ou résultats qui ont pu ressortir du questionnaire.*

L’entretien est confidentiel. Vos noms aussi bien que vos sociétés ne seront pas mentionnés.

Est-ce que cela vous pose un problème si j’enregistre notre conversation, cela me permettra d’être plus précis dans la prise de note et le compte rendu de notre RV ?

C’est une enquête sociologique, le but n’est pas d’avoir un jugement de valeur, pour moi le but c’est que vous soyez dans le détail, je suis là pour vous écouter, n’hésitez pas à me dire tout ce qui vous passe par la tête.

Avez-vous des questions ?

### 1. La journée d’hier :

Pouvez-vous me décrire votre journée d’hier (dernier jour où vous-vous êtes rendus sur le lieu de travail) depuis le départ de votre domicile jusqu’au retour ? Ce que vous avez effectué durant votre journée de travail n’est pas le plus important - concentrez-vous surtout sur vos

déplacements pour vous rendre au travail et en repartir en accordant si possible le maximum d'importance à l'horaire des trajets. Si vous le pouvez, décrivez les conditions dans lesquelles vous avez voyagé, la géographie et les horaires de votre trajet.

## **2. Une journée type de travail :**

Votre dernière journée de travail ne correspond pas forcément à une « journée classique » du point de vue des horaires. Si tel est le cas pouvez-vous me décrire votre journée-type de travail depuis le départ du domicile jusqu'au retour, toujours en détaillant au maximum la chronologie (l'horaire) des activités ?

## **3. Les variations par rapport à la journée-type :**

La chronologie de vos déplacements et des activités que vous venez de décrire pour une journée-type varie-t-elle fréquemment ? Si oui, à quelle fréquence et pour quelles raisons ?

## **4. Les raisons qui justifient vos horaires de travail :**

Résumons ensemble les raisons qui justifient vos horaires d'arrivée au travail que cela soit dans une situation typique ou moins fréquente. Pensez-vous encore à d'autres raisons que vous n'auriez pas mentionnées ?

## **5. Le souhait du changement d'horaires de travail :**

Êtes-vous satisfait de vos horaires de travail/déplacement ? Souhaiteriez-vous changer d'horaires ? Si oui, de quelle manière et pour quelles raisons ?

## **6. Votre travail**

Quel poste occupez-vous dans l'entreprise ? Depuis combien de temps ? Comment fonctionne l'organisation du travail et les horaires dans l'entreprise ou au sein de votre entité ? Comment

définiriez-vous les rapports avec votre hiérarchie et vos collègues ? Votre horaire d'arrivée au travail est-il important pour vous, votre hiérarchie et vos collègues ? Avez-vous le sentiment que l'on puisse vous juger en fonction de l'heure à laquelle vous arrivez ?

### **7. La structuration des routines au moment du déménagement à Saint-Denis :**

Avez-vous toujours pratiqué les horaires tels que vous les avez décrits précédemment ? Vous souvenez-vous comment avez-vous procéder pour construire votre programme de déplacement lors de vos premiers jours à la Plaine Saint-Denis ?

### **8. Revue biographique :**

Quels autres emplois occupiez-vous auparavant ? Vous souvenez-vous de vos habitudes de déplacement et de vos horaires de travail, durant ces différentes périodes ? Aussi, avez-vous déménagé ? Diriez-vous que certains évènements clés de votre vie ont fait évoluer vos horaires de travail et vos habitudes de déplacements ?

Avez-vous des questions ou souhaiteriez-vous parler de points que nous n'avons pu abordés ?

### **9. Pistes et solutions :**

Est-ce que vous penseriez à des solutions pour résoudre le problème de la saturation dans les transports collectifs aux heures de pointe du matin ?

## Annexe n° 6 - Les manières d'associer les raisons justifiant un horaire

Lorsque les enquêtés justifient leur horaire de travail, y-a-t-il des raisons qu'ils associent plus fréquemment à d'autres ou au contraire qui semblent inconciliables ?

Afin de typifier les raisons fréquemment associées, nous réalisons une analyse en composante principale (ACP) du classement des raisons déterminant l'horaire de travail de l'enquêté. L'intérêt de cette méthode est de rendre lisible et de résumer les relations d'interdépendance entre plus de deux variables. Pour faciliter la lecture des résultats, les raisons classées au-delà de la 4<sup>ème</sup> position ont été agrégées en 5<sup>ème</sup> position<sup>1</sup>. Nous cherchons donc à décrire les combinaisons les plus fréquentes de raisons d'arrivée au travail, selon 6 modalités de classement (1<sup>ère</sup> position, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup> ou plus, non citée).

**Tableau A1.** - Le codage du classement des raisons réalisées pour l'ACP

Classement renseigné de la raison	1	2	3	4	5	Non citée
Codage final du classement	4	3	2	1	0	-4

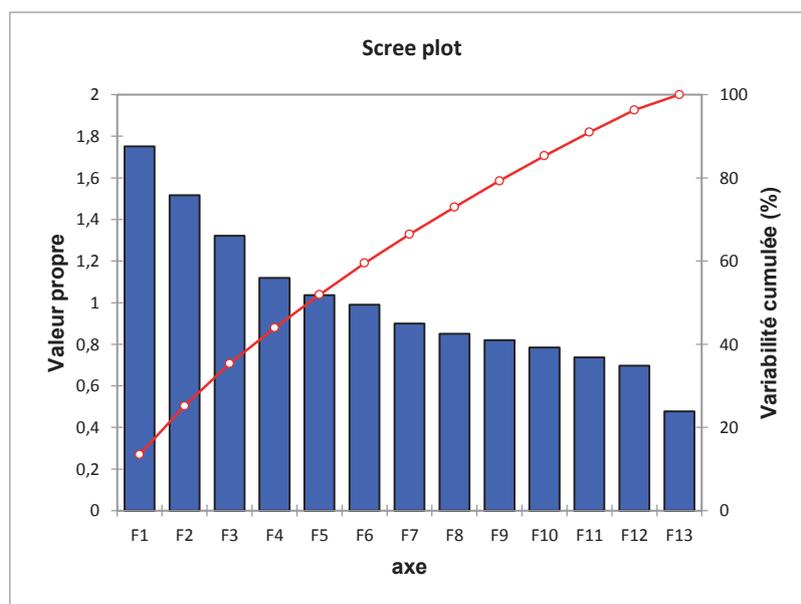
Pour accorder plus de poids aux raisons les mieux classées, l'ordre du classement est inversé et par opposition à la 1<sup>ère</sup> position. Puis pour les raisons qui ne sont pas citées par l'individu on accorde un poids symétriquement négatif aux raisons classées en 1<sup>ère</sup> position.

Les tableaux de sortie de l'ACP révèlent que l'analyse en composante principale ne donne pas de très bons résultats. Par rapport aux classements effectués par chaque individu, il ne semble pas exister de manière particulièrement plus fréquente d'associer et de combiner les raisons. La figure A2 montre que le facteur le plus déterminant, c'est-à-dire le type de combinaison et d'association de raisons le plus fréquent ne caractérise que 13,5% de l'ensemble des manières d'agencer le classement des raisons selon 6 modalités. Il n'y a pas de manières nettement plus courante de combiner les raisons entre-elles. La diversité des logiques et des combinaisons justifiant les horaires de travail semblent donc de rigueur.

---

<sup>1</sup> 92% des enquêtés n'ont pas classé plus de 4 raisons.

**Figure A2** - Histogramme des valeurs propres de l'ACP



**Source :** Enquête Saint-Denis – Mai 2015 (3202 réponses)

L'analyse approfondie des coordonnées factorielles des raisons selon les facteurs les plus déterminants nous permet néanmoins de rendre compte de certaines régularités dans la façon d'associer les raisons d'un horaire. Le tableau A3 doit se lire colonne par colonne. Chaque colonne résume une manière de classer les raisons. Le facteur 1 résumé la manière la plus fréquente d'associer des raisons. Dans la colonne 1 et selon cette typification théorique, les individus jonglent avec 9 raisons qui déterminent leur horaire de travail. Ce sont les raisons pour lesquelles un coefficient de signe positif est associé. Plus le coefficient est proche de 1, plus cela signifie que la raison a été classé en première position. A l'opposé, lorsque le signe d'une raison est négatif, cela signifie que la raison n'a plutôt pas été sélectionnée. Et de la même manière, plus le coefficient est proche de -1 plus cette raison n'a été que très peu cochée. Lorsque le coefficient est très proche de 0, comme c'est le cas ici pour « horaires des transports » et « horaires fixes de travail », cela signifie que cette raison a été autant cochée que non retenue.

Ainsi on peut interpréter la manière la plus courante de combiner les réponses (facteur 1) comme une façon d'opposer « Évitement de la congestion » et « préférences personnelles ». Pour le facteur 2, « évitement de la congestion » et « préférences personnelles » sont associés à d'autres raisons. Lorsqu'on coche ces raisons, ici encore difficile d'y associer horaires d'école (Figure A4).

L'analyse de cette ACP doit être prise avec précaution tant la caractérisation des variances par les facteurs définis est faible. Cependant cette ACP semble bien mettre en avant une régularité dans la distinction de raisons cochées. Les raisons qui font référence à des préférences individuelles ne

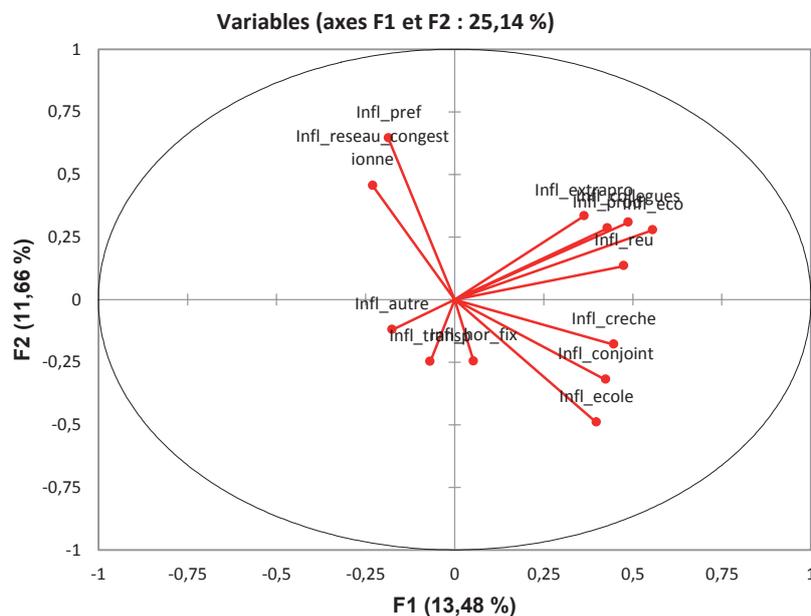
sont quasiment jamais associées aux contraintes d'interactions. Dans la manière de se justifier contraintes et préférences individuelles se concilient difficilement.

**Tableau A3** – Coordonnées factorielles de l'association des raisons déterminant l'horaire

	Facteur 1 (13,5%)	Facteur 2 (11,7%)	Facteur 3 (10,2%)	Facteur 4 (8,6%)	Facteur 5 (8%)
Normes de production	0,43	0,28	0,24	0,13	0,14
Horaires des partenaires économiques	0,56	0,28	0,17	0,01	0,23
Horaires fixes de travail	0,05	-0,25	0,67	-0,25	-0,18
Horaires des réunions	0,47	0,13	-0,01	0,56	-0,15
Horaires des collègues	0,49	0,31	0,20	0,04	0,13
Horaires de crèche	0,45	-0,18	-0,13	-0,50	0,05
Horaires d'école	0,40	-0,49	-0,44	0,12	-0,14
Horaires des transports	-0,07	-0,25	0,45	-0,22	0,06
Horaires du conjoint	0,42	-0,32	-0,43	-0,29	-0,04
Activité extra-pro.	0,36	0,33	-0,02	-0,40	0,02
Evitement de la congestion	-0,23	0,45	-0,19	-0,40	0,00
Préférences personnelles	-0,19	0,64	-0,31	-0,07	-0,18

Source : Enquête Saint-Denis – Mai 2015 (3202 réponses)

**Figure A4** - Coordonnées des variables selon les deux premiers facteurs



**Annexe n° 7 – Régression logistique du fait de choisir son horaire ( préf.perso ou évitement de la congestion)**

R<sup>2</sup> de McFadden= 7,2% pour 962 observations.

	Coeff.	p-value	Proba (en %)	Ecart à la référence (en %)
Intercept	-0,6409	0,0019	<b>34,5</b>	
PC	0,2847	0,0165	41,2	<b>6,7</b>
GC	0,258	0,0398	40,5	<b>6,0</b>
Province	-0,2832	0,1503	28,4	-6,1
Femme_1	-0,0439	0,6131	33,5	-1,0
_18_24ans	-0,3657	0,0992	26,8	<b>-7,7</b>
_25_34	-0,0873	0,5099	32,6	-1,9
_45_54	0,4224	0,0001	44,6	<b>10,1</b>
plus55	0,4009	0,005	44,0	<b>9,5</b>
Celib	0,1234	0,3205	37,3	2,8
Veuf	-0,2536	0,051	29,0	<b>-5,5</b>
Div	0,0607	0,8745	35,9	1,4
Concub	-0,1512	0,3806	31,2	-3,3
_1enf	-0,7342	<,0001	20,2	<b>-14,3</b>
_2enf	-0,6542	<,0001	21,5	<b>-13,0</b>
_3enfouplus	-0,6821	<,0001	21,0	<b>-13,5</b>
BACoumoins	0,26	0,038	40,6	<b>6,1</b>
_1erdgre	0,2905	0,0063	41,3	<b>6,8</b>
Technicien	0,1442	0,5366	37,8	3,3
Employe	0,02	0,9015	35,0	0,5
Agent	-0,0819	0,6225	32,7	-1,8
Cadredir	-0,1394	0,5321	31,4	-3,1
Banque1	-0,8865	0,042	17,8	<b>-16,7</b>
Banque2	-1,0942	0,1727	15,0	-19,5
Public1	-0,2453	0,3701	29,2	-5,3
Public2	-0,4648	0,0017	24,9	<b>-9,6</b>
Public3	-0,5175	0,0014	23,9	<b>-10,6</b>
Public4	-0,5706	<,0001	22,9	<b>-11,6</b>
Telecom	-0,705	<,0001	20,7	<b>-13,9</b>
Quelquessem	0,2276	0,0984	39,8	5,3
Chaquesem	0,132	0,4159	37,5	3,0
PLAGES	0,4872	<,0001	46,2	<b>11,7</b>
LIBRE	0,642	<,0001	50,0	<b>15,5</b>
Plage	-0,2799	0,0051	28,5	<b>-6,0</b>
Aleatoire	-0,3304	0,087	27,5	<b>-7,0</b>
RERB20mn	-0,0145	0,8825	34,2	-0,3
Quetpm	0,0917	0,5397	36,6	2,1
QueAutres	-0,4262	0,2045	25,6	-8,9
TPMETTC	-0,1438	0,1895	31,3	<b>-3,2</b>
tps_trajet	-0,00291	0,0985	34,4	<b>-0,1</b>

**Annexe n° 8 – Régression logistique du fait de désirer avancer son horaire de travail contre le fait de vouloir le retarder.**

R<sup>2</sup> de McFadden= 15,3% pour 569 observations

	Coeff.	p-value	Proba (en %)	Ecart à la référence (en %)
Intercept	-0,2108	0,6975	44,7	
_8	0,5753	0,1597	59,0	14,3
_830	-0,2763	0,3873	38,1	-6,7
_9	-0,0453	0,8822	43,6	-1,1
_10	0,2738	0,3781	51,6	6,8
Infl_prod	-1,0895	0,0808	21,4	<b>-23,3</b>
Infl_eco	2,1707	0,0617	87,7	<b>42,9</b>
Infl_reu	-0,188	0,6332	40,2	-4,6
Infl_colleagues	-0,0378	0,9592	43,8	-0,9
Infl_creche	1,3038	0,0354	74,9	<b>30,1</b>
Infl_ecole	0,1907	0,6301	49,5	4,7
Infl_transp	-0,2043	0,5703	39,8	-5,0
Infl_conjoint	2,0818	0,0219	86,7	<b>41,9</b>
Infl_extrapro	0,8757	0,5707	66,0	21,3
Infl_reseau_congest	-0,8032	0,0581	26,6	<b>-18,1</b>
Infl_pref	-0,1525	0,6898	41,0	-3,7
Infl_autre	-0,3167	0,6174	37,1	-7,6
PC	0,3008	0,3078	52,2	7,5
GC	0,3082	0,3415	52,4	7,7
Province	0,1982	0,6592	49,7	4,9
Femme_1	0,3317	0,1237	53,0	8,3
_18_24ans	-0,3604	0,5062	36,1	-8,7
_25_34	-0,7005	0,0172	28,7	<b>-16,1</b>
_45_54	0,0761	0,7841	46,6	1,9
plus55	-0,4929	0,1995	33,1	-11,7
Celib	-0,0601	0,8521	43,3	-1,5
Veuf	-0,0129	0,9899	44,4	-0,3
Div	-0,1918	0,6592	40,1	-4,7
Concub	0,1056	0,7225	47,4	2,6
_1enf	-0,2327	0,4767	39,1	-5,7
_2enf	-0,061	0,8486	43,2	-1,5
_3enfouplus	0,3409	0,3813	53,2	8,5
BACoumoins	0,5401	0,0943	58,2	13,4
_1erdgre	0,3894	0,1416	54,5	9,7
Technicien	0,123	0,8254	47,8	3,1
Employe	0,5503	0,202	58,4	13,7
Agent	-0,536	0,1615	32,2	-12,6
Cadredir	-0,8771	0,1432	25,2	-19,5
Banque1	-0,35	0,6571	36,3	-8,4
Banque2	13,5047	0,9875	100,0	55,3
Public1	0,8468	0,2589	65,4	20,6
Public2	-0,6709	0,0773	29,3	<b>-15,5</b>
Public3	-0,6053	0,1015	30,7	-14,1
Public4	-0,9227	0,0091	24,4	<b>-20,4</b>
Telecom	-0,2386	0,559	39,0	-5,8
Quelquessem	-0,3092	0,4053	37,3	-7,5
Chaquesem	0,3816	0,3403	54,3	9,5
PLAGES	0,1294	0,659	48,0	3,2
LIBRE	0,121	0,7055	47,8	3,0
Plage	-0,0928	0,7134	42,5	-2,3
Aleatoire	0,0888	0,842	47,0	2,2
RERB20mn	-0,1648	0,5024	40,7	-4,0
Quetpm	-0,3122	0,4051	37,2	-7,5
QueAutres	0,1321	0,8688	48,0	3,3
TPMETTC	-0,4594	0,0822	33,8	<b>-10,9</b>
tps_trajet	0,00424	0,2501	44,9	0,1

RESUME CHALLENGE DECALE LA PLAINE SAINT DENIS

**1. Principe du jeu-concours**

Du 9 novembre au 4 décembre, en arrivant dans les gares RER de la Plaine Saint Denis avant 8h15 ou après 9h15, les participants au concours sont récompensés par des points leur permettant de gagner des cadeaux. Ces cadeaux vont du vélo électrique au casque audio.

Les gares éligibles correspondent à la gare RER B « La Plaine Stade de France » et à la gare RER D « Stade de France Saint-Denis » du réseau SNCF Transilien

La semaine précédant le concours (du 9 au 15 novembre) sert à mesurer et analyser les habitudes de déplacement en temps normal. Concrètement, les navetteurs ne changent donc rien à leurs habitudes horaires durant cette période et aucun point ne sera marqué. A posteriori, cette semaine nous sera utile pour mesurer l'efficacité d'un tel challenge comme levier pertinent ou non sur les changements d'habitudes des utilisateurs des transports.

Du 16 novembre au 4 décembre, le principe est simple : les inscrits valident leur Pass Navigo en dehors de l'heure de pointe et cumulent des points pour tenter de gagner des cadeaux tout en gonflant une cagnotte commune pour une association locale, « La maison du vélo ».

A partir du 16 novembre, les points attribués le sont uniquement en fonction de l'heure de passage à l'arrivée dans les gares de La Plaine – Stade de France et Stade de France-Saint-Denis pendant les jours ouvrés, indépendamment des heures d'arrivée de la semaine précédente mais selon la répartition suivante :

- Les créneaux de passage se présentent comme suit :

- - Avant heure de pointe : 7h30 – 8h15
- - Heure de pointe : 8h15 – 9h15
- - Après heure de pointe : 9h15 – 9h30

**1.a Les gains en points hors heure de pointes sont répartis comme suit :**

- - AvP (Avant heure de pointe)
- - Hp (heure de pointe)
- - ApP (après heure pointe)

Heure	Créneaux	Valeur en points)
[7h30-7h35]	AvP	150 points
[7h35-7h40]	AvP	140 points
[7h40-7h45]	AvP	130 points
[7h45-7h50]	AvP	125 points
[7h50-7h55]	AvP	120 points
[7h55-8h00]	AvP	115 points
[8h00-8h05]	AvP	110 points
[8h05-8h10]	AvP	105 points
[8h10-8h15]	AvP	100 points
[8h15-9h15]	Hp	0 points
[9h15-9h20]	ApP	120 points
[9h20-9h25]	ApP	125 points
[9h25-9h30]	ApP	130 points

*NB : les salariés de Public2, 3 et 4 ne reçoivent des points que pour les déplacements avant l'heure de pointe et ne participent qu'à la cagnotte collective.*

## **2. La population concernée**

### **2.a La population des salariés des entreprises partenaires**

Banque 1 : 98

Assurances : 4900

Télécom: 1271

Public 2,3 et 4 : 3011

Soit en tout, 9280 salariés ayant un reçu un mél d'invitation au challenge.

D'après les résultats de l'enquête « habitudes de déplacements et horaires de travail à la Plaine Saint-Denis » on sait qu'en moyenne, dans chaque entreprise, à peu près 70% des salariés se rendent sur leur lieu de travail par le RER B ou D.

### **2.b La population des usagers des RER B et D au sein des entreprises partenaires.**

En appliquant ce taux d'usage des lignes B et D de 70%, on arrive au panel de personnes potentiellement concernées par le challenge :

Banque 1 : 67

Assurances : 3430

Télécom : 890

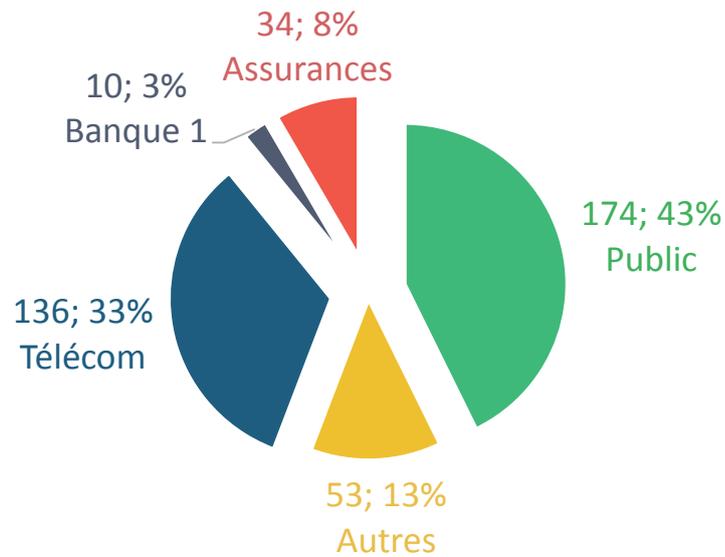
Public 2, 3 et 4 : 2107

**Soit une population totale d'usagers des RER B ou D à qui s'adresse le challenge de 6494 personnes.**

NB : en plus de ces cibles appartenant aux entreprises volontaires. Un certain nombre de participants n'appartiennent pas aux entreprises partenaires. Ces autres participants sont regroupés dans la classe « Autres ».

### 3. Le taux de participation

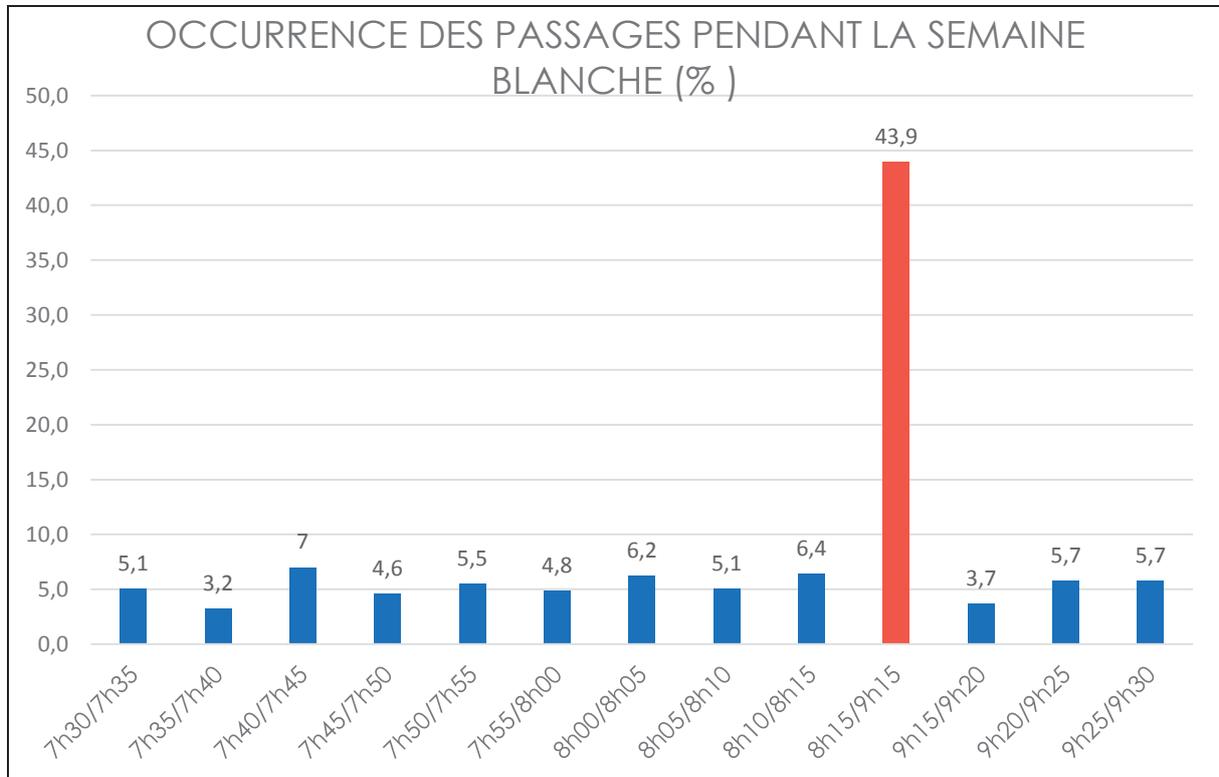
#### COMMUNAUTÉS DES PARTICIPANTS



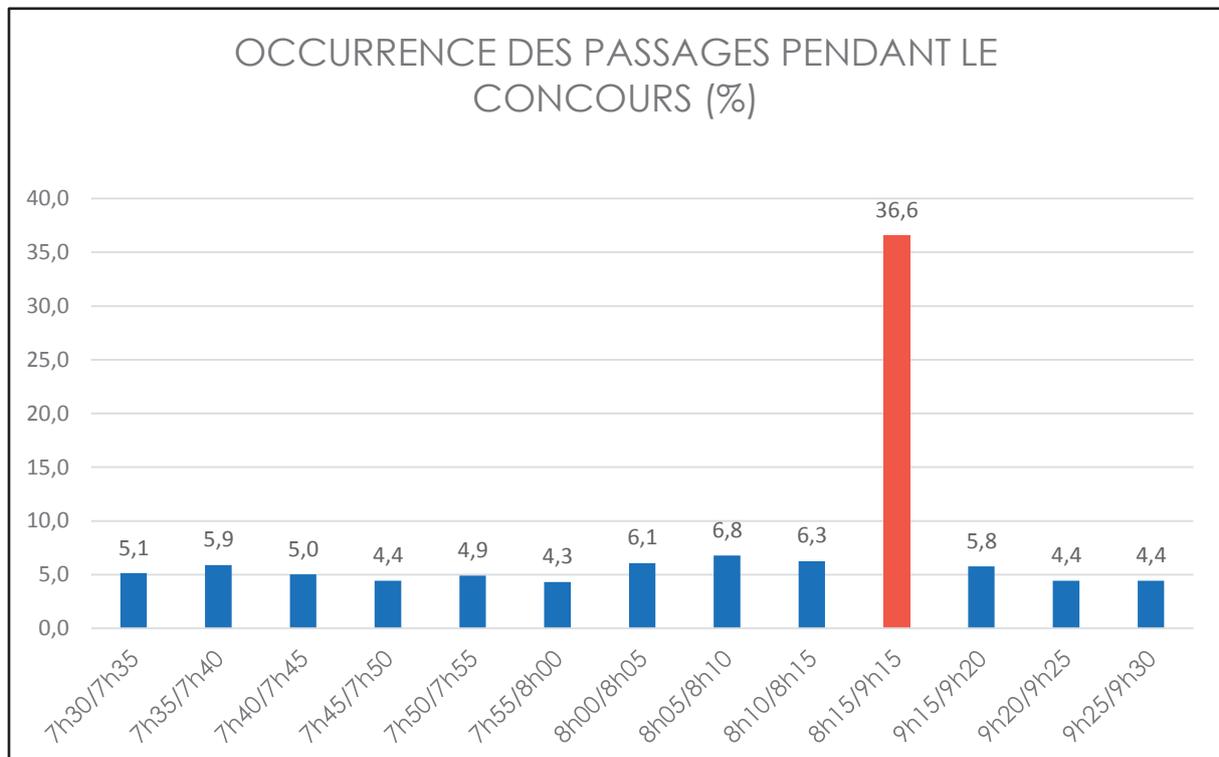
**En tout, 407 personnes ont participé au challenge. Ceci représentant 6% de la population potentiellement concernée.**

Parmi ces 407 inscrits au challenge, il faut encore réduire le taux de participation effective. Sur les 407 inscrits, seuls 300 navetteurs ont validé leur Pass Navigo entre le 16 novembre et le 4 décembre.

#### 4. L'effet du levier incitatif sur le changement d'horaire de déplacement



*Echantillon : 207 participants à la « semaine blanche »*



*Echantillon : 300 participants aux « semaines concours »*

Entre la semaine blanche et les semaines rémunérant les déplacements hors heures de pointe, on observe une diminution de 7,3% de la fréquence de sortie en heure de pointe (8h15-9h15). En valeur absolue, cela signifie que l'expérimentation incitative a entraîné le report d'une vingtaine de navetteurs, vers les marges de l'heure de pointe (avant 8h15 ou après 9h15).

Au-delà du facteur lié au maigre taux de participation, le faible report horaire s'explique également par les principes du jeu concours lui-même.

En effet, les points attribués sont uniquement fonction des horaires de passage durant les « semaines concours ». Idéalement, pour inciter au report horaire, il aurait fallu gratifier les personnes qui se déplaçaient habituellement (semaine blanche) en heure de pointe et qui sous l'effet du jeu-concours (semaine concours) se déplace hors heures de pointe.

En n'opérant pas de distinction entre pratiques habituelles et pratiques en condition d'expérience on stimule les effets d'aubaine du type : je me déplace d'ores et déjà hors heure de pointe ; On me propose de récompenser cette pratique. J'en profite.

## 5. Mesure des pratiques individuelles en semaine blanche et en semaine concours

Nous nous intéressons aux horaires de déplacements des participants le jeudi 12 novembre en condition « témoin » et le jeudi 19 novembre en condition « expérimentale ».

69 participants ont validé leur Pass Navigo le jeudi 12 novembre et le jeudi 19 novembre aux sorties des gares de la Plaine Saint-Denis.

Nous nous attachons donc à comparer et à joindre leurs pratiques entre la semaine blanche et la semaine concours où on les incite à se déplacer entre 7 : 30 et 8 : 15 (AvP) et entre 9 : 15 et 9 : 30 (ApP).

Tableau des effectifs conjoints

		SEMAINE BLANCHE (12/11)				TOTAL CONCOURS
		7 : 30 – 8 : 15	8 : 15 – 9 : 15	9 : 15 – 9 : 30	Après 9 : 30	
CONCOURS (19/11)	7 : 30 – 8 : 15	29	8	0	1	37
	8 : 15 – 9 : 15	2	21	0	2	25
	9 : 15 – 9 : 30	0	1	1	0	2
	Après 9 : 30	0	1	2	1	3
	TOTAL SEM BLANCHE	31	31	3	4	69

Tableau des fréquences conjointes

		SEMAINE BLANCHE (12/11)					
CONCOURS (19/11)		7 : 30 – 8 : 15	8 : 15 – 9 : 15	9 : 15 – 9 : 30	Après 9 : 30	TOTAL CONCOURS	
		7 : 30 – 8 : 15	42,0%	11,6%	0,0%	1,4%	53,6%
		8 : 15 – 9 : 15	2,9%	30,4%	0,0%	2,9%	36,2%
		9 : 15 – 9 : 30	0,0%	1,4%	1,4%	0,0%	2,9%
		Après 9 : 30	0,0%	1,4%	2,9%	1,4%	4,3%
		TOTAL SEM BLANCHE	44,9%	44,9%	4,3%	5,8%	100,0%

La comparaison de ces résultats pour les jeudis nous révèle une faible variation des pratiques entre le *jeudi blanc* et le *jeudi concours*.

Si l'on compare la colonne *total concours* avec la colonne *total semaine blanche*, les flux avant la pointe (7 : 30 – 8 : 15) augmentent légèrement puisqu'ils passent de 44,9% à 53,6% des flux comptabilisés. Il est d'ailleurs surprenant d'observer qu'en situation d'incitation à ne pas se déplacer en heure de pointe (8 : 15 – 9 : 15), il reste 36,2% à se déplacer à cette période.

Enfin, on notera que les reports horaires s'effectuent en grande partie avant la pointe. Le créneau de 15mn après la pointe (9h15-9h30) ne permet pas à un nombre suffisant de voyageurs d'insérer leur déplacement dans ce quart d'heure. Pour preuve ils ne sont que 2,9% à se déplacer entre 9 : 15 et 9 : 30 en *semaine concours*.

Tableau des fréquences conditionnelles en ligne

		SEMAINE BLANCHE (12/11)				TOTAL CONCOURS
		7 : 30 – 8 : 15	8 : 15 – 9 : 15	9 : 15 – 9 : 30	Après 9 : 30	
CONCOURS (19/11)	7 : 30 – 8 : 15	78,4%	21,6%	0,0%	2,7%	100,0%
	8 : 15 – 9 : 15	8,0%	84,0%	0,0%	8,0%	100,0%
	9 : 15 – 9 : 30	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	Après 9 : 30	0,0%	33,3%	66,7%	33,3%	100,0%
	TOTAL SEM BLANCHE	44,9%	44,9%	4,3%	5,8%	100,0%

Ce tableau nous permet de figer les pratiques en semaine concours. C'est pour cela que l'on parle de fréquence conditionnelle. Dans ce tableau il faut lire les statistiques en ligne.

Voici un exemple illustrant les analyses que l'on peut faire si l'on s'intéresse en particulier aux *personnes voyageant entre 7 :30 – 8 : 15 au moment du concours.*

Exemple : sachant que la personne se déplace entre 7 : 30 – 8 : 15 durant le concours, dans 78,4 % des cas elle se déplaçait d'ores et déjà à cette heure lorsqu'elle n'était pas incitée à la faire. Pour 78,4% de ces navetteurs l'effet incitatif n'a pas à proprement parlé eu d'impact sur la modification de leur pratique

Fréquence conditionnelle en colonne

		SEMAINE BLANCHE (12/11)					
CONCOURS (19/11)		7 : 30 – 8 : 15	8 : 15 – 9 : 15	9 : 15 – 9 : 30	Après 9 : 30	TOTAL CONCOURS	
		7 : 30 – 8 : 15	93,5%	25,8%	0,0%	25,0%	53,6%
		8 : 15 – 9 : 15	6,5%	67,7%	0,0%	50,0%	36,2%
		9 : 15 – 9 : 30	0,0%	3,2%	33,3%	0,0%	2,9%
		Après 9 : 30	0,0%	3,2%	66,7%	25,0%	4,3%
	TOTAL SEM BLANCHE	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Ce tableau nous permet de figer les pratiques en semaine blanche. C'est pour cela que l'on parle de fréquence conditionnelle. Dans ce tableau il faut lire les statistiques en colonne.

Voici un exemple illustrant les analyses que l'on peut faire si l'on s'intéresse en particulier aux personnes voyageant entre 8 :15 – 9 : 15 en semaine blanche – c'est à dire notre population cible de voyageurs habituels en heures de pointe.

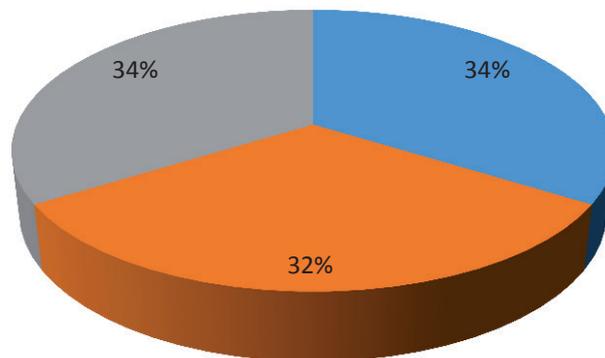
Exemple : sachant que la personne se déplace entre 8: 15 – 9 : 15 en situation normale, dans 67,7% des cas elle continue à se déplacer à cette heure alors qu'elle incitée à d'autres pratiques. Pour 67,7% de ces participants volontaires, habitués de l'heure de pointe, l'effet incitatif n'a eu aucun effet sur la modification de leur pratique.

## 6. Des comportements indifférents à l'appât du gain

Finally, this pie chart shows us well that the incentive did not play a role in this challenge. The lure of gain, the possibility of earning more points by moving away from the central practices of the peak hour did not motivate a change in hours during the competition. In fact, if we compare, for each individual, the points potentially earned in *semaine blanche* with those effectively earned thanks to the hours practiced in *semaine concours*, we observe that there are as many participants who lose, win or keep the same number of points.

### Comparaison pour chaque individu des points gagnés en concours avec ceux potentiellement gagnés en semaine blanche

■ Egal ■ Perte ■ Gain



[Le Figaro.fr](#)

## La SNCF offre des cadeaux aux personnes qui évitent les heures de pointe

- [Home](#) [ECONOMIE](#) [Entreprises](#)
  - Par [Pierre Barbin](#)
  - Publié le 18/11/2015 à 06:00



La SNCF s'engage à désengorger le trafic en Seine-Saint-Denis le matin, grâce à une expérimentation favorisant les transports en horaires décalés. Les salariés évitant les heures de pointe pourront gagner des cadeaux.

Est-il possible de réduire le flux de passagers dans les [transports en commun](#) aux heures de pointe? C'est en tout cas le souhait de la [SNCF](#) qui lance une opération «challenge décalé», afin que chaque utilisateur du [RER](#) à destination de la Plaine-Saint-Denis (Seine-Saint-Denis) puisse éviter la période quotidienne de saturation dans le train. [Une enquête Ipsos réalisée auprès de 3358 salariés](#) affirme que 70% d'entre eux arrivent à la [Plaine-Saint-Denis](#) (Seine-Saint-Denis), entre 8 heures et 9h30. L'insitut remarque plus précisément que le flux d'arrivées de travailleurs se concentre particulièrement entre 8 heures et 8h45. Le quartier d'affaires concentre près de 30.000 salariés, le nombre d'entreprises installées ayant connu une forte croissance dans les années 2000.

«Six fois plus de voyageurs aux heures de pointe qu'à une période creuse»

Alexis Bernard, responsable du projet «désaturation» du réseau ferroviaire

Pour réduire le trafic saturé et rendre les transports en commun moins stressant, le service de réseau ferroviaire veut inciter [les salariés à décaler leurs horaires de travail](#). «Aujourd'hui, il y a six fois plus de voyageurs aux heures de pointe qu'à une période creuse», explique Alexis Bernard, responsable du projet «désaturation». Près de 40.000 personnes circulent dans les deux gares de la Plaine-Saint-Denis (RER B et RER D), quotidiennement. [C'est 40% de plus qu'en 2007](#). À cet effet, depuis ce lundi, une expérience a été lancée en concomitance avec des entreprises (Orange, Crédit agricole et trois entités de la SNCF) du quartier nord de l'Ile-de-France pour désengorger le trafic ferroviaire. La communauté d'agglomération participe également à cette «Commission 3T» (trajets, trafic, temporalité). Les salariés de la Plaine-Saint-Denis peuvent donc désormais s'inscrire sur [le site internet «challenge décalé»](#), afin de participer à cette expérimentation, sans qu'ils ne bouleversent totalement leur temps de travail. «C'est toute la difficulté de l'installation de ce dispositif. Il fallait réduire l'intensité du flux de voyageurs aux heures de pointe, sans pour autant bousculer le bon fonctionnement des entreprises», explique Alexis Bernard.

## Vélo électrique, tablettes et casques audio sont en jeu

Mais selon lui, l'expérimentation qui prendra fin le 4 décembre devrait permettre d'améliorer le confort des salariés. «Ils voyageront forcément dans de meilleures conditions, puisque les trains seront moins engorgés. L'entreprise y trouve forcément son intérêt, notamment au niveau de la productivité». Pour se faire, la SNCF va mettre en place un système de points pour les participants de cette initiative. Plus le voyageur évite les heures de pointe, plus il cumule de points. «Si les salariés arrivent à 7h30, ils récoltent 150 points. Les récompenses diminuent de manière dégressive, au fil des minutes. Logiquement, c'est l'inverse une fois que le trafic se désengorge, à partir de 9 heures», explique le responsable du projet «désaturation». À terme, le participant recevra des cadeaux, comme un vélo électrique, des tablettes ou encore des casques audio, selon son nombre de points récoltés. Le pointage des horaires se fera grâce aux bornes de validation à la sortie des gares de la Plaine-Saint-Denis, où chaque voyageur doit présenter son [Pass Navigo](#). Ce test réalisé en Seine-Saint-Denis prendra fin le 4 décembre. Avant une possible instauration si l'expérimentation s'avère satisfaisante.

La SNCF s'est inspirée de la ville de [Rennes \(Ille-et-Vilaine\)](#), qui, en 2012, avait décalé [le début des horaires des cours initiés dans l'une des facultés de la ville](#). Cette initiative avait fait chuter le trafic de 10% sur la tranche horaire la plus chargée.

## BFM BUSINEES :

**Des employés du quartier d'affaires de la Plaine-Saint Denis vont mener une expérience initiée par la SNCF. Pendant deux semaines, ils devront cumuler des points en évitant les heures de pointe dans les transports et, ainsi, tenter de gagner des cadeaux.**

C'est une expérience ludique pour tenter de lutter contre la saturation du trafic aux heures de pointe. A partir de ce mardi 17 novembre, des employés des différentes entreprises situées dans le quartier d'affaires de la Plaine-Saint Denis, en Seine-Saint Denis, vont mener une expérience initiée par la SNCF, rapporte [le Parisien](#).

Il s'agit concrètement de décaler leurs horaires de travail pour participer à un "challenge décalé". Après s'être préalablement inscrits sur un site, ils devront éviter les deux lignes de RER (la D et la B) aux heures de pointe en arrivant au travail avant 8h15 ou après 9h15.

### **"Ça peut marcher"**

A chaque fois que ce contrat est rempli, ils obtiennent des points qui à la fin de l'expérience (le 4 décembre prochain), leur permettra de gagner des récompenses (vélo électriques, tablettes numériques). A l'origine de ce challenge, la commission 3T (trajets, transport, temporalité) de la SNCF, crée il y a un an pour trouver des solutions pour désengorger les deux gares RER de la Plaine-Saint Denis, qui a vu de nombreuses entreprises s'implanter depuis les années 2000.

Cette commission a retenu cette initiative après s'être rendue compte que, selon une enquête Ipsos, 70% des quelque 3.358 salariés de la Plaine-Saint-Denis arrivent entre 8h et 9h30 alors que 72% d'entre eux sont prêts à décaler leur horaire d'au moins 15 minutes.

L'idée peut-elle être couronnée de succès? "Ça peut marcher. Beaucoup de salariés peuvent adapter leurs horaires. Cela peut bouleverser leurs habitudes, c'est complexe et cela prendra du temps, mais cela peut être très intéressant en termes de résultats", répond en tout cas Christine Martin, directrice des affaires sociales d'Orange Business Service et présidente de la commission 3T, citée par *le Parisien*.







## Résumé

Au cœur des temporalités urbaines, les horaires de travail rythment les pulsations des activités et mobilités quotidiennes. C'est pourquoi nous interrogeons la possibilité d'échelonner les horaires d'embauche pour atténuer la saturation des transports à l'heure de pointe du matin.

Les réponses habituellement privilégiées s'appuient sur des considérations d'ordre technique : c'est l'entreprise qui contraint les salariés à se déplacer au même moment. Une des solutions envisagées consiste alors à promouvoir les horaires de travail à la carte. Mais nos observations relativisent la pertinence de cette idée. En effet, en Île-de-France et pour les déplacements en transports collectifs, la flexibilisation des horaires de travail accentue la concentration temporelle des arrivées au bureau.

Ce constat paradoxal demande de renverser la façon dont nous considérons généralement le phénomène de pointe. Avant de chercher à résoudre les problèmes de congestion en heure de pointe, il est nécessaire de comprendre les logiques d'action individuelles qui fondent un choix d'horaire de travail. Pour quelles raisons un salarié aux horaires flexibles arrive-t-il au travail en heure de pointe?

Guidées par une approche compréhensive et centrée sur les temporalités du quotidien, nos investigations s'appuient sur les résultats d'un questionnaire (3202 répondants) et d'entretiens (29) réalisés auprès de cadres du pôle d'activité de la Plaine Saint-Denis. Afin de décrire les stratégies temporelles qui expliquent une arrivée au bureau en heure de pointe, nous établissons nos hypothèses de recherche selon trois dimensions :

(I) Il subsiste toujours des contraintes de couplage (horaires d'école, de réunion) qui poussent les salariées flexibles à se rendre au travail durant la période de pointe. (II) Les salariés flexibles qui n'ont pas de contraintes de couplage préfèrent (loisir en fin d'après-midi, synchronisation avec les proches) arriver avant ou pendant l'heure de pointe. (III) Il existe des normes sociales d'horaires de travail (normes des salariés disciplinés et du cadre dévoué) qui canalisent les pratiques horaires en sanctionnant les arrivées trop tardives au bureau.

La validation de ces hypothèses offre une lecture renouvelée de l'heure de pointe à l'ère de la flexibilité : l'individualisation du rapport au temps (de travail) ne conduit pas à la désynchronisation des agendas. Et finalement, c'est en dévoilant les entrelacs organiques de la synchronisation au travail que la thèse ouvre des pistes opérationnelles pour désaturer les transports aux heures de pointe.

*Mots-clés : temps, travail, mobilité, heure de pointe, synchronisation, vie quotidienne, stratégies, cadres supérieurs.*

## Summary

At the core of city life, work hours set the rhythm of daily activities and movement. We are therefore investigating the possibility of staggering the start of the work day in order to reduce congestion at morning rush hour.

Suggestions typically put forward are based on considerations of a tactical nature: it is companies' schedules which dictate that workers all commute at the same time. Thus, one proposed solution is to promote flexible work schedules. But our observations call this idea into question: in Île-de-France, as far as public transportation is concerned, flexible work scheduling actually magnifies the number of commuters who arrive at work during rush hour.

This paradoxical observation makes it necessary to change the way we usually think of the rush hour phenomenon. Before trying to solve peak congestions problems, we need to understand the underlying reasons on which an individual's work schedule choices are based. Why does a worker with flexible work hours commute during rush hour?

Our research adopts a comprehensive approach and focuses on daily scheduling demands. It relies on the results of a survey (3202 respondents) and interviews (29). Respondents and interviewees are executives from the Plaine Saint-Denis area. To describe temporal strategies that explain voluntary commuting during peak hours, we organize our hypotheses along three dimensions:

(I) There remain coupling constraints (school hours, meeting hours) which force workers with flexible hours to go to work during peak hours. (II) Workers with flexible hours and fewer coupling constraints prefer (late afternoon leisure, activities with family and friends) to arrive before or during the rush hour. (III) There are social norms regarding work hours (ideal of the disciplined worker or the dedicated executive) that limit flexibility by frowning on those who arrive overly late at the office.

Confirmation of these hypotheses opens the way to a renewed reading of the rush hour phenomenon in the age of flexibility: individualized (work) hours do not result in desynchronized (work) schedules. In conclusion, it is by revealing the organic intricacy of work synchronisation that our thesis generates operational recommendations for reducing congestion at peak hours.

*Keywords: time, work, mobility, rush hour, synchronisation, daily life, strategies, executives.*