



HAL
open science

Optimisation de la gestion des roulements et des congés d'été

Asmae Moumni Abdou

► **To cite this version:**

Asmae Moumni Abdou. Optimisation de la gestion des roulements et des congés d'été. Gestion et management. 2017. dumas-02390723

HAL Id: dumas-02390723

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02390723v1>

Submitted on 3 Dec 2019

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.

Optimisation de la gestion des roulements et des congés d'été

Mémoire Master 2 Transports Urbains et Régionaux de Personnes

Asmae Moumni Abdou - 25^e promotion (2016-2017)



Organisme délivrant le diplôme: Université Lumière Lyon II et l'ENTPE

Soutenance : 1^{er} Septembre 2017 – ENTPE

Jury : Patrick Bonnel, Responsable du Master TURP et enseignant chercheur - ENTPE

Pierre-Yves Péguy, Co-Responsable du Master TURP et enseignant chercheur - LAET

Tuteur de stage : Frédéric Rovire, responsable exploitation du site de Gières (SEMITAG)

[Intitulé du diplôme] Master Professionnel Transports Urbains et Régionaux de Personnes (TURP)		
[Tutelles] - Université Lumière Lyon 2 - École Nationale des Travaux Publics de l'État (ENTPE)		
[Titre] Optimisation de la gestion des roulements et des congés d'été		
[Auteur] Asmae MOUMNI ABDOU		
[Membres du Jury (nom et affiliation)] Patrick Bonnel : Responsable du Master TURP et enseignant chercheur - ENTPE Pierre-Yves Péguy : Co-Responsable du Master TURP et enseignant chercheur - LAET Frédéric Rovire: Tuteur de stage – Responsable exploitation du dépôt de Gières SEMITAG		
[Nom et adresse du lieu du stage] SEMITAG 1 Rue des Glairons 38610 Gières France		
[Résumé] La bonne gestion des roulements et des congés d'été est importante pour optimiser au mieux le capital humain en fonction des contraintes liées à l'exploitation. Il est donc pertinent pour une entreprise comme la SEMITAG, de remettre en question ses pratiques, afin de mieux gérer ces problématiques. Pour cela, il sera nécessaire d'analyser toutes les pratiques en termes de roulements des services et la gestion des congés d'été, mais aussi de comparer ces pratiques avec d'autres réseaux Transdev. Cette étude sera la première en ce sens à la SEMITAG et lui permettra de savoir si les pratiques au sein de tous les dépôts qu'elle compte sont similaires. Dans le cas où elles divergeraient, il sera du ressort de l'entreprise de revoir sa façon de faire en matière d'harmonisation de la gestion.		
[Mots clés] Droit du travail, planning, roulements, congés d'été, optimisation de la gestion, Benchmarking, harmonisation des pratiques	Diffusion : - papier : [oui/non]* - électronique : [oui/non]* (* : Rayer la mention inutile) Confidentiel jusqu'au : 01/01/2018	
[Date de publication] 01/01/2018	[Nombre de pages] 70	[Bibliographie (nombre)] 17

Fiche documentaire en anglais

[Entitled of Diploma] Master Degree Diploma in Urban and Regional Passenger Transport Studies		
[Supervision by authorities] - Université Lumière Lyon 2 - Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE)		
[Title] Management optimization of the rotations and the summer holidays		
[Author] Asmae MOUMNI ABDOU		
[Members of the Jury (name and affiliation)] Patrick Bonnel: head of the master, teacher-researcher at ENTPE Pierre-Yves Peguy: co-head of the master, teacher-researcher at LAET Frederic Rovire: Tutor training		
[Place of training] SEMITAG 1 Rue des Glairons 38610 Gières France		
[Summary] A good management of the rotations and the summer holidays is important to optimize the human resources according to the constraints of exploitation. Therefore, it is relevant for a company as SEMITAG, to question its practices, to better manage these issues. It will be necessary to analyze all the practices in terms of rotations of the services and the management of summer holidays, but also to compare these practices with other subsidiaries of Transdev. This study will also allow SEMITAG to know if the practices are similar in all its deposits. In case they would diverge, it will be necessary for the company to optimize the harmonization of the management.		
[Key Words] Labour law, schedule, rotations, management optimization, benchmarking, harmonization of practices		Distribution statement : - Paper : [yes / no]* - Electronic : [yes / no]* (* Scratch the useless mention) Declassification date : 01/01/2018
[Publication date] 01/01/2018	[Nb of pages] 70	[Bibliography] 17

Sommaire

I.	Introduction.....	7
1.	Entreprise et contexte	7
2.	Objectifs de la mission	10
3.	Les enjeux de l'étude	10
4.	Problématique retenue.....	11
II.	Organisation du travail	12
1.	Les différents textes du droit de travail	12
2.	Organisation du travail des conducteurs	13
III.	Pratiques actuelles de la SEMITAG	15
1.	Roulements et contraintes légales de travail.....	15
2.	Analyse des congés d'été.....	20
IV.	Optimisation de la gestion des roulements et congés d'été	37
1.	Benchmarking d'autres réseaux Transdev	37
2.	Amélioration des pratiques de la SEMITAG	42
V.	Conclusion	49
	Sources bibliographique	51
	Table des matières.....	53
	Table des sigles et abréviations.....	54
	Tables des illustrations	55
	Tables des annexes	56

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à mon apprentissage lors de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce rapport.

Premièrement, j'adresse mes remerciements à monsieur Patrick BONNEL, responsable du Master Transports Urbains et Régionaux de Personnes. La formation pour laquelle il se dévoue m'a permis d'acquérir toutes les connaissances nécessaires en matière de transport de voyageurs et m'a conforté dans mon choix d'orientation professionnelle. Son écoute et ses conseils m'ont aidée à affiner mon projet professionnel et trouver la voie qui est en adéquation avec mes attentes.

Je tiens aussi à remercier tout particulièrement monsieur Frédéric ROVIRE, Responsable du dépôt de Gières, pour son accueil, sa confiance et le partage de son expertise. Il a été d'un soutien précieux puisqu'il m'a aidé à m'accomplir pleinement lors de ce stage à la SEMITAG et à comprendre les enjeux du secteur du transport de personnes.

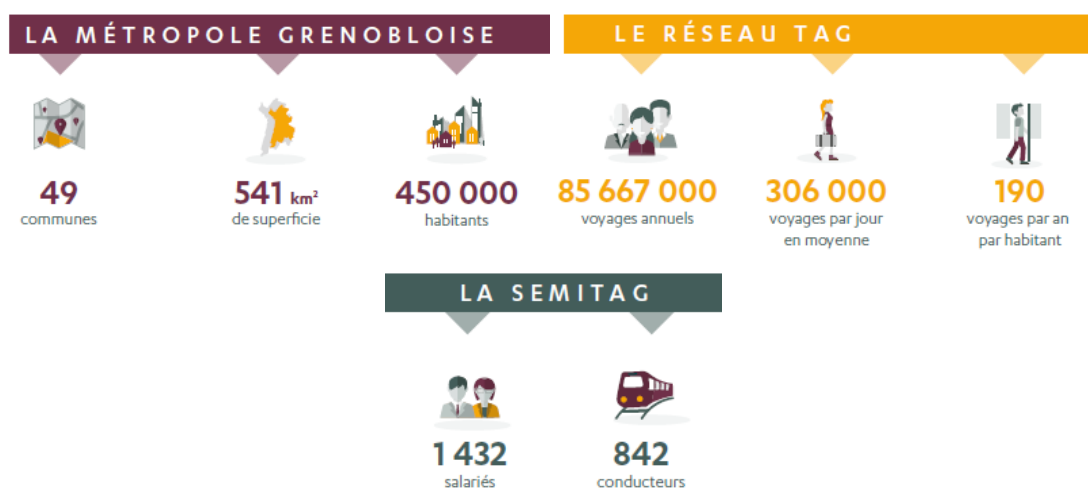
Je remercie également messieurs Frédéric BLOUVAC et Jean-Pierre SULTANA, tous deux agents planning, qui ont pris le temps de m'expliquer les problématiques quotidiennes de la gestion des conducteurs.

Enfin, je tenais à souligner l'esprit d'équipe de l'ensemble du service exploitation et de leur contribution dans mon apprentissage lors de mon stage de fin d'études.

I. Introduction

1. Zoom sur l'entreprise SEMITAG

Dans le cadre de mon Master 2 TURP, j'effectue un stage d'une durée de 5 mois, au sein de la SEMITAG, filiale du groupe de transports publics Transdev, et exploitant du réseau des transports de l'agglomération grenobloise. Elle a été créée et mandatée en 1975 par le SMTC, l'autorité organisatrice de l'agglomération grenobloise, qui décide de l'offre de transport et des politiques à mener en termes de mobilités, dans le cadre d'un contrat de DSP (2013 – 2020).



Source : Rapport d'activité 2015 de la SEMITAG

Aujourd'hui, ce sont 49 communes de Grenoble Alpes Métropole que dessert quotidiennement le réseau SMTC. Ce dernier couvre une superficie de 542 km² de près de 450 000 habitants¹. Ce sont 1432 collaborateurs², dont 840 conducteurs, qui œuvrent au quotidien au sein de la SEMITAG, pour développer l'offre de transport et assurer les 85 millions de voyages annuels. Depuis la requalification des lignes de la SEMITAG en 2014, le réseau est hiérarchisé de manière à rendre plus visible et compréhensible les différentes fonctions et niveaux d'offres des lignes. Cette restructuration du réseau permet également à la SEMITAG de faire des économies, de par la modification ou la suppression de certaines lignes très coûteuses, puisque très peu fréquentées. Ces économies ont été par la suite réinvesties pour améliorer notamment l'offre de transport.

Quatre catégories existent donc et se complètent entre elles. Tout d'abord les 5 lignes de tramways que compte la SEMITAG à son actif. Viennent après les 6 lignes Chrono, qui constituent l'armature du réseau de bus, et les 12 lignes Proximo, qui représentent le deuxième niveau de maillage du réseau de bus. Outre leur différence de fonction, les deux

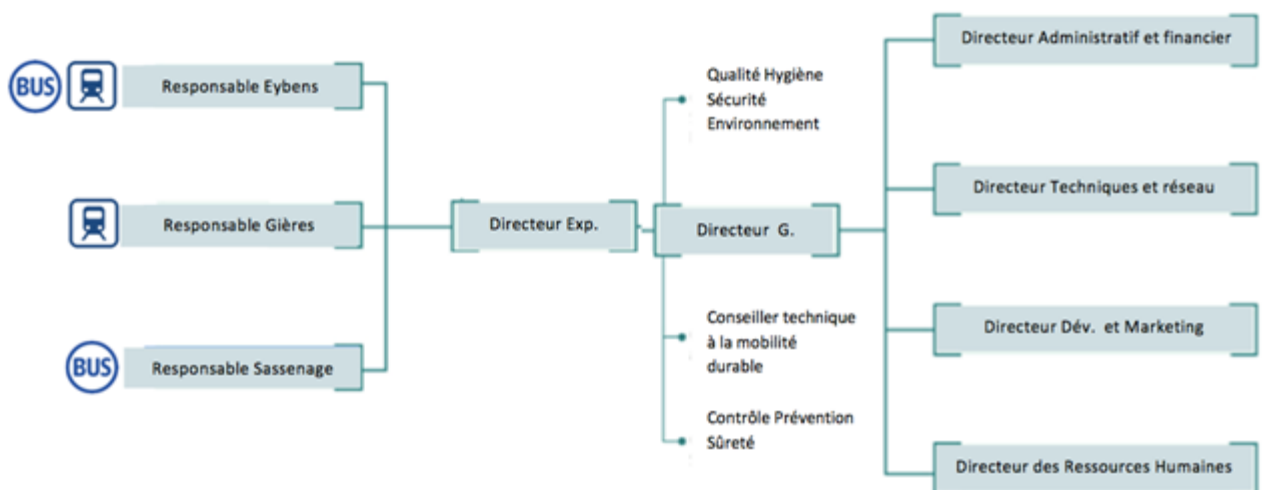
¹ INSEE, population municipale légale totale 2015 de la métropole grenobloise

² Source : Rapport d'activité de 2015 de la SEMITAG

catégories de bus différent également en termes de la fréquence de passage. Les lignes Chrono circulent entre 05h30 à 01h30, contrairement aux lignes Proximo, qui circulent quant à elles entre 05h30 et 21h. La quatrième catégorie est représentée à travers les lignes Flexo, qui desservent des zones moins denses, et ont pour fonction le rabattement sur les lignes fortes du réseau. Elles sont sous-traitées à d'autres opérateurs. Elles fonctionnent avec des horaires réguliers pendant les périodes à forte fréquentation et des horaires sur réservation pour les périodes creuses, sur un itinéraire et des arrêts fixes. Des services supplémentaires viennent s'ajouter à ces derniers, comme les services de desserte scolaires par exemple, le service à la personne, dédié aux personnes à mobilités réduites, et les services spéciaux, réservés aux clients souhaitant un service à la demande, et qui sont directement facturés.

La SEMITAG est constituée de 6 pôles majeurs (voir Figure 1). Daniel Besançon, directeur exploitation, est responsable des trois dépôts que compte l'entreprise, situés sur les communes de Gières, Sassenage et Eybens.

Figure 1. Organigramme simplifié de la SEMITAG



Le dépôt de Gières s'occupe uniquement de la gestion des tramways et compte 230 conducteurs. Le dépôt de Sassenage accueille quant à lui uniquement des bus et compte 250 conducteurs. Enfin, le site d'Eybens est plus grand que les deux autres, puisqu'il se charge aussi bien de la gestion des tramways que celle des bus, et compte 360 conducteurs.

Affectée au dépôt de Gières, j'avais pour sujet de stage l'optimisation de la gestion des roulements et des congés d'été. Mais de par la nature de l'étude menée, j'ai été amené à réaliser des déplacements sur l'ensemble des dépôts. J'ai ainsi travaillé avec une majorité de collaborateurs provenant du pôle exploitation.

2. Contexte de l'étude

Le projet d'étude est réalisé compte tenu du contexte actuel de la SEMITAG. Certaines évolutions du monde actuel ont fait accroître les attentes des conducteurs dans le milieu des transports publics. Ces nouvelles attentes sont principalement dues aux avancées d'internet et à la possibilité de réserver en avance ses vacances à des prix réduits. Aussi, de nouvelles mœurs caractérisent notre société, avec le changement de typologie des familles. En effet, il existe en France et ailleurs dans le monde, de plus en plus de familles monoparentales, contraintes alors d'organiser leur vie professionnelle en fonction de leur vie personnelle. C'est dans ce sens que de nouvelles difficultés sont apparues au niveau de la gestion des plannings prévisionnels. Cela les oblige de faire des prévisions sur le long terme et de détenir l'information au préalable.

Pour gérer les repos et les journées de travail des conducteurs, deux ensembles de roulements sont mis en place au sein de la SEMITAG, un pour l'hiver et le deuxième pour l'été. Ce changement d'ensemble de roulements a été mis en place pour pouvoir décaler des repos du weekend vers la semaine pendant la période estivale. En effet, en hiver, le nombre de services à couvrir est le même du lundi au vendredi, et diffère de celui du samedi et du dimanche. En revanche, le roulement d'été est fait de manière à couvrir les services du lundi au samedi de la même manière, puis les services du dimanche. Chaque dépôt édite lui-même ses roulements et décide du début et de la période d'application des roulements d'été. Cette pratique permet de tenir compte des différentes contraintes liées à l'exploitation et d'adapter les ressources humaines, à l'offre de transports pendant cette période.

Cependant, cette manière de gérer le changement de roulements arrive à bout de souffle pour beaucoup de collaborateurs responsables du planning. Les périodes de congés d'été sont choisies par les conducteurs en février, alors que les roulements d'été ne sont édités qu'en juin de la même année. Les roulements d'été arrivent donc trop tard et ne laissent pas une grande marge de manœuvre aux responsables plannings.

Des logiciels existent pour pallier les problématiques que pose la gestion des plannings. Mais ceux-ci ne sont pas suffisants, puisqu'ils donnent des réponses binaires et ne tiennent pas compte des impératifs de chaque conducteur. L'agent planning sera donc jugé sur sa capacité à compléter ces logiciels, et sur son recul dans la prise de décisions. Mais le contexte actuel de la SEMITAG ne lui permet pas de s'attarder sur le prévisionnel, et s'attache plus à l'opérationnel. Cela pousse l'entreprise à se remettre en question en matière de gestion prévisionnelle dans les domaines des roulements et des congés d'été notamment.

3. Objectifs de la mission

L'étude menée a pour ambition d'améliorer la gestion des roulements et des congés d'été, dans un objectif gagnant-gagnant pour les agents plannings et les conducteurs.

Le stage a donc pour principales missions :

- Analyser les constructions des roulements des conducteurs, en prenant en compte les contraintes légales du travail au sein de la SEMITAG. Cette étape est cruciale pour
- Analyser le mode d'attribution des congés d'été au sein de la SEMITAG.
- Proposer une alternative aux pratiques actuelles de la SEMITAG à travers un Benchmarking auprès d'autres réseaux Transdev. L'étude Benchmarking portera sur les pratiques des autres plannings et sur les marges de manœuvre dans la gestion des congés d'été.
- Proposer ensuite des idées d'amélioration concernant l'édition des roulements et l'attribution des congés d'été.

4. Enjeux de l'étude

Cette analyse globale du sujet, permettra de statuer sur les changements à opérer aussi bien sur les roulements que sur l'attribution des congés. Les enjeux à terme seraient de faire évoluer les pratiques appliquées et de les coordonner entre les trois dépôts. Cette éventuelle nouvelle gestion des roulements et de l'attribution de congés doit respecter les accords en vigueur.

Les contraintes légales du travail exercent une pression sur la SEMITAG en matière de gestion des roulements mais aussi des congés d'été. Il est important pour l'entreprise de respecter ces contraintes tout en tenant compte des préférences de l'ensemble des conducteurs. Le climat social au sein de l'entreprise dépend donc de la gestion de ces différents aspects. Par exemple, il est du droit de la SEMITAG de définir les périodes de congés d'été, comme le stipule le droit du travail. Cependant, ne pas prendre en compte les préférences des conducteurs au sujet de ces périodes risquerait de créer des tensions et mènera à un climat social tendu. En effet, chaque conducteur a des contraintes personnelles qu'il faudra satisfaire au mieux. Ces contraintes peuvent être liées à des problèmes de santé, à des obligations familiales, ou encore à une simple préférence pour la période de congés choisie.

Le dialogue et la communication sont de parfaits moyens pour négocier et arriver à des propositions satisfaisantes aussi bien pour l'entreprise que pour les conducteurs :

- Optimiser le travail des agents planning en réduisant les négociations avec les conducteurs au sujet des congés et des échanges de repos par exemple

- Harmoniser les pratiques entre les trois dépôts afin de rendre la collaboration entre eux plus efficace
- Augmenter la satisfaction des conducteurs à l'égard de la gestion du planning

5. Problématique retenue

Plusieurs questions permettront de répondre à la problématique retenue. Ces questions seront abordées tout au long du mémoire, afin de cadrer le sujet du stage et sont les suivantes :

- Que signifie l'optimisation de la gestion pour la SEMITAG ?
- Quelles sont les contraintes légales du travail qui interviennent dans l'édition des grilles de roulements à la SEMITAG ?
- Quelles sont les pratiques actuelles de la SEMITAG en matière d'attribution de congés ?
- De quelle manière la SEMITAG prend-elle en compte les impératifs des conducteurs dans la gestion de l'attribution de congés d'été ? Cette manière répond-elle aux principes d'équité ?
- Ces pratiques sont-elles coordonnées entre les trois dépôts ? Si non, comment remédier à cela ?
- Comment procèdent d'autres réseaux exploités par Transdev pour gérer les roulements et les congés d'été ? Et dans quelle mesure peut-on adapter les pratiques de ces réseaux à celles de la SEMITAG ?

En répondant à toutes ces questions, cela permet de poser la problématique suivante et d'y répondre à travers le présent rapport : **Comment conjuguer les contraintes de l'entreprise en termes de services à couvrir et les contraintes personnelles des conducteurs ? Une amélioration des pratiques en matière de roulements et congés d'été est-elle nécessaire au sein de la SEMITAG ?**

II. Organisation du travail

1. Les différents textes du droit de travail

Le code du travail regroupe des textes législatifs et réglementaires en matière de droit du travail. En France, il existe aussi plusieurs textes relatifs au droit du travail en dehors du code du travail. Ces textes viennent enrichir et compléter ce dernier.

La convention collective est signée par les syndicats représentatifs de la branche de transport. Elle permet de fixer les salaires minimums en fonction des postes, le régime des primes d'ancienneté, les salaires minimums à l'embauche et le régime des congés payés par exemple. Les règles incluses dans une convention collective prévalent sur celles du contrat de travail dans le cas où elles sont favorables pour le salarié. Aussi, cet accord national est juridiquement au-dessus de l'accord de branche.

Quant à l'accord de branche, il est l'accord contractuel entre des entreprises du même secteur d'activité. Il sert ainsi de cadre de référence aux entreprises d'une même branche, comme celle du transport public par exemple (UTP³).

L'accord d'entreprise fait lui aussi partie du droit du travail et concerne les entreprises ayant plus de 50 salariés. Il s'agit d'une négociation entre les délégués syndicaux et la direction de l'entreprise concernée. Ces délégués sont les représentants des salariés. Le but étant de porter les revendications de ces derniers, afin d'améliorer leurs conditions de travail. Les trois organisations syndicales majoritaires au sein de SEMITAG sont : SAPS, FO et CFE/CGC⁴. Les délégués syndicaux représentant au moins 30% des votes des dernières élections signeront les nouveaux accords d'entreprise pour que ces derniers soient validés. Les accords essaient d'adapter les réglementations du code du travail aux spécificités de l'entreprise, et atteindre un équilibre entre les objectifs de l'entreprise et les revendications des salariés. Les accords d'entreprise englobent différents sujets qui sont au cœur des préoccupations des salariés comme les salaires, l'organisation du temps de travail ou encore les congés annuels.

Cependant, les accords d'entreprise peuvent déroger à une convention collective. Ils peuvent aussi déroger aux accords de branche depuis le 21 juin 2016. En effet, la loi El Khomri vient inverser la hiérarchie des normes, et accorde ainsi plus de poids aux accords d'entreprise. Cette mesure est appliquée même dans le cas où les accords d'entreprise sont moins avantageux que les deux précédents textes.

Mais dans le cas de la SEMITAG, les accords d'entreprise sont plus avantageux que ceux de branche. Par exemple, la durée moyenne de travail hebdomadaire est de 39h dans la convention collective, et de 35h dans l'accord de branche. L'accord d'entreprise quant à lui,

³ Cf. Tables des sigles et abréviations

⁴ Cf. Tables des sigles et abréviations

prévoit une durée moyenne hebdomadaire de 34h. Mais cette mesure n'a pas de répercussion sur le salaire des conducteurs, puisqu'ils sont payés par l'entreprise à hauteur de 35h. Cette réduction de la durée de travail, par rapport à l'accord de branche, est la volonté des parties signataires de créer des postes à période indéterminée. Il n'y a donc aucune perte à ce que l'entreprise applique l'accord d'entreprise plutôt que celui de branche.

2. Organisation du travail des conducteurs

a. Création des services véhicules et des services agents

Les services véhicules sont mis en place en fonction de l'offre de transport demandée par l'autorité organisatrice SMTC. Cette offre est généralement définie par le bureau d'études et méthodes. Les heures de passage des véhicules aux différents arrêts sont déterminées pour les heures de pointe⁵ et les heures creuses⁶. Le BEM⁷ prend également en compte le nombre de voyageurs potentiels et la capacité des véhicules. Les heures de passage ainsi que les temps de parcours vont permettre de déterminer le nombre de véhicules nécessaires pour répondre à l'offre de transport. Ensuite, grâce à toutes ces informations, le graphichage prend forme. Le graphichage est une représentation précise de l'ensemble de l'offre proposée par l'exploitant.

Il s'agit ensuite de définir le nombre de conducteurs nécessaires pour couvrir ces services véhicules. Il faut donc mettre à plat le graphique et le découper en plusieurs services, afin de les combiner et les transformer en services agents. Un service agent est finalement un ensemble de trajets commerciaux, ou HLP, qui incluent ou non des pauses et des coupures. Il peut aussi s'agir de services où l'agent est improductif, c'est à dire qui est mis à disposition ou qui est en formation, et n'est pas employé à la réalisation de kilomètres commerciaux.

b. Construction des roulements

La confection des roulements à la SEMITAG doit répondre à certaines règles que nous verrons plus tard. Les grilles de roulement sont construites de manière à affecter les services agents à des conducteurs (*cf. Annexe 1 page 56*). Les roulements sont construits sur une période d'une semaine, du lundi au dimanche. Plusieurs positions sont disponibles afin de couvrir tous les services. Un conducteur est affecté à un numéro de position et tournera sur l'ensemble des positions semaine après semaine. Par exemple le conducteur 1, en position 1 la première semaine, passera en position 2 la semaine suivante, et ainsi de suite.

⁵ **Heures de pointe** : il s'agit de la période de la journée où les flux de voyageurs est le plus important. Ce pic est généralement dû à une forte affluence pour des déplacements domicile-travail.

⁶ **Heure creuse** : est à contrario la période de la journée pendant laquelle le flux de voyageurs est moins important

⁷ *Cf Tables des sigles et abréviations*

Il existe deux types de roulements :

- Les roulements de réguliers : ce sont des roulements affectés à des agents et des assureurs (joker). Les agents réguliers qui se rendent improductifs, c'est-à-dire qui ne font pas de kilomètre, et qui sont soit en formation, soit en maladie ou en congés par exemple, sont remplacés par les agents dispos (Grands remplaçants).
- Les roulements grands remplaçants : ils servent à couvrir les services des agents qui se sont rendus improductifs. Sinon on doit essayer de leur vendre un congé afin d'équilibrer la balance (entre ressources et emplois). Ils n'ont donc pas ou peu de services affectés sur le roulement. Ils ont uniquement une indication du type : service matin, après midi ou service journée.

Dans le cas où tous les agents sont présents (réguliers et grands remplaçants), le planning essaye de leur proposer des congés afin d'équilibrer la balance. A contrario, s'il n'y a pas assez d'agents pour couvrir tous les services, on essaye d'embaucher, c'est-à-dire d'appeler les agents en repos ou en congés afin de leur proposer de travailler.

Donc une fois les grilles de roulement construites, les agents plannings doivent gérer :

- Les absences des conducteurs
- Les demandes d'aménagement de services
- Les prises de congés payés
- Les demandes d'échanges de repos entre les conducteurs

Il est donc de leur responsabilité d'assurer tous les services fixés par le BEM, tout en veillant au temps de travail des conducteurs et au respect de la réglementation en vigueur. Ils sont donc en négociation permanente avec les conducteurs, et leur bureau devient alors un lieu d'échange important et privilégié.

III. Pratiques actuelles de la SEMITAG

1. Roulements et contraintes légales de travail

Les pratiques de la SEMITAG reposent d'une part sur les usages instaurés et d'autre part sur l'accord d'entreprise sur les conditions de travail, signé par la direction et 4 organisations syndicales. Il a pour objectif de prendre en compte des revendications sur les conditions de travail des conducteurs, tout en tenant compte des spécificités de l'entreprise SEMITAG.

a. Contraintes légales de travail à la SEMITAG

Confection du graphicage à la SEMITAG

Le graphicage est en lien direct avec l'offre de transport que propose la SEMITAG et est réalisé par le BEM. Il représente l'ensemble des déplacements que les véhicules doivent effectuer sur un trajet donné pour un jour type. Certaines règles sont donc à respecter afin de répondre au mieux aux attentes de la collectivité et des clients.

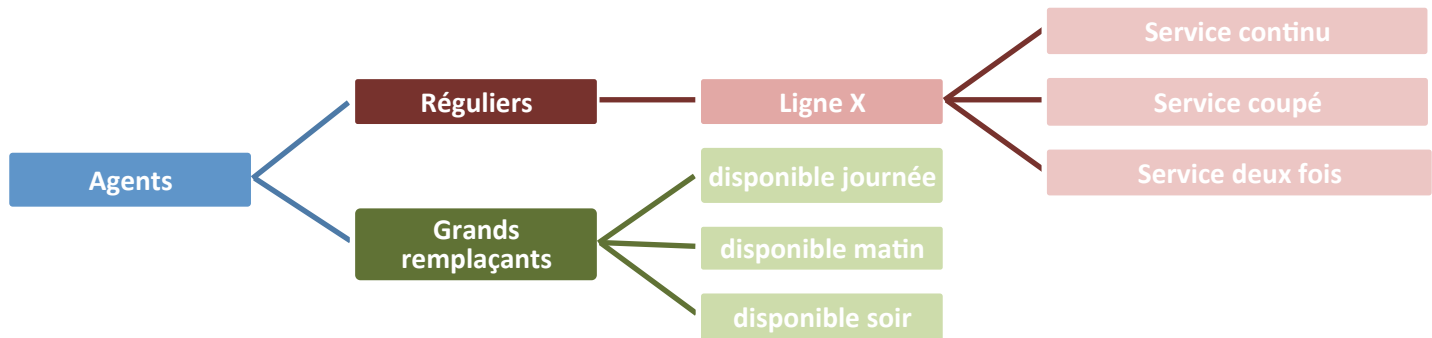
Ces règles concernent aussi bien les lignes de bus que de tramway. Par exemple, un temps de battement de 6 à 8 minutes est à respecter pour les lignes de bus dont le temps de parcours est supérieur à 20 minutes. Une spécificité existe cependant pour les services commençant avant 6 heures et se terminant après 21h30, puisque le temps de battement dans ces deux cas doit être accolé à 10 minutes supplémentaires de pause. Concernant les lignes de tramway, le temps de battement est de 6 à 7 minutes minimum (3 minutes de régulation, 2 minutes de changement de loge, et 1 à 2 minutes de manœuvre).

Confection des services agents à la SEMITAG

Une fois la confection des services véhicules finie, l'étape suivante est l'habillage. Cette étape est elle aussi réalisée par le BEM. Cela consiste à mettre à plat les graphiques obtenus précédemment, pour les découper et les assembler, de façon à créer plusieurs services conducteurs. Les services obtenus après l'habillage doivent être d'une durée moyenne journalière de 7h06 et d'une durée maximale de 7h40. L'amplitude maximale d'un service est quant à elle de 11h15.

Il existe plusieurs types de services agents au sein de la SEMITAG, en fonction du statut du conducteur:

Figure 2. Types de services à la SEMITAG



Les conducteurs de la SEMITAG émettent le souhait d'être agents réguliers ou grands remplaçants, et sont ensuite départagés par la direction, en fonction de leur ancienneté. En principe, le choix des lignes leur appartient également, mais compte tenu de certaines contraintes d'exploitation, le manque d'effectif par exemple, certains agents peuvent se voir attribuer une autre ligne, dont ils ont la connaissance.

En ce qui concerne les agents réguliers, trois types de service s'offrent à eux.

- **Le service continu**

L'agent conduit de manière continue avec des pauses qui varient entre 5 à 40 minutes entre chaque tour. De ce fait, il peut être du matin, d'après-midi ou du soir. En adéquation avec l'accord d'entreprise, le service en une fois du matin peut commencer dès 4h15 et doit prendre fin avant 14h. Une dérogation est toutefois possible, mais ne doit pas dépasser 5% de l'ensemble des services du matin. Les services continus d'après-midi débutent après 11h30. Une dérogation est là aussi possible. Les services continus soir sont des services qui prennent fin au-delà de 22h.

- **Le service en deux fois**

Ces services ont pour particularité d'être réalisés en deux fois par les agents conducteurs, c'est à dire qu'il y a une pause de 2h minimum entre deux vacations. La coupure peut durer moins de 2h, mais ne doit pas dépasser la barrière de 1h30. La fin d'un service en deux fois ne pourra dépasser 19h. La plupart des services en deux fois sont regroupés sur « le roulement deux fois ». Les conducteurs affectés sur ce roulement travaillent du lundi au vendredi, et sont en repos le samedi et dimanche.

- **Le service coupé**

Ce service a été créé à la SEMITAG en 2000 pour trouver un juste équilibre entre le service en deux fois et le service continu. La durée de la coupure est comprise entre 45 minutes minimum et 1h30 maximum, dont 30 minutes comprises entre la plage horaire de 11h à 14h30.

Étant donné la durée courte de la coupure, elle doit obligatoirement avoir lieu dans l'un des dépôts, afin que le conducteur concerné puisse bénéficier d'un bon repas.

Les conducteurs se voient attribuer ces différents types de services, à travers les différentes positions dans le roulement. Cependant, certains demandent à n'avoir qu'un seul type de service, compte tenu de leurs contraintes personnelles. Par exemple, en choisissant « le roulement deux fois », le conducteur choisit d'être en repos tous les week-ends.

Quant aux agents grands remplaçants, ils sont mis à disposition de l'entreprise pour couvrir les services non couverts par les agents réguliers. Ils peuvent être mis à disposition de l'entreprise toute la journée, ou uniquement le matin, ou le soir. Les agents disponibles toute la journée peuvent donc se voir attribuer un service matin comme un service du soir. Tout dépend des contraintes d'exploitation. L'entreprise s'engage à donner la visibilité des services aux Grands Remplaçants une semaine sur deux.

Une fois toutes les réglementations prises en compte par le BEM, il est de la fonction du planning de regrouper tous les services agents, et de les répartir entre les conducteurs en fonction de leur statut. Chaque dépôt de la SEMITAG s'occupe des conducteurs qui lui sont attribués. Le planning doit lui aussi suivre des réglementations régies par le code du travail et les accords d'entreprise dans sa gestion quotidienne.

Confection des roulements à la SEMITAG

Les roulements sont confectionnés de manière à respecter toutes les règles précédemment citées et minimiser les repos et les journées de travail isolés. Par exemple, le repos journalier doit obligatoirement respecter une durée minimum de 10 heures conformément à l'accord d'entreprise. Un repos hebdomadaire de 35h est également à respecter.

Tous les conducteurs de la SEMITAG ne travaillent pas plus de six jours consécutifs, et l'entreprise veille à s'en tenir au maximum à cinq jours. Ils disposent ainsi de deux jours de repos par semaine calendaire, contrairement à d'autres réseaux. Cela permet à la SEMITAG d'éviter d'atteindre 23 repos au lieu de 25 sur une période de 12 semaines, et de payer donc des heures supplémentaires aux conducteurs concernés.

Mais si l'offre de transport évolue et que le nombre de services à couvrir aussi, certaines règles peuvent ne pas être respectées. Des dérogations sont donc possibles, mais doivent rester à titre exceptionnel. Pour qu'une dérogation soit acceptée de tous, les partenaires sociaux se réunissent afin d'apporter des solutions qui répondent aux contraintes de

l'entreprise et qui assurent de bonnes conditions de travail pour les conducteurs. D'où la nécessité pour l'entreprise d'avoir une bonne relation vis à vis des conducteurs et des syndicats.

b. Analyse des roulements et gestion du planning

La construction et l'optimisation de la gestion du roulement et du planning est au cœur des préoccupations de tout réseau de transport. C'est tout d'abord un engagement et un gage auprès des clients, puisqu'il s'agit de leur assurer la meilleure qualité de service de transport possible. Il est primordial aussi de maîtriser les coûts de production, tout en gérant au mieux les aléas de l'exploitation. Mais il est difficile de prévoir de manière optimale ces imprévus, étant donné que les conducteurs ont tous à un moment ou un autre des attentes et des contraintes personnelles qui diffèrent des roulements qui ont été construits. Il est donc primordial pour les responsables plannings de veiller à l'équilibre entre contraintes personnelles, réglementation sociale du travail et performance économique.

Construction de roulements

Étant donné la difficulté d'obtenir les mêmes informations sur les deux autres dépôts, l'analyse de la construction concerne uniquement le dépôt de Gières.

En hiver, ce sont 155 services qu'il y a à couvrir du lundi à vendredi, puis 91 services le samedi, et 53 le dimanche. Comme on peut voir ci-dessous, le dépôt de Gières veille à ce que les repos soient égaux pendant la semaine, afin qu'il n'y ait pas de grandes variations de l'effectif présent. Cela n'est pas forcément le cas sur les autres dépôts de la SEMITAG. Pour ce qui est des grands remplaçants, les services « disponibles toute la journée » qui leur sont attribués sont généralement plus importants que les deux autres types de service. Pour les réguliers, il y a autant de services continus matin que d'après-midi. Une légère différence est constatée au niveau des services continus du soir, puisque l'offre de transport y est moins importante. Les services en 2 fois en semaine en hiver sont trois fois plus nombreux que le samedi.

Figure 3. Synthèse du roulement d'hiver par type de service à Gières (SEMITAG 2017)

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Repos	37	39	39	39	39	125	168
Dispos	38	30	30	33	32	15	13
D. Matin	6	7	11	11	8	5	5
D. Soir	8	12	8	6	10	7	4
Co.ma	57	57	57	56	56	34	19
Co.pm	58	59	60	60	60	32	18
Co.so	22	22	22	21	21	19	16
2 fois	12	12	12	12	12	4	0
Coupé	5	5	4	5	5	2	0

Contrairement à l'hiver, le nombre de services en été est quasiment le même du lundi au samedi, s'approchant de 90 services en moyenne. Les services du dimanche sont les mêmes en été comme en hiver, ce sont une cinquantaine de services qu'il y a donc à couvrir. En été, le nombre de repos en semaine est plus élevé qu'en hiver. Cela est une volonté de la SEMITAG puisque le but est de décaler les repos le plus possible des weekends vers la semaine. Les services disponibles sont eux aussi plus importants qu'en hiver, puisque la baisse du nombre de services à couvrir oblige les agents plannings à augmenter le nombre d'agents disponibles.

Contrairement en hiver, les services en 2 fois et coupés sont égaux du lundi au samedi pendant l'été. L'offre de transport d'été en semaine étant proche de l'offre du samedi, le planning a besoin de plus de repos en semaine et moins le samedi.

Figure 4. Synthèse du roulement d'été par type de service à Gières (SEMITAG 2017)

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Repos	48	49	49	49	48	88	153
Dispos	59	58	58	59	60	46	28
D. Matin	19	19	19	19	19	4	3
D. Soir	24	24	24	24	24	15	8
Co.ma	33	33	33	33	33	32	18
Co.pm	29	29	29	29	29	28	17
Co.so	21	21	21	20	20	20	15
2 fois	5	5	5	5	5	5	0
Coupé	4	4	4	4	4	4	0

Publication des roulements

La construction des roulements se fait au niveau des différents dépôts. En général, cette construction débute en mars pour les roulements d'été. Ils sont ensuite publiés en juin de la même année. Cette édition tardive des roulements d'été est un usage. En général, la SEMITAG évoque la non-connaissance totale des travaux pendant la période estivale pour justifier cet usage. Or, les travaux n'ont jamais conditionné les roulements et sont gérés à la dernière minute.

Mais cette façon de procéder pose problème aux conducteurs. En effet, il est impossible pour eux de connaître en avance leurs jours de repos en été. Aussi, un problème de réservation et d'organisation se pose pour les demandes de congés d'été. Les conducteurs réservent de plus en plus en avance, afin de bénéficier de tarifs préférentiels pour leurs vacances. La connaissance tardive de la configuration de leur reprise de travail pourrait effectivement leur poser problème. Nous essayerons de vérifier cela par la suite, à travers l'analyse de l'enquête satisfaction des conducteurs.

En hiver, le problème ne se pose pas puisque cela laisse le temps aux conducteurs de prévoir leurs vacances d'hiver, notamment celles de Noël. Ce manque de visibilité des roulements pourrait donc représenter un frein aussi bien pour les conducteurs que l'entreprise. On

essayera donc de vérifier cette problématique à travers l'analyse des congés, et de trouver une alternative aux pratiques actuelles en termes de roulements.

2. Analyse des congés d'été

a. Analyse de l'attribution de congés

Afin de connaître les pratiques actuelles de la SEMITAG et de repérer d'éventuels dysfonctionnement dans l'attribution de congés d'été, il est pertinent d'analyser l'attribution des congés. Cette analyse consiste à comparer la manière de remplir les demandes de congés par les conducteurs sur les différents dépôts d'une part, et la réponse des agents plannings dans un deuxième temps. Les archives n'étant pas accessibles sur le dépôt de Sassenage, l'analyse n'a donc pu être portée que sur les deux autres dépôts que compte la SEMITAG : Gières et Eybens. Cette problématique d'harmonisation entre les trois dépôts sera récurrente tout au long de ce dossier, et révèle un véritable frein à l'optimisation de la gestion pré-opérationnelle.

Les périodes de congés sont choisies par le planning, puis présentées en janvier au comité d'entreprise. Celles-ci ne suivent aucune logique particulière, puisqu'elles ne sont aucunement en lien avec les contraintes d'effectifs. Elles sont ensuite distribuées aux conducteurs sur les trois dépôts en février, et la réponse de la part des plannings se fait en mars. L'entreprise doit s'assurer que tous les conducteurs prennent bien au moins 14 jours consécutifs entre la période le 1^{er} mai et le 31 octobre, comme le prévoit le droit du travail. Des priorités existent afin de répondre équitablement à toutes les demandes de congés. Peu importe l'ordre de priorité, trois choix doivent être remplis par les conducteurs (*cf. Annexe 1 pages 55 et 56*). Les agents en priorité 1 sont plus susceptibles d'obtenir leur premier vœu, contrairement aux agents en priorité 2 ou 3. Hormis les trois choix des périodes proposées, le choix d'une quatrième période est possible grâce à la période libre. Cela permet aux conducteurs désireux une autre période de congés que celles proposées d'y trouver leur compte aussi.

Le but de cette analyse est de vérifier si ces priorités ont toujours un sens aujourd'hui aux yeux des conducteurs et de la direction. Les périodes proposées seront également remises en question, afin de voir leur réelle pertinence. Aussi, on verra dans quel sens la période libre est-elle devenue un frein pour les agents plannings.

Figure 5. Modèle de demande de congés d'été 2017 à la SEMITAG

DEMANDE DE CONGES – ETE 2017			
Nom		Prénom	
Matricule		Groupe	

PERIODES DES CONGES

	Jour début	Jour fin	Nombre de semaines	CHOIX
1	Samedi 17 Juin	Vendredi 21 Juillet	5	
2	Samedi 22 Juillet	Vendredi 25 Aout	5	
3	Samedi 17 Juin	Vendredi 14 Juillet	4	
4	Samedi 24 Juin	Vendredi 21 Juillet	4	
5	Samedi 01 Juillet	Vendredi 28 Juillet	4	
6	Samedi 08 Juillet	Vendredi 04 Aout	4	
7	Samedi 22 Juillet	Vendredi 18 Aout	4	
8	Samedi 24 juin Samedi 29 juillet	Vendredi 14 juillet Vendredi 04 aout	3+1	
9	Samedi 03 Juin	Vendredi 23 Juin	3	
10	Samedi 17 Juin	Vendredi 07 Juillet	3	
11	Samedi 01 Juillet	Vendredi 21 Juillet	3	
12	Samedi 08 juillet Samedi 19 aout	Vendredi 28 juillet Vendredi 25 aout	3+1	
13	Samedi 15 Juillet	Vendredi 04 Aout	3	
14	Samedi 29 Juillet	Vendredi 18 Aout	3	
15	Samedi 29 Juillet	Vendredi 25 Aout	4	
16	Samedi 05 Aout	Vendredi 25 Aout	3	
17	Lundi 11 Septembre	Dimanche 01 Octobre	3	
18	Samedi 19 Aout	Dimanche 3 Septembre	2	

Période libre : si une autre période vous intéresse plus particulièrement, veuillez la noter dans le tableau ci-dessous, par semaines entières du **samedi** au **vendredi** :

Date début	Date fin	Nombre de semaines

Commentaires :

.....

.....

ATTENTION : les congés posés sur malice seront traités en dernier quel que soit le groupe de priorité de l'agent.
 Une période de 14 jours consécutifs (repos compris) devra être posée obligatoirement entre le 1^{er} mai et le 31 octobre.

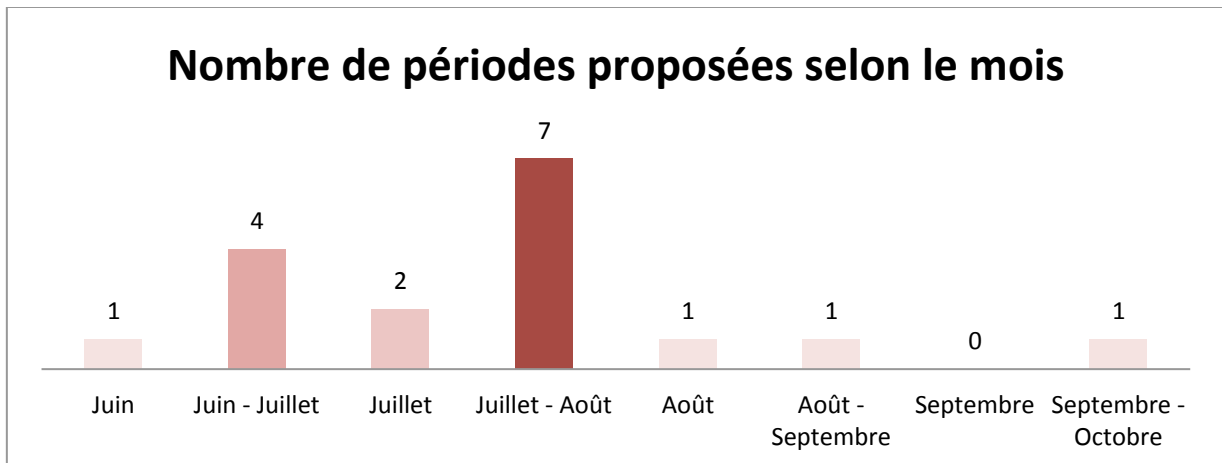
Le rendu de cette feuille est obligatoire.

Taux de remplissage des trois vœux

En 2017, les périodes de congés d'été étaient au nombre de 18 qui se répartissaient comme suit :

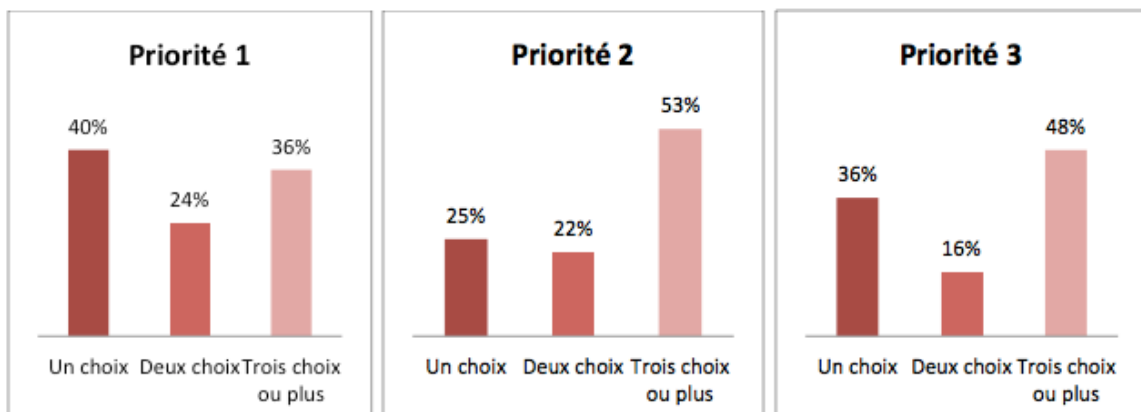
- 8 périodes de 4 semaines dont 2 périodes en 3+1
- 7 périodes de 3 semaines
- 2 périodes de 5 semaines
- Et 1 période de 2 semaines

Graphique 1. Nombre de périodes proposées selon le mois (été 2017)

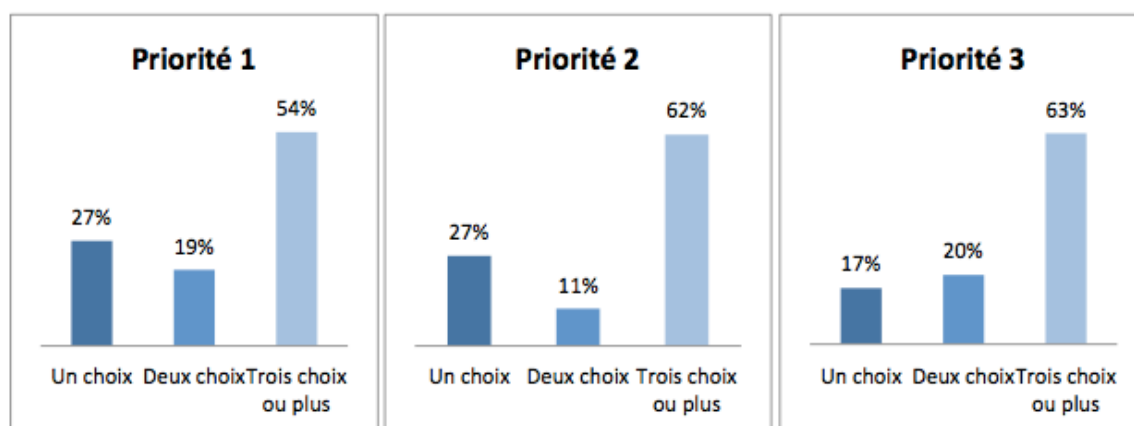


La période juillet – août étant la plus prisée, 7 choix sont proposés à cette période. Vient ensuite la période entre juin et juillet, avec ses 4 périodes proposées. Les conducteurs ont pour obligation de mettre trois choix de demandes de congés parmi les 18 proposées, peu importe leur ordre de priorité. Cela permet aux agents responsables plannings d'avoir une marge de manœuvre compte tenu des contraintes de l'exploitation. Les conducteurs désireux une autre période que celles citées auparavant seront obligés de mettre un troisième choix en contradiction avec leur souhait initial, ou de ne pas remplir les trois choix demandés.

Graphique 2. Taux de remplissage des demandes de congés selon priorité à Gières (2017)



Graphique 3. Taux de remplissage des demandes de congés selon priorité à Eybens (2017)



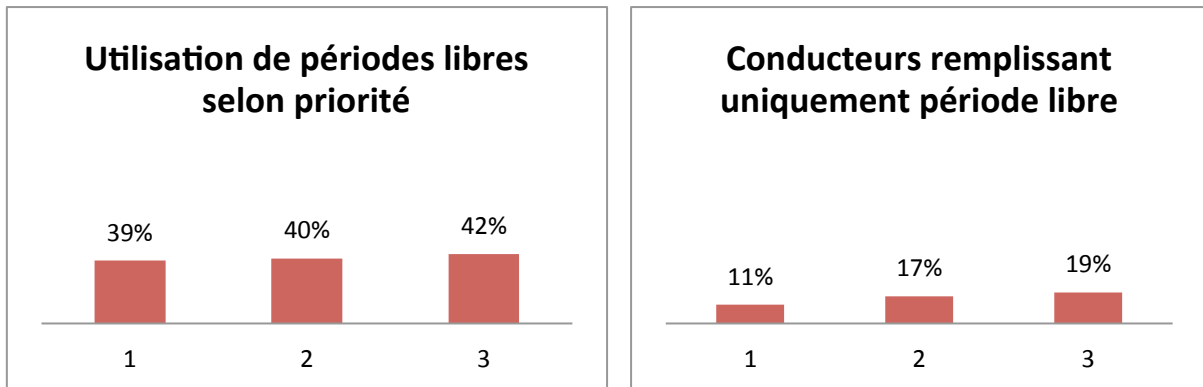
On remarque qu'au dépôt de Gières les conducteurs ne respectent pas forcément cette règle contrairement aux conducteurs d'Eybens. En effet en priorité 3 par exemple, 36% des conducteurs de Gières ne remplissent qu'un seul choix, contre 17% à Eybens. Une différence de respect des règles au sein du même dépôt existe aussi. À Gières, les conducteurs en priorité 3 respectent moins les règles que ceux en priorité 2, contrairement à Eybens, où l'ordre de priorité est beaucoup plus respecté par les conducteurs. Les conducteurs en priorité 3 remplissent par exemple plus les trois choix, que les deux autres priorités. Cette différence entre les deux dépôts est due au manque d'harmonisation entre les différents plannings de l'entreprise. En effet, les conducteurs ne remplissant pas les trois choix sont traités différemment sur les trois dépôts. Quand certains sont réprimandés en voyant leurs demandes traitées à la fin malgré leur priorité, d'autres sont à peine tenus au courant de l'importance de remplir les trois choix de congés d'été.

Remplissage des périodes libres

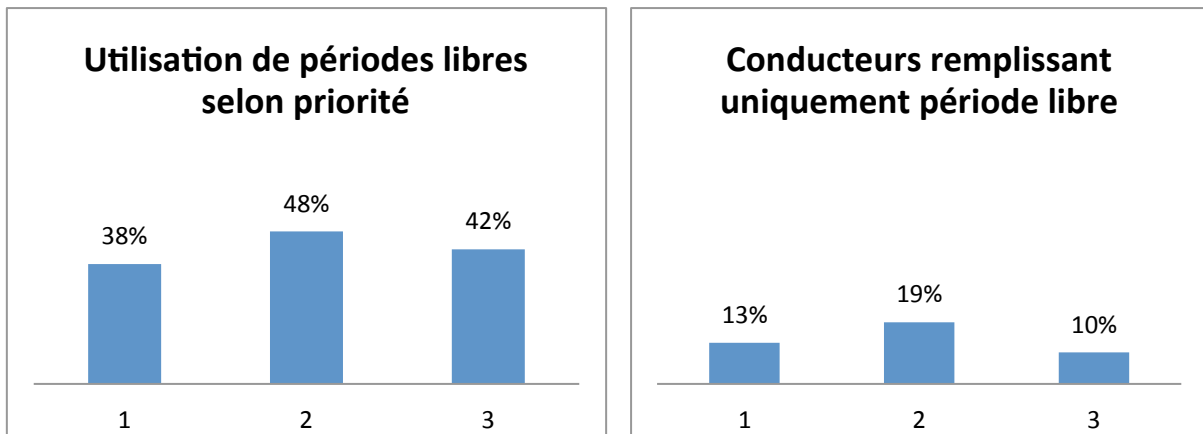
La période libre a été mise en place par la SEMITAG afin de laisser le choix aux conducteurs de mettre des périodes qui ne sont pas proposées. En effet, les périodes présentes sur la demande de congés vont du 17 juin au 3 septembre de la même année, alors que les congés d'été peuvent en réalité couvrir la période entre mars et octobre. Mais cette utilisation de la période libre peut parfois devenir excessive au regard de son but premier. Certains conducteurs, restreints par leurs obligations personnelles, choisissent de ne remplir que cette période libre, et sont indifférents aux difficultés que cela peut poser aux agents responsables des plannings. À Gières, le taux de conducteurs ne remplissant que la période libre est plus important chez les conducteurs en priorité 3. Cela nous pousse à nous demander si l'importance de l'ordre de priorité est réellement comprise par les conducteurs, puisqu'il leur est demandé de remplir trois choix, peu importe leur ordre de priorité. La période libre ne vient donc que par la suite, comme complément aux autres périodes. Cette tendance n'est pas constatée au dépôt d'Eybens, bien que les conducteurs en priorité 2 se

soient plus servis de la période libre comme seul choix de période de congés que les deux autres ordres de priorité.

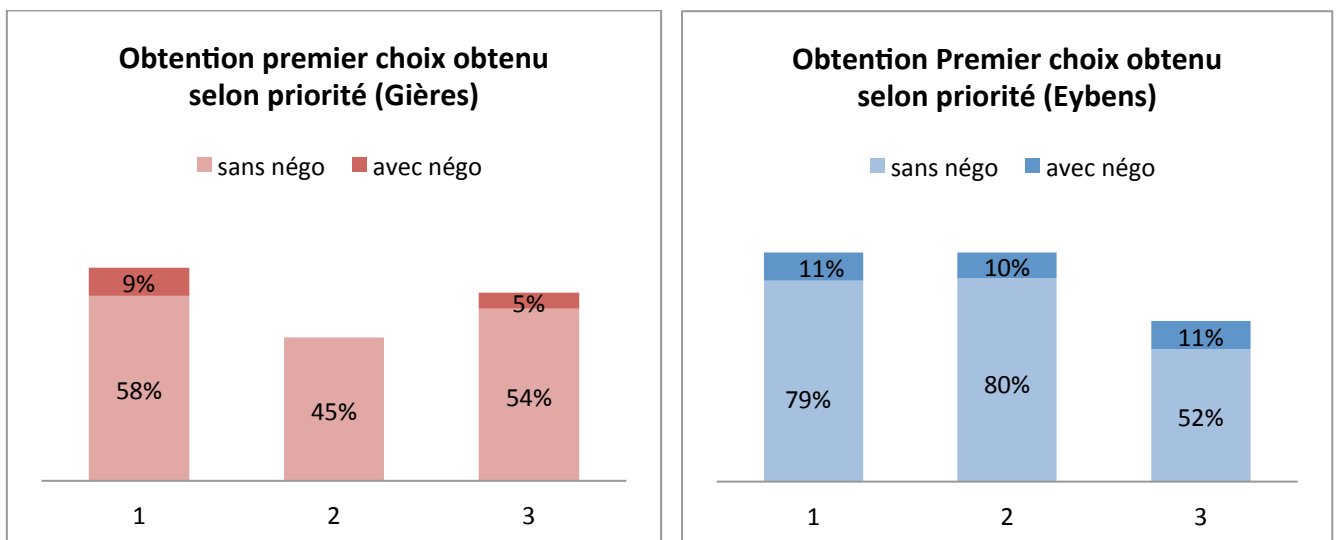
Graphique 4. Remplissage des périodes libres selon priorité à Gières (2017)



Graphique 5. Remplissage des périodes libres selon priorité à Eybens (2017)



Obtention du premier choix



En analysant l'obtention des périodes de congés selon la priorité, le dépôt d'Eybens se démarque une fois de plus. En effet, on remarque que 79% des conducteurs en priorité 1 obtiennent leur premier choix de congé d'été, contre 58% à Gières. Les conducteurs en priorité 2 obtiennent en moyenne leur premier choix pareillement que ceux en priorité 1 à Eybens. Ce taux baisse un peu à Gières, et les priorités 2 ont moins de chance de se voir accorder leur premier vœu. Ils obtiennent également moins leur premier choix que ceux en priorité 3. Cela va à l'encontre du but des priorités, puisqu'en théorie, les agents en priorité 1 et 2 doivent avoir plus de chances d'obtenir leur premier choix que la priorité 3. Il est donc important que le dépôt de Gières veille à ce que cette règle soit respectée pour que les ordres de priorités aient toujours un sens.

Compte tenu de la rigidité des périodes de congés d'été proposées, une négociation peut parfois être nécessaire pour que les conducteurs et les agents responsables du planning y trouvent leur compte. Un décalage de quelques jours est donc parfois nécessaire, pour répondre au mieux aux demandes de congés, tout en respectant les contraintes d'exploitation liées à cette période de l'année. Ce taux de négociation est d'en moyenne 8%, et reste très faible à Gières comparé à Eybens. Ici aussi, il est du ressort de l'entreprise de déterminer dans quelle proportion un agent planning peut négocier les dates de départ de congés avec les conducteurs concernés. Si cette négociation permet aux agents planning d'accorder plus facilement certaines périodes prisées par les conducteurs, au lieu de répondre défavorablement à leur demande, cela devrait être encouragé. Mais cette négociation risque de représenter un travail supplémentaire aux agents plannings, et pourrait constituer une frustration pour les conducteurs ne désirant pas négocier leur date de départ en vacances.

Aussi les périodes sont choisies de manière aléatoire, sans prendre en compte les balances d'effectif prévisionnel⁸. Cette tendance, de plus en plus répandue, nous pousse à nous demander s'il est toujours utile de proposer des périodes prédéfinies, qui ne conviennent pas forcément aux conducteurs et qui ne répondent également à aucune logique liée aux contraintes d'exploitation.

Cette problématique sera traitée dans la partie suivante, afin de connaître la réelle satisfaction des conducteurs vis à vis de la gestion actuelle des congés d'été, et de leur attribution.

⁸ **La balance d'effectif prévisionnel** : est la différence entre les services à couvrir et l'effectif présent. En cas de déficit, le planning doit remédier à cette situation en rappelant des personnes en repos, afin de travailler. Au contraire, en cas d'excédent de conducteurs présents, le but est de trouver alors des personnes intéressées par des congés.

b. Analyse de l'enquête satisfaction auprès des conducteurs

Objectifs de l'enquête et hypothèses

Après avoir analysé l'attribution des congés d'été, une enquête a été réalisée afin de connaître la satisfaction des conducteurs en termes d'attribution de congés d'été et d'édition des roulements. Elle porte sur des aspects subjectifs et sur la vision que peuvent avoir les conducteurs sur les choix de gestion de l'entreprise. Cette enquête représente un retour important pour l'entreprise, puisque cela lui permettra d'opérer ou non certains changements et d'optimiser sa gestion du capital humain. L'avis des conducteurs est crucial, puisqu'ils sont les premiers concernés, notamment pour la problématique des périodes de congés prédéfinies. Cette étude aura donc pour but de statuer sur certains changements à réaliser.

Pour cela, certaines hypothèses étaient pertinentes à noter, afin de vérifier leur véracité par la suite. Ces hypothèses sont les suivantes :

Hypothèse 1. Les conducteurs avec de l'ancienneté respectent moins les règles des demandes de congés, puisqu'ils savent que dans tous les cas, ils auront la possibilité de négocier

Hypothèse 2. Beaucoup sont ceux qui ne remplissent pas les trois choix, malgré le statut obligatoire de cette règle

Hypothèse 3. Les conducteurs ne remplissant pas trois choix demandent majoritairement la période juillet / août, et veulent être sûrs de l'obtenir

Hypothèse 4. Les demandes de congés arrivent trop tard selon les conducteurs

Hypothèse 5. La visibilité tardive des roulements pose problème aux conducteurs

Hypothèse 6. La rigidité des périodes prédéfinies peut poser problème dans le choix de périodes de congés

Ces hypothèses seront à vérifier tout au long de l'analyse de l'enquête satisfaction auprès des conducteurs, et permettra de justifier certains changements à opérer au sein de la SEMITAG.

Méthodologie de l'enquête

Cette enquête a été menée sur les trois différents dépôts de la SEMITAG. Elle concernait l'intégralité des conducteurs affiliés à chaque dépôt. Les questions ont tout d'abord été formulées afin de connaître le réel ressenti des conducteurs sur les différentes thématiques présentées auparavant. Elles ont ensuite été visées par la direction, qui a tenu à reformuler certaines d'entre elles, afin de lever certaines ambiguïtés. Une fois le questionnaire validé, il

était nécessaire de le présenter aux syndicats, pour que les conducteurs ne soient pas réticents à y répondre.

Une pré-enquête a donc été réalisée sur le site de Gières du 1^{er} au 3 juin 2017. Elle avait pour but de tester certaines questions sensibles, et la pertinence du mode d'enquête. Le mode d'enquête choisi à ce stade-ci fut le face à face. En effet, ce mode d'enquête permet à l'entreprise d'avoir un retour complet de la part des conducteurs et de repérer certaines formulations mal comprises. Cela aidait aussi à avoir une certaine interactivité avec les conducteurs et les conforter dans le but de l'enquête.

Mais cela nécessitait beaucoup de temps, pour chercher et convaincre les conducteurs de répondre au questionnaire. En effet, certains conducteurs n'étaient pas prêts à y répondre à ce moment-là de la journée, et préférait y répondre ultérieurement. Aussi, nous avons remarqué que ce mode d'enquête pouvait biaiser les résultats, du fait de la présence de l'enquêteur et des éventuelles reformulations de questions. Une gêne des conducteurs face à l'enquêteur peut elle aussi représenter un inconvénient à ce mode d'administration d'enquête. Un autre biais pouvait également exister, et concerne l'interprétation des questions par les conducteurs en ma présence, puisque c'est l'enquêteur qui pose les questions et recueille les réponses. Une dizaine de questionnaires ont ainsi permis de revoir la formulation de certaines questions, mais aussi de changer le mode d'enquête, compte tenu du faible taux de réponse. Un nouveau questionnaire fut alors élaboré (*cf. Annexe 2 page57*).

Concernant le nouveau mode d'enquête, il a été jugé préférable de réaliser l'enquête satisfaction des conducteurs en mode auto-administré. C'est-à-dire que le conducteur enquêté remplit le questionnaire sans aucune intervention de l'enquêteur. L'enquête a donc été distribuée en format papier dans les casiers des conducteurs des trois dépôts, et la récupération s'est faite de façon anonyme, à travers des urnes. Ce mode d'enquête permet une flexibilité par rapport à l'enquête administrée par un enquêteur. Le conducteur peut en effet y répondre ultérieurement, et lui permet de rendre des réponses réfléchies. Le biais causé par l'enquêteur disparaît aussi, puisque c'est le conducteur qui lit lui-même les questions. L'anonymat lui permet aussi de répondre aux questions sensibles avec franchise.

Cependant, certaines questions peuvent être mal interprétées, et l'enquêteur ne peut guider le conducteur vers le sens réel de la question. La qualité des réponses lors de la récupération des enquêtes peut être médiocre. Il est donc du ressort de l'enquêteur de formuler des questions simples afin d'assurer au maximum la compréhension de tous.

Concernant l'organisation de l'enquête, un planning a été élaboré afin de respecter la période d'enquête. Une information préalable a été communiquée aux conducteurs des trois dépôts, afin de les sensibiliser sur l'utilité de cette enquête et d'éviter un taux de réponse

trop faible. Malgré cette organisation, le taux de réponse à Eybens fut faible comparé aux deux autres dépôts :

	Gières	Eybens	Sassenage
Période de pré-test	Du 1 ^{er} au 3 juin 2017		
Période d'enquête	Du 6 au 26 juin 2017	Du 20 juin au 7 juillet 2017	
Population enquêtée	230 conducteurs	360 conducteurs	250 conducteurs
Taux de réponse	45 %	25 %	35 %

Analyse de l'enquête avec principaux résultats

Après avoir comptabilisé tous les retours des conducteurs, certaines tendances se sont révélées. Nous les analyserons donc dans cette partie, afin d'en comprendre le sens, et de leur trouver des solutions par la suite en cas d'incohérence.

L'ancienneté des conducteurs

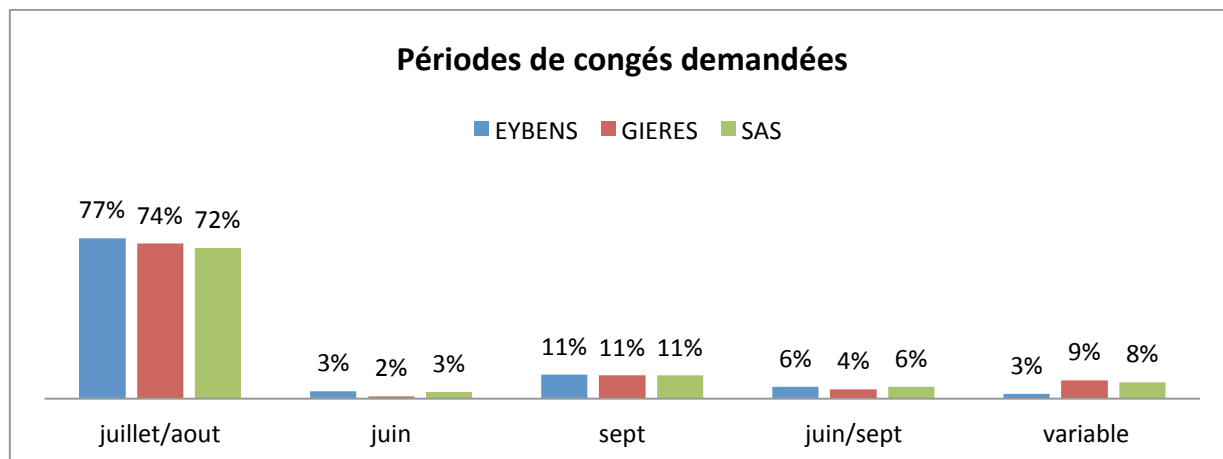
Ce paramètre a été analysé, afin d'affirmer ou non si certaines pratiques jugées inconcevables par la direction ont un lien avec l'ancienneté des conducteurs. Comme on peut le voir dans *l'Annexe 3 page 58*, l'ancienneté moyenne la plus élevée est constatée à Gières. Cela peut être expliqué par le fait que ce dépôt ne contienne que des tramways. En effet, pour qu'un conducteur puisse conduire uniquement des tramways, il est impératif qu'il bénéficie d'un certain nombre d'années d'expérience à la SEMITAG. Pour ce qui est des conducteurs novices, ils peuvent être affiliés aussi bien à Eybens qu'à Sassenage, tous deux ayant des services de bus à leur confier. On notera que la courbe de l'ancienneté des conducteurs à Eybens est descendante, puisque arrivé à un certain stade, les conducteurs demandent à être affilié au dépôt de Gières, pour ne conduire que du tramway. Nous verrons par la suite si l'ancienneté des conducteurs a une réelle incidence sur les divergences entre les dépôts, constatées lors de l'analyse de l'attribution des congés d'été.

Choix de la période de congé

Entre 70 % et 80 % des conducteurs choisissent une période entre juillet et août. Les périodes choisies par les conducteurs varient très peu selon le dépôt. La période de septembre est elle aussi demandée, mais de façon moins significative. Les conducteurs demandant cette période peuvent aussi bien être des parents soucieux de la rentrée de leur enfant, ou des personnes souhaitant profiter de leur période de congés quand il y a moins de monde en vacances. Environ 8 % des conducteurs à Sassenage et Gières demandent des périodes variables d'année en année. Ces conducteurs n'ont pas de contraintes personnelles particulières et demandent souvent des périodes qui ne font pas partie des périodes

prédéfinies par la SEMITAG. C'est dans ce sens que la période libre est proposée, afin de répondre aussi aux demandes de ces conducteurs. Les périodes prisées, comme juillet et août sont difficiles à gérer au vu du nombre de demandes de congés. La période de septembre ne peut pas non plus être accordée à tout le monde, puisque les services reprennent leur niveau maximal, compte tenu de la rentrée scolaire et de la reprise des horaires d'hiver. D'où la nécessité pour la SEMITAG de mettre des ordres de priorités, afin de répondre au mieux à toutes les demandes.

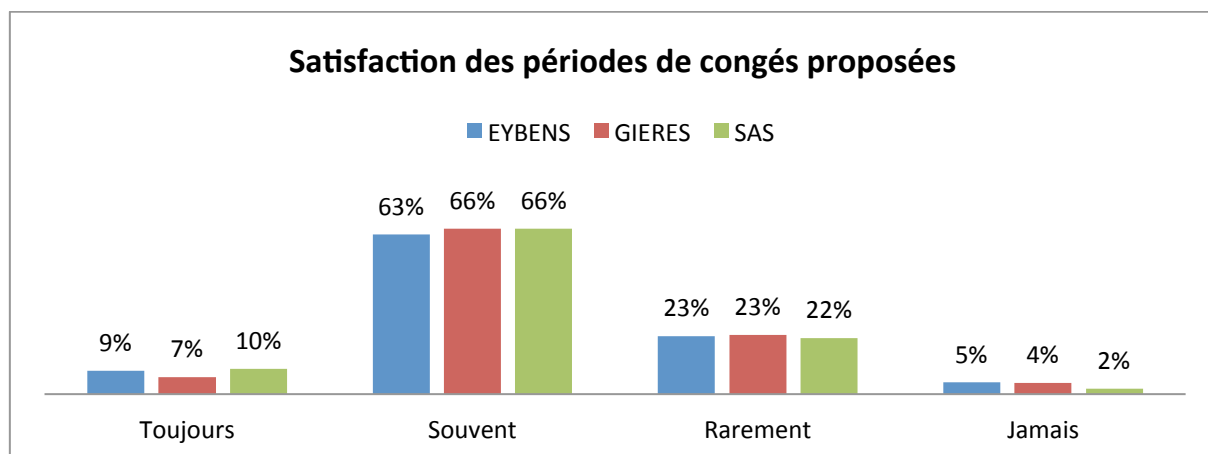
Graphique 6. Périodes de congés d'été 2017 les plus prisées



Satisfaction des périodes de congés

L'enquête a permis de révéler qu'en général, c'est le même taux de satisfaction qu'on observe sur les trois dépôts. Cependant, en moyenne, 26 % des conducteurs ne sont pas satisfaits des périodes qui sont proposées. Cela pose donc problème puisqu'ils sont en théorie, obligés d'en choisir trois parmi elles. Il est donc pertinent de connaître les principales causes de ce mécontentement (*Annexes 4,5 et 6 pages 58 et 59*).

Graphique 7. Satisfaction des conducteurs par les périodes de congés proposées



De manière générale, le peu de choix et de flexibilité des périodes est la source principale de cette insatisfaction. Les contraintes personnelles des conducteurs ne coïncident pas

forcément avec les périodes prédéfinies. Certains d'entre eux trouvent également que les périodes sont soit trop longues, soit trop courtes par rapport à leurs souhaits. Aussi, les vacances des conjoint(e)s rendent la tâche difficile aux conducteurs compte tenu du manque de flexibilité des périodes, notamment au sein du dépôt de Sassenage. Certains conjoint(e)s travaillent dans des entreprises qui ferment pendant une certaine période l'été. Le conducteur concerné se retrouve obligé de se calquer sur cette période, et les périodes prédéfinies ne sont donc pas le meilleur moyen d'y parvenir.

D'autres conducteurs justifient leur insatisfaction par le fait que leurs souhaits de demande de congés ne fait pas partie des périodes proposées, c'est-à-dire en dehors de la période entre juin et septembre. Enfin un autre problème majeur concerne cette fois le jour du début et de fin de congés. En effet, à la SEMITAG, les périodes proposées débutent le samedi et prennent fin le vendredi. Cependant, la plupart des locations de vacances se font sur une période de samedi à samedi. Cela peut empêcher les conducteurs de profiter de leur dernier jour de vacances, et les oblige à rentrer plus tôt que la fin de la réservation. Ces résultats sont néanmoins à nuancer, puisqu'un taux important de non réponse a été noté pour cette question, environ 20 % pour les dépôts de Gières et Eybens, puis 9 % pour Sassenage.

Mais toutes ces problématiques sont à prendre en compte dans l'amélioration des pratiques, afin d'augmenter le taux de satisfaction des conducteurs dans ce domaine.

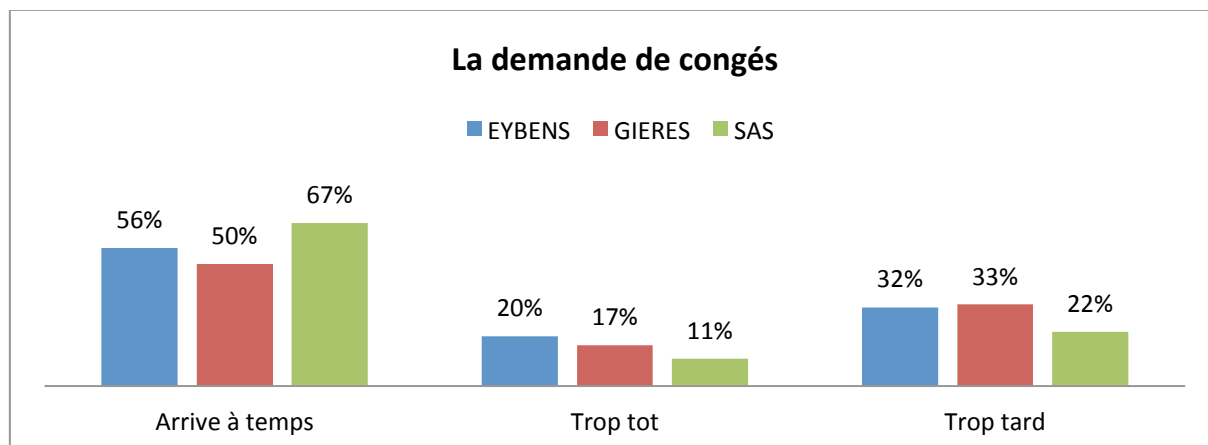
Période libre

L'insatisfaction de certains conducteurs en terme de périodes proposées les pousse donc à se rabattre sur la période libre, afin de mettre toutes les chances de leur côté. Si ils avaient la possibilité de ne remplir que la période libre, plus de la moitié des conducteurs n'auraient pas fait le même choix de congé d'été (*cf. Annexe 7 page 59*). Ils auraient probablement choisi une période plus courte ou plus longue, compte tenu de leurs intérêts personnels. Ils auraient également choisi une période ne finissant pas le vendredi, mais plutôt le dimanche.

Aussi, comme on a pu voir précédemment, certains d'entre eux remplissent d'ores et déjà la période libre uniquement. L'utilité des périodes prédéfinies est donc remise en question, et permet à l'entreprise d'envisager une manière alternative de gérer la prise de congés.

Visibilité des repos et des congés d'été

Graphique 8. Satisfaction des conducteurs par la période des demandes de congés



La satisfaction des conducteurs en matière de visibilité des repos est également pertinente à analyser. Plus de la moitié des conducteurs pense que la demande de congés à la SEMITAG, arrive à temps. L'autre moitié quant à elle pense le contraire.

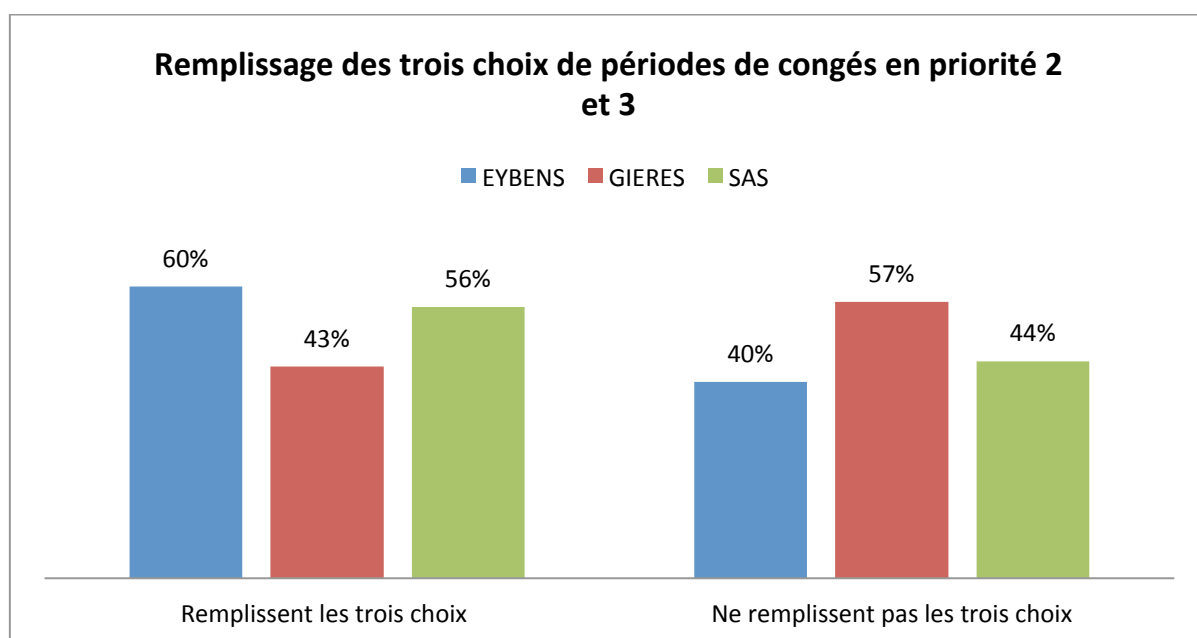
Au sein de la SEMITAG, les conducteurs sont contraints de choisir leur période de congé avant même la publication des roulements d'été. C'est donc tout naturellement qu'environ 20 % d'entre eux pense que les demandes de congés sont distribuées trop tôt. Soit parce qu'ils n'ont pas encore commencé à penser au programme de l'été, soit parce que le calage des repos dans le roulement d'été les aiguillerait plus dans le choix de congé. En effet, étant donné que les périodes finissent un vendredi, les repos calés le weekend leur permettraient de prolonger la fin de leurs vacances. Enfin, le tiers restant pense que l'attribution des demandes de congés se fait trop tard. La principale raison de ce constat est la volonté de ces conducteurs de réserver en avance leurs vacances, afin de profiter des prix préférentiels que peuvent offrir certains sites de voyages.

La publication tardive des roulements peut poser problème pour bon nombre de conducteurs, comme on a vu précédemment. Ce sont respectivement 63 %, 73 % et 53 % des conducteurs d'Eybens, Gières et Sassenage qui pensent que la visibilité des repos pose problème lors du choix des périodes de vacances (cf. *Annexe 8 page 59*). Cela les empêche de bien organiser leur départ en vacances et de réserver en amont les billets d'avion par exemple. Le calage du retour des congés d'été avec les jours de repos est une fois de plus évoqué par les conducteurs, puisque le choix se fait à l'aveugle, et ne serait pas le même en cas de publication antérieure des roulements. Mais ces résultats (cf. *Annexes 9, 10 et 11 page 60*) sont également à nuancer, puisqu'ici aussi, un taux de non réponse important a été enregistré. Malgré l'anonymat de ces questionnaires, certains conducteurs ne souhaitent pas s'exprimer sur ces sujets sensibles, et cela biaise les résultats finaux de l'enquête.

Remplissage trois choix

De par la rigidité et le manque de flexibilité des périodes de congés, certains font le choix de ne pas respecter les règles des demandes de congés. En effet, ce sont respectivement 40 %, 57 % et 44 % des conducteurs d'Eybens, de Gières et de Sassenage qui déclarent ne pas remplir les trois choix de périodes de congés, en étant en priorité 2 ou 3. Cela nous pousse à nous demander si cette souplesse existe sur les trois dépôts. Si cela est le cas, y-a-t-il encore une réelle utilité d'imposer aux conducteurs de remplir ces trois choix de congés.

Graphique 9. Taux de remplissage des trois choix de périodes de congés en priorité 2 et 3

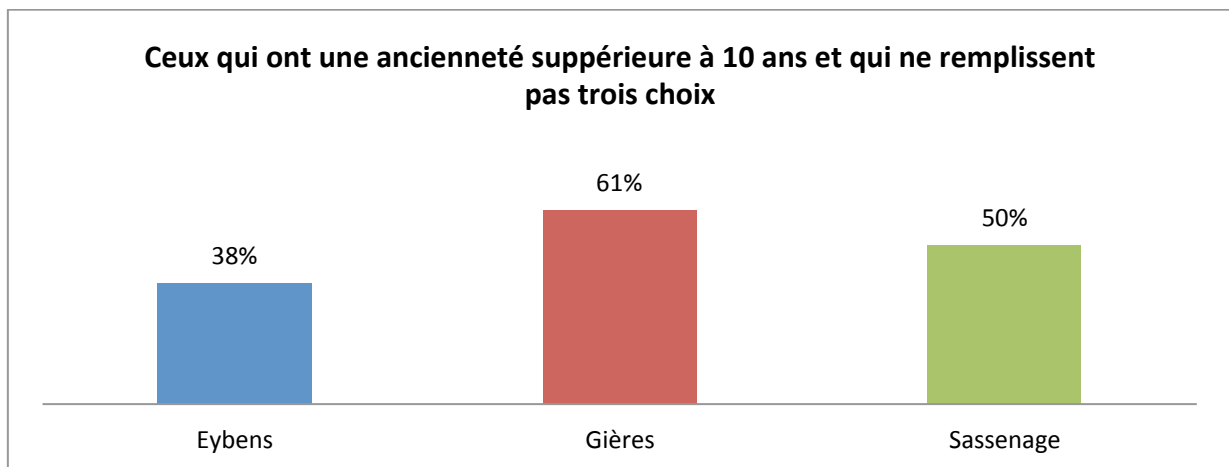


Les conducteurs ne remplissant pas les trois choix comme il leur a été demandé, évoquent plusieurs raisons à ces agissements (cf. Annexes 12, 13 et 14 page 61). Certains révèlent leur préférence pour la période quand d'autres évoquent les disponibilités des réservations pendant la période choisie. Aussi, des contraintes familiales peuvent parfois expliquer ce non-respect des règles, notamment pour les personnes ayant des conjoint(e)s ou la garde partagée de leurs enfants. D'autres évènements familiaux peuvent également justifier cette tendance. Cependant, une partie des conducteurs expliquent leur choix d'une seule période par le fait qu'ils ne demandent pas une période prisée. Ils pensent donc être en droit de ne mettre qu'un seul vœu. Ce sentiment est d'autant plus amplifié quand les conducteurs ont certaines années d'expériences au sein de la SEMITAG.

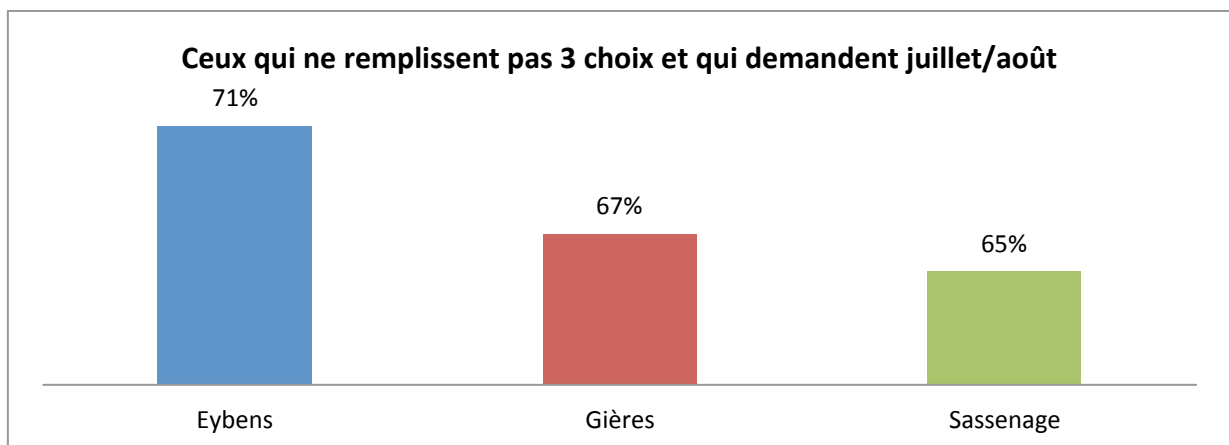
Effectivement, on note une forte corrélation entre l'ancienneté des conducteurs, et le non remplissage des trois vœux de congés (cf. Graphique 9). L'enquête satisfaction a permis de révéler que 61 % des conducteurs ayant une ancienneté supérieure à 10 ans ne remplissent pas les trois choix de congés à Gières. Ce taux est trop important et devrait alarmer la SEMITAG sur la nécessité de rappeler aux conducteurs en question, l'obligation du respect des règles établies.

Il existe une autre corrélation entre deux facteurs, et concerne cette fois la période demandée et le non remplissage des trois vœux (cf. Graphique 10). Au dépôt d'Eybens, 71 % des conducteurs ne remplissant pas les trois choix demandent la période juillet / août. Malgré leur rang de priorité (2 ou 3) ces conducteurs souhaitent quand même obtenir la période la plus prisée, font le choix de ne pas remplir comme il se doit les demandes de congés. Ce taux est également important au sein des dépôts de Gières et de Sassenage, et renforce la propagation et la banalisation de cette tendance. Des mesures doivent également être prises à ce niveau, soit pour alléger les règles établies par la SEMITAG, soit pour les faire respecter.

Graphique 10. Corrélation entre ancienneté et remplissage des trois choix de congés



Graphique 11. Corrélation entre non remplissage des trois choix et période demandée

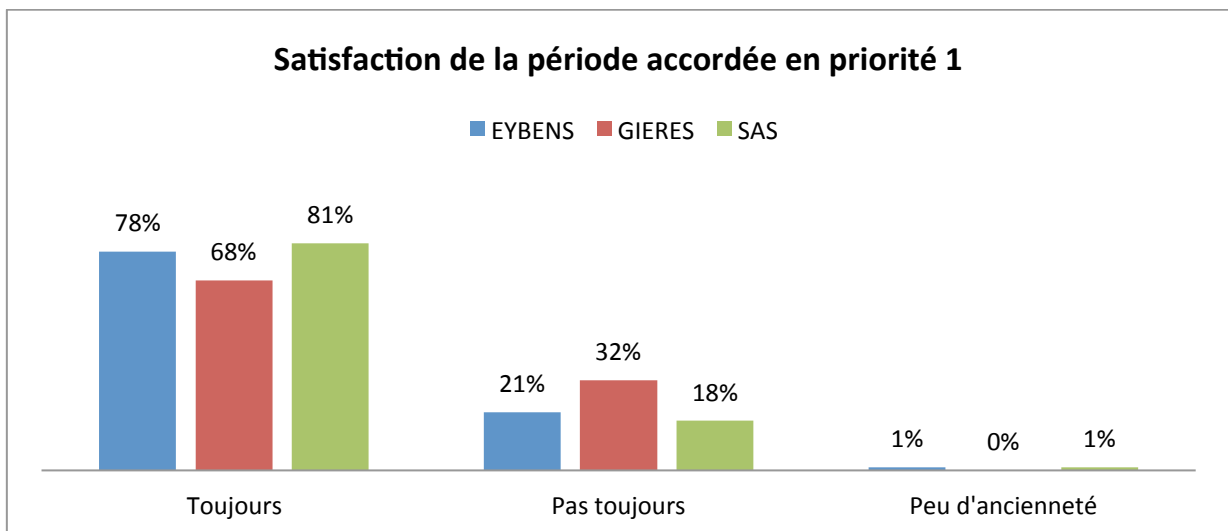


Satisfaction de la période attribuée selon priorité

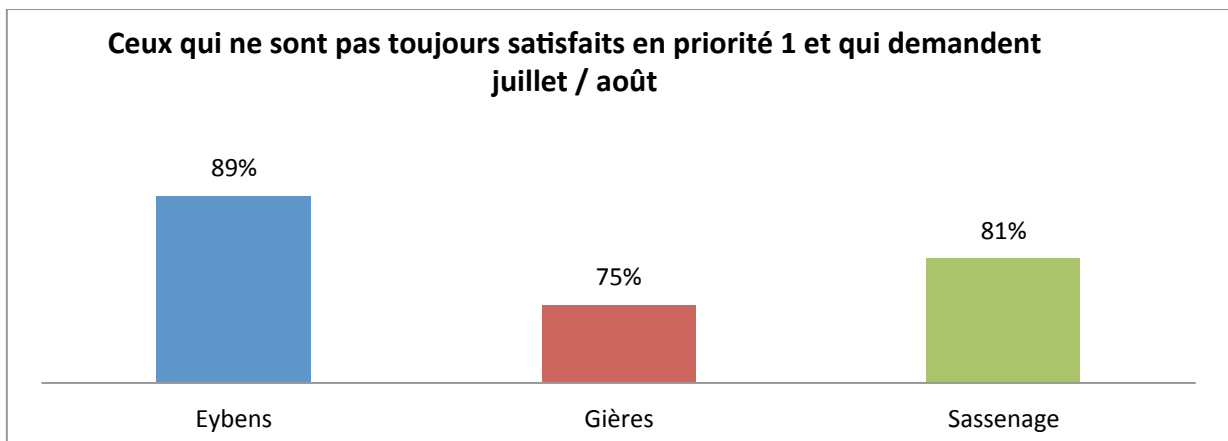
De façon générale, la majorité des conducteurs en priorité 1 sont satisfaits des périodes attribuées par les agents plannings. Cependant, les conducteurs insatisfaits peuvent ressentir une certaine frustration de voir leur demande refusée. Raisons insatisfaction (cf. Annexes 15, 16 et 17 page 62).

Une corrélation peut exister entre l'insatisfaction de ces conducteurs et la période demandée. En effet, cette enquête a permis de révéler qu'à Eybens, 89 % des conducteurs en priorité 1 insatisfaits de la période attribuée, ont demandés un congé durant la période juillet / août (cf. Graphique 12). Cette période étant très prisée, il devient de plus en plus difficile pour les agents plannings de garder une certaine équité entre les conducteurs d'un même groupe de priorité. Cette incapacité est relative à l'obligation dans certains cas, d'accorder aux conducteurs de priorité 2 ou 3 leurs vœux, au vu de l'importance de leurs contraintes personnelles et familiales.

Graphique 12. Satisfaction de la période accordée, en priorité 1

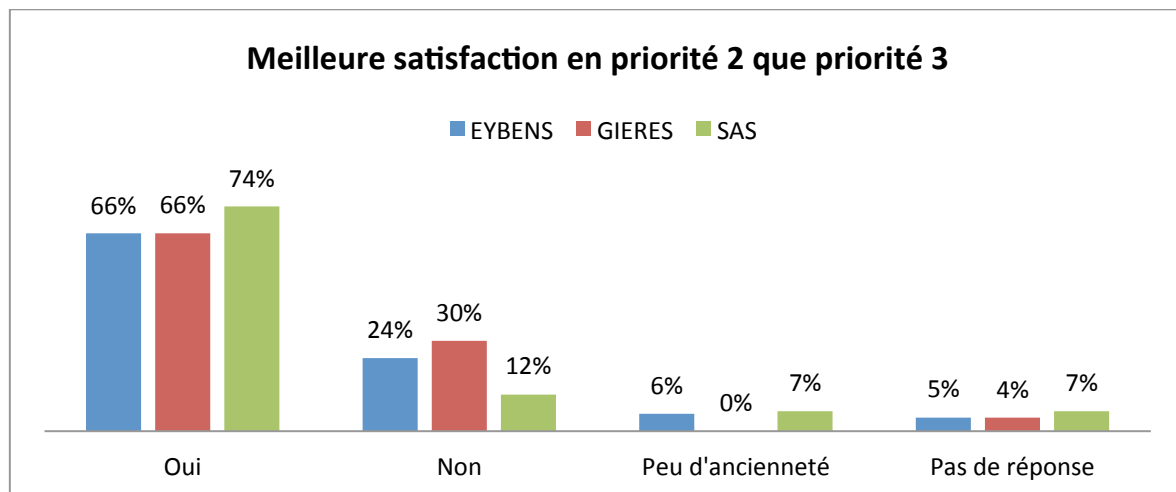


Graphique 13. Les conducteurs en priorité 1 insatisfaits de la période accordée en juillet / août



Une injustice commence donc à se faire ressentir, comme on pourra le voir ci-dessous (cf. Graphique 13). Une partie des conducteurs semble penser qu'il n'y a pas de différence d'attribution de congés entre la priorité 2 et 3 (cf. Annexes 18, 19 et 20 pages 63 et 64). Des conducteurs pensent que les priorités 2 et 3 sont semblables, dans la mesure où ils obtiennent le même taux de refus d'après eux. D'autres quant à eux pensent qu'il n'y a pas de différence, puisqu'ils obtiennent souvent ce qu'ils souhaitent. Ces conducteurs demandent sûrement des périodes moins prisées et les agents plannings arrivent donc à leur accorder leurs souhaits. Mais une remarque a cependant retenu mon attention, et concerne un éventuel copinage présent au sein des plannings de Gières et d'Eybens. Une part, certes minoritaire, pense que les relations que nouent certains conducteurs avec les agents plannings sont responsables de cette inégalité d'attribution. L'attribution inéquitable des congés d'été, dans certains cas, au sein du même groupe de priorité peut renforcer ce sentiment d'inégalité. Ces constats remettent donc en question une fois de plus l'utilité de la présence des ordres de priorités.

Graphique 14. Taux de satisfaction en priorité 2 meilleure qu'en priorité 3



Limites des pratiques actuelles

Les hypothèses formulées auparavant vont pouvoir être vérifiées à l'issue de cette enquête. La majorité d'entre elles fut vérifiée lors de l'analyse des principaux résultats de l'étude menée auprès des conducteurs. La rigidité des périodes prédéfinies pose effectivement problème puisque cela oblige les conducteurs à adapter leur vie personnelle à leur vie professionnelle, au détriment de leurs conjoints et leur vie familiale dans certains cas.

L'hypothèse concernant le manque de visibilité des repos est elle aussi vérifiée, puisque cela empêche les conducteurs de prévoir en avance leur congé, et de choisir de manière minutieuse leur date de départ et de retour de vacances. Beaucoup ne respectent donc pas l'obligation des 3 vœux, et cela confirme l'hypothèse n° 2. La majorité de ces personnes font

ce choix là pour obtenir les périodes de vacances les plus prisées, comme le stipulait l'hypothèse n°3.

Aussi, les agents conducteurs ayant le plus d'ancienneté sont ceux qui remplissent le moins les trois choix. Enfin, pour ce qui est de la distribution tardive des demandes de congés, la véracité de cette hypothèse est mitigée. En effet, seulement 30% des conducteurs partagent ce sentiment.

IV. Optimisation de la gestion des roulements et congés d'été

L'optimisation de la gestion des roulements et des congés d'été est d'abord économique. En réorganisant les pratiques actuelles de la SEMITAG, cela lui permet de mieux gérer ses balances d'effectifs en accordant autant de temps au prévisionnel qu'à l'opérationnel. Une gestion prévisionnelle l'aidera à connaître en amont le besoin d'effectif, ou au contraire, l'effectif en surplus. Elle ne sera donc plus obligée d'embaucher quelqu'un ou de lui accorder un congé à la dernière minute. Le second but de l'optimisation est d'ordre organisationnel, puisque l'amélioration des pratiques jusqu'ici appliquées facilitera la négociation entre les agents plannings et les conducteurs, et sera un réel gain de temps.

1. Benchmarking d'autres réseaux Transdev

Transdev est l'un des acteurs majeurs dans le transport de personnes. Le groupe français est présent sur tous les continents et compte à lui seul 27 réseaux de tramway, dont celui de Grenoble. Chaque réseau exploité par la multinationale doit suivre et véhiculer ses valeurs.



Mais Transdev n'impose aucune réglementation en termes de gestion du capital humain et notamment des roulements et des congés. Chaque pays disposant de droit

de travail et de réglementations spécifiques, Transdev laisse alors le libre arbitre aux différentes filiales de gérer au mieux l'exploitation des réseaux de transports. En France, toutes les filiales sont tenues de respecter la convention collective ainsi que les spécificités des accords d'entreprise.

L'attribution des congés d'été se fait à la SEMITAG à travers ces différents ordres de priorité. Les agents en priorité 1 sont en théorie, les plus chanceux d'obtenir leurs vœux de congés. Mais l'analyse faite auparavant, relève certaines inégalités au sein des groupes de priorité et remet ainsi en question l'utilité de celles-ci. La publication tardive des roulements d'été notamment, représente un frein dans la bonne organisation des congés, aussi bien au niveau des conducteurs, qu'au niveau des agents responsables du planning.

Une étude comparative de la gestion dans d'autres réseaux est donc nécessaire, afin que l'entreprise ait connaissance des pratiques appliquées dans des villes dont le réseau est exploité par Transdev.

Cette étude Benchmarking permettra donc de relever les différents modes de gestion des roulements des conducteurs, ainsi que l'attribution des congés d'été. Elle portera sur des aspects logistiques et organisationnels des deux filiales de Transdev. Deux études ont donc

été réalisées dans ce sens, la première sur le réseau TAM (Montpellier) et la deuxième sur le réseau STAS (Saint-Étienne). Elles ont englobé des questions portant aussi bien sur la publication des roulements d'été, que sur la gestion de l'attribution des congés d'été. La première a été menée le 16 juin 2017 avec la collaboration de Mr Claude CRIADO, responsable de l'Unité Commande de service à TaM Montpellier 3M. Quant à l'étude Benchmarking sur le réseau STAS, elle s'est déroulée le 25 juillet 2017, avec monsieur Alexis BRUN, coordinateur réseau. Tous deux à travers une communication téléphonique.

a. Benchmarking du réseau de Montpellier

Zoom sur le réseau TaM Montpellier 3M



TaM Montpellier 3M est la société chargée des transports en commun, de la location de vélos, du stationnement sur la voie publique ainsi que dans certains parcs de stationnement. Elle compte aujourd'hui 4 lignes de tramway, 36 lignes de bus parmi elles, 9 lignes sont à la demande, et 51 vélostations VéloMagg. Ses 16 parcs relais offrent plus de 5000 places et ont pour but de faciliter la

substitution de la voiture personnelle aux transports en commun. Ce sont 85,2 millions⁹ de voyages qui ont été enregistrés en 2015, soit 320 000 voyages par jour. Ces chiffres clés sont au niveau de ceux de la SEMITAG, il est donc pertinent de comparer ces deux réseaux en termes de gestion du capital humain, notamment sur les thématiques des roulements et des congés d'été.

Les roulements

Les agents plannings de la TaM sont en contact permanent avec le BEM. Cela leur permet d'être au courant de tous les travaux pendant la période estivale, et d'avoir une réelle coordination entre ces deux services. Les roulements d'été sont publiés en janvier, afin que les conducteurs aient le temps d'effectuer des changements entre eux. Après que toutes les modifications soient entreprises, une deuxième publication des roulements d'été a lieu en mars. Ces roulements englobent 4 semaines en juillet et 4 autres en août. Tout au long du roulement d'été, les services sont quasiment les mêmes et ne varient pas, contrairement à la SEMITAG, qui modifie le nombre de services selon le mois où l'on se trouve dans la période estivale.

⁹ Source rapport d'activité 2015 de Montpellier Méditerranée Métropole

Traitement des congés

Le sondage de demande de congé se fait en octobre à TaM Montpellier 3M et les réponses de la part du planning sont publiées en janvier. Un échange de période de congés est possible entre conducteurs mais celui-ci se fait sur la période complète et non sur une partie. Cet échange doit se faire en amont et avant le mois de mars, afin de figurer dans les roulements d'été.

Le choix des périodes de congés se fait sur la base du volontariat. Les conducteurs volontaires, désireux de 3 semaines de congés uniquement, se proposent pour la période de juin ou septembre. Pour pouvoir accorder ces périodes, le planning fut obligé de trouver des restrictions, afin qu'une parité soit appliquée au sein de la TaM. En juin par exemple, seule l'ancienneté compte pour accorder ou non la période demandée par le conducteur. Aussi, la TaM n'organise pas de formation en septembre et n'accorde pas de congé en compte épargne temps. Mais parfois, dû à la gestion sur le court terme des effectifs prévisionnels, l'entreprise est dans l'obligation de rappeler certains conducteurs en repos, notamment les weekends, pour équilibrer les balances entre services à couvrir et conducteurs présents. Cela est possible puisqu'à la TAM, l'accord d'entreprise ne l'oblige pas à accorder deux repos par semaine aux conducteurs, du moment qu'ils ont leurs 4 jours de repos/ 15 jours. Pour ce qui est de la 4^e semaine de congé, elle doit être prise au complet et non jour par jour, entre octobre et décembre de la même année.

Quant aux conducteurs appréciant la période juillet et août, ils sont contraints de prendre 4 semaines de congés. Une alternance une année sur deux est obligatoire entre l'obtention de la période de juillet et celle d'août, pour qu'une majorité des conducteurs soit satisfaite. Dans certains cas de force majeure, le planning peut se permettre d'accorder à un conducteur deux années de suite le même mois (juillet ou août), mais il lui est interdit de lui accorder la même période l'année d'après.

Tous ces choix de gestion de l'attribution des congés ont été effectués après l'arrivée des tramways à Montpellier. En effet, auparavant, les conducteurs étaient obligés de prendre 4 semaines de congés non négociables. Mais compte tenu des nouvelles contraintes d'exploitation, le nombre de conducteurs présents ne permettait pas de couvrir tous les services. L'alternative des trois semaines de congés en juin/septembre a donc été créée, dans l'intérêt de l'entreprise comme celui des conducteurs.

Enfin, la 5^e semaine de congés, pour les deux catégories de conducteurs, peut être prise au complet, ou jour par jour, selon les contraintes personnelles du conducteur en question.

b. Benchmarking du réseau de Saint-Étienne

Zoom sur le réseau STAS

La STAS est l'exploitant du réseau de transport en commun stéphanois. L'entreprise s'occupe de la desserte des 45 communes que compte la communauté urbaine de Saint-Etienne. Ce sont près de 400 conducteurs qui œuvrent au quotidien pour assurer tous les services de la filiale de Transdev, et répondre aux attentes des 389 150 habitants ¹⁰ de l'agglomération. Le réseau STAS possède 3 lignes de tramway, 1 ligne de trolleybus et 69 lignes de bus, dont 3 lignes de transport à la demande.

Les Roulements

Le réseau Stéphanois procède de manière totalement différente que celui de Grenoble en matière de roulements. Les conducteurs sont rattachés à des groupes de roulements de travail, sur un cycle de 36 semaines, soit 9 mois. Ils peuvent donc se projeter afin de connaître le positionnement de leurs repos. 2 types de roulements existent à la STAS : les roulements continus et discontinus. La différence est que les conducteurs faisant partie du premier type de roulement travaillent du lundi au dimanche, contrairement au deuxième type de conducteurs qui ne travaillent que du lundi au vendredi. Les groupes en roulements continus sont du nombre de 36 (avec 6 phases de 6 groupes). Les groupes en roulements discontinus sont quant à eux de l'ordre de 20.

Une autre différence existe entre les deux réseaux et concerne cette fois le nombre d'ensemble de roulements par année. Comme on a pu voir précédemment, la SEMITAG met en place deux ensembles de roulements : un pour l'été et un autre pour l'hiver. Cela n'est pas le cas de la STAS, puisqu'ils travaillent sur le même ensemble de roulements, peu importe la période concernée. Le seul changement qui opère, est le fait que le graphicaage soit le même de lundi à vendredi en hiver, et de lundi à samedi en été. Cela permet d'ajuster l'offre de transport à la fréquentation. La période estivale débute en juillet à la STAS, et finit la dernière semaine d'août.

Traitement des congés

Un sondage de périodes de congés est distribué aux conducteurs en juillet, pour connaître leurs choix de périodes de congés en période estivale et en période de congés scolaires. Ce qui représente au total 5 semaines de congés annuels.



¹⁰ Source : Rapport d'activité 2015 de Saint-Etienne Métropole

En ce qui concerne leurs vœux de congés d'été, ils doivent être au nombre de 4 et d'une durée de 4 semaines. Cependant, le choix final accordé aux conducteurs bénéficiant d'un roulement continu n'excèdera pas 3 semaines, contrairement à ceux en roulement discontinu. Cela laisse aux agents responsables du planning 8 possibilités par conducteur, et décident ensuite quel choix leur accorder parmi ces possibilités.

Si les quelques conducteurs ne remplissant pas les 4 vœux récidivent l'année d'après, l'agent planning est tenu d'en informer sa hiérarchie, afin d'éviter ce genre de comportement discriminant pour les autres conducteurs ayant respecté les règles du sondage.

Dans les cas où le conducteur ne souhaite pas prendre son congé pendant la période de juin à septembre, sa demande doit être rédigée afin de garder une traçabilité de sa requête.

Il n'existe pas d'ordre de priorité pour les congés à la STAS. Les conducteurs qui choisissent leurs semaines de congés en fonction des semaines où leurs repos sont positionnés en weekend (en début et fin de période) ont plus de chance d'obtenir leurs vœux. Ce sont près de 90% des conducteurs qui sont dans ce cas de figure et qui bénéficient donc de leurs choix préférentiels (1^{er} ou 2^e vœux).

Aussi, les conducteurs qui choisissent leurs vœux en dehors des périodes demandées, c'est à dire en juin ou en septembre, ont plus de chance d'obtenir leur vœu préférentiel. En effet, il est plus facile pour l'agent planning d'embaucher d'autres conducteurs.

Le sondage de congés

Ce document est ensuite à rendre au planning avant la fin du mois de septembre. Les conducteurs reçoivent la réponse de ce sondage en décembre, pour connaître leurs dates de congés d'été. Les périodes de congés à la STAS sont accordées du samedi à dimanche inclus. Cette décision figure dans l'accord d'entreprise. A part cet accord, la STAS ne subit pas de pression syndicale importante, puisque 90% des conducteurs obtiennent leur 1^{er} ou 2^e vœu.

Enfin, un calendrier individuel est distribué 2 à 3 jours après la publication des résultats des sondages. Cela permet aux conducteurs d'avoir dès décembre, une vision d'ensemble sur leurs journées de travail, leurs repos ainsi que leurs congés payés ou d'été. Ce calendrier est programmé en théorie, et peut changer à la demande du conducteur, dans la limite du possible. Dans le cas où le conducteur n'est pas satisfait de la période de congé accordée, il peut effectuer un échange avec un collègue. Ces derniers échangeront ainsi leurs périodes de congés, ainsi que le travail de l'autre.

Comme on a pu voir précédemment, ces pratiques diffèrent de ce qui est aujourd'hui appliqué à la SEMITAG, en termes de visibilité de roulements et de congés d'été.

2. Amélioration des pratiques de la SEMITAG

Afin d'améliorer la gestion actuelle des roulements et des congés d'été, un comparatif (cf. Tableau 1) était nécessaire. Ces trois réseaux ont des pratiques différentes, et il serait pertinent de s'en inspirer pour résoudre les problématiques que peuvent poser les thématiques citées auparavant. Tout d'abord, nous essayerons d'étudier la possibilité de l'édition d'un seul roulement tout au long de l'année, et proposer ensuite des solutions d'amélioration de la visibilité des roulements. Ensuite, nous verrons les changements à opérer au niveau de l'attribution et de la publication des congés d'été.

Tableau 1. Comparaison des pratiques en termes de roulements et congés de trois réseaux Transdev

	SEMITAG	TAM	STAS
Validité du roulement d'été	Fin juin – fin août	4 semaines juillet 4 semaines août	
Visibilité du roulement d'été	Juin (N)	Janvier (N)	Décembre (N-1)
Prévision de l'effectif	CT (15j)	CT (7j)	LT (1 an)
Demande de congés	Février (N)	Octobre (N-1)	Juillet (N-1)
Priorités	3 groupes de priorités	Volontaires, et imposés	
Nombre de vœux	3 vœux	Imposé	4 vœux
Périodes de congés	Fixés par planning et Syndicats consultés	Fixés par planning	Fixés par conducteurs
Début et fin de période	Samedi à Vendredi	Lundi à Dimanche	Samedi à Dimanche
Réponse pour congés	Mars (N)	Janvier (N)	Septembre (N-1)
Changement de périodes	Non appliqué	Oui (par période complète)	Oui (par semaine complète)

a. Amélioration de la visibilité des roulements

Au vu de l'étude Benchmarking, l'étude de faisabilité d'un seul roulement au sein de la SEMITAG était nécessaire. De ce fait, on a essayé d'appliquer le roulement d'hiver aussi bien sur la période hivernale qu'estivale. Cela nous permettra de suivre les changements qu'a pu subir la balance de l'effectif des conducteurs et d'en déduire s'il est possible ou non de suivre le même modèle que la STAS.

Tableau 2. Balance de l'effectif d'été en cas d'un seul roulement

	Semaine 26							Semaine 27						
	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim
Congés réels (sans repos)	7	11	11	9	9	13	10	29	26	26	30	29	40	22
Repos théoriques	37	39	39	39	39	125	168	37	39	39	39	39	125	168
Sevices à couvrir	124	124	124	124	124	91	53	124	124	124	124	124	89	50
Positions	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Possibilités / dispos	81	79	79	79	79	26	21	81	79	79	79	79	28	24
Balance	74	68	68	70	70	13	11	52	53	53	49	50	-12	2

	Semaine 28							Semaine 29						
	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim
Congés réels (sans repos)	60	60	62	61	63	39	19	71	74	74	71	70	43	25
Repos théoriques	37	39	39	39	39	125	168	37	39	39	39	39	125	168
Sevices à couvrir	92	92	92	92	50	89	50	92	92	92	92	92	89	50
Positions	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Possibilités / dispos	113	111	111	111	153	28	24	113	111	111	111	111	28	24
Balance	53	51	49	50	90	-11	5	42	37	37	40	41	-15	-1

	Semaine 30							Semaine 31						
	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim
Congés réels (sans repos)	71	76	77	76	74	47	26	75	73	68	70	70	42	27
Repos théoriques	37	39	39	39	39	125	168	37	39	39	39	39	125	168
Sevices à couvrir	92	92	92	92	50	89	50	92	92	92	92	92	89	50
Positions	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Possibilités / dispos	113	111	111	111	153	28	24	113	111	111	111	111	28	24
Balance	42	35	34	35	79	-19	-2	38	38	43	41	41	-14	-3

	Semaine 32							Semaine 33						
	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim
Congés réels (sans repos)	72	67	72	72	73	33	19	73	72	73	65	67	40	26
Repos théoriques	37	39	39	39	39	125	168	37	39	39	39	39	125	168
Sevices à couvrir	92	92	92	92	50	89	50	92	92	50	92	92	89	50
Positions	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Possibilités / dispos	113	111	111	111	153	28	24	113	111	153	111	111	28	24
Balance	41	44	39	39	80	-5	5	40	39	80	46	44	-12	-2

	Semaine 34							Semaine 35						
	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim
Congés réels (sans repos)	79	69	76	77	75	15	8	28	29	27	24	25	8	4
Repos théoriques	37	39	39	39	39	125	168	37	39	39	39	39	125	168
Sevices à couvrir	124	124	124	124	124	91	53	124	124	124	124	124	91	53
Positions	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Possibilités / dispos	81	79	79	79	79	26	21	81	79	79	79	79	26	21
Balance	2	10	3	2	4	11	13	58	50	52	55	54	18	17

Tableau 3. Balance de l'effectif d'été en cas de deux roulements

	Semaine 26							Semaine 27						
	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim
Congés réels (sans repos)	13	15	15	13	11	20	11	30	30	27	26	26	47	29
Repos théoriques	48	49	49	49	48	88	153	48	49	49	49	48	88	153
Sevices à couvrir	124	124	124	124	124	91	53	124	124	124	124	124	89	50
Positions	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Possibilités / dispos	70	69	69	69	70	63	36	70	69	69	69	70	65	39
Balance	57	54	54	56	59	43	25	40	39	42	43	44	18	10

	Semaine 28							Semaine 29						
	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim
Congés réels (sans repos)	58	49	53	54	55	51	24	66	65	65	64	65	57	36
Repos théoriques	48	49	49	49	48	88	153	48	49	49	49	48	88	153
Sevices à couvrir	92	92	92	92	50	89	50	92	92	92	92	92	89	50
Positions	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Possibilités / dispos	102	101	101	101	144	65	39	102	101	101	101	102	65	39
Balance	44	52	48	47	89	14	15	36	36	36	37	37	8	3

	Semaine 30							Semaine 31						
	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim
Congés réels (sans repos)	64	66	69	72	71	56	30	68	67	66	70	71	47	26
Repos théoriques	48	49	49	49	48	88	153	48	49	49	49	48	88	153
Sevices à couvrir	92	92	92	92	50	89	50	92	92	92	92	92	89	50
Positions	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Possibilités / dispos	102	101	101	101	144	65	39	102	101	101	101	102	65	39
Balance	38	35	32	29	73	9	9	34	34	35	31	31	18	13

	Semaine 32							Semaine 33						
	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim
Congés réels (sans repos)	67	69	65	67	67	48	29	66	64	65	64	64	44	29
Repos théoriques	48	49	49	49	48	88	153	48	49	49	49	48	88	153
Sevices à couvrir	92	92	92	92	50	89	50	92	92	50	92	92	89	50
Positions	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Possibilités / dispos	102	101	101	101	144	65	39	102	101	143	101	102	65	39
Balance	35	32	36	34	77	17	10	36	37	78	37	38	21	10

	Semaine 34							Semaine 35						
	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim	lun	mar	mer	jeud	vend	sam	dim
Congés réels (sans repos)	59	62	64	60	60	19	7	22	22	25	21	21	9	5
Repos théoriques	48	49	49	49	48	88	153	48	49	49	49	48	88	153
Sevices à couvrir	124	124	124	124	124	91	53	124	124	124	124	124	91	53
Positions	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
Possibilités / dispos	70	69	69	69	70	63	36	70	69	69	69	70	63	36
Balance	11	7	5	9	10	44	29	48	47	44	48	49	54	31

En menant cette étude, il s'est vite avéré qu'en appliquant en l'état les roulements d'hiver durant toute l'année, un déficit se creuse sensiblement au niveau de la balance des effectifs présents l'été (cf. Tableau 2 par rapport à Tableau 3). En effet, comme on peut le constater pour le samedi de la semaine 27 par exemple, on passe d'un effectif présent pendant l'été de +18 à -12 en cas d'un seul et unique roulement.

Cela peut tout d'abord être expliqué par le fait qu'en hiver, la SEMITAG accorde plus de repos durant le weekend qu'en été. Le déficit de la balance concerne principalement les samedis. Dans un second temps, cette dégradation ne concerne pas toutes les semaines, puisque les périodes en vert sont moins prisées en termes de départ de vacances que celles en jaune. Ainsi, les agents disponibles arrivent à couvrir la différence entre l'application d'un seul ensemble de roulements et celle de deux ensembles de roulements. Les responsables plannings ont donc tout intérêt de garder les pratiques actuelles en termes de roulements. Puisqu'en disposant de +18 agents conducteurs le samedi de la semaine 27, ils peuvent facilement accorder des jours de congés, sans pour autant détériorer l'état de la balance.

Au jour d'aujourd'hui, la publication des roulements d'été se fait en juin, contrairement à la TaM Montpellier 3M, qui les publie en janvier. En ce qui concerne la STAS, ils publient quant à eux le roulement de l'ensemble de l'année N en décembre de l'année N-1. Cette publication tardive au sein de la SEMITAG est justifiée par sa volonté de connaître tous les travaux qui s'opèrent pendant la période estivale dans la métropole grenobloise, alors que les travaux ne concernent jamais l'ensemble de la période.

Malgré cette exigence qu'affiche la SEMITAG, il est encore très difficile d'avoir une connaissance totale de tous les éventuels travaux de dernière minute. Beaucoup de changements sont donc à effectuer de la part des agents responsables plannings, et la publication tardive des roulements n'aide en rien le souhait de l'entreprise de diminuer les négociations de dernière minute avec les conducteurs.

L'ensemble de roulements d'été de l'année N peut en fin de compte être conçu dès lors que l'ensemble de roulements hiver de l'année N-1 est prêt. En effet, quand des changements majeurs sont opérés sur l'offre de transport, le tracé des lignes ou autre, ils le sont en septembre à la SEMITAG. Par ailleurs, les travaux ne durent pas souvent pendant toute la durée de la période d'été (c'est-à-dire 8 semaines). Donc rien n'empêche la SEMITAG de diffuser l'ensemble de roulements été de l'année N, l'automne de l'année N-1. C'est d'ailleurs ce qui va être fait en 2017 pour l'été de l'année 2018.

Cela permettra aux conducteurs d'avoir un aperçu et une meilleure visibilité du positionnement des repos, tout au long de l'année et de s'échanger entre eux des jours de repos en amont et réduire ainsi le temps passé par les agents planning à effectuer cette tâche.

b. Optimisation de l'attribution des congés d'été :

Toutes les études menées ont permis de statuer sur certains changements que la SEMITAG aurait bénéficié à effectuer dans la gestion de l'attribution des congés d'été.

Tout d'abord, les périodes prédéfinies dans les demandes de congés ne correspondent à aucune logique liée aux contraintes d'exploitation. En effet, malgré l'incapacité de l'entreprise d'accorder certaines périodes très prisées, compte tenu du manque d'effectif, ces périodes sont pourtant proposées aux conducteurs. Aussi, ces derniers regrettent la rigidité de ces périodes, la durée de celles-ci ou encore le manque de choix possibles. L'analyse Benchmarking des fiches de demandes de congés des deux autres réseaux (cf. Annexes 21 et 22 pages 65 et 66) a permis, entre autres, de repérer certains points d'amélioration du sondage de demande de congés de la SEMITAG. Une alternative à cette gestion actuelle sera ainsi proposée ci-dessous, afin de palier au mécontentement aussi bien des agents plannings que des conducteurs.

Figure 6. Proposition d'amélioration de la demande de congés d'été 2018

			Choix 1	Choix 2	Choix 3
Semaine 19	Lundi 07 mai	Dimanche 13 mai			
Semaine 20	Lundi 14 mai	Dimanche 20 mai			
Semaine 21	Lundi 21 mai	Dimanche 27 mai			
Semaine 22	Lundi 28 mai	Dimanche 03 juin			
Semaine 23	Lundi 04 juin	Dimanche 10 juin			
Semaine 24	Lundi 11 juin	Dimanche 17 juin			
Semaine 25	Lundi 18 juin	Dimanche 24 juin			
Semaine 26	Lundi 25 juin	Dimanche 01 juillet			
Semaine 27	Lundi 02 juillet	Dimanche 08 juillet			
Semaine 28	Lundi 09 juillet	Dimanche 15 juillet			
Semaine 29	Lundi 16 juillet	Dimanche 22 juillet			
Semaine 30	Lundi 23 juillet	Dimanche 29 juillet			
Semaine 31	Lundi 30 juillet	Dimanche 05 août			
Semaine 32	Lundi 06 août	Dimanche 12 août			
Semaine 33	Lundi 13 août	Dimanche 19 août			
Semaine 34	Lundi 20 août	Dimanche 26 août			
Semaine 35	Lundi 27 août	Dimanche 02 sept			
Semaine 36	Lundi 03 sept	Dimanche 09 sept			
Semaine 37	Lundi 10 sept	Dimanche 16 sept			
Semaine 38	Lundi 17 sept	Dimanche 23 sept			
Semaine 39	Lundi 24 sept	Dimanche 30 sept			
Semaine 40	Lundi 01 oct	Dimanche 07 oct			
Semaine 41	Lundi 08 oct	Dimanche 14 oct			
Semaine 42	Lundi 15 oct	Dimanche 21 oct			
Semaine 43	Lundi 22 oct	Dimanche 28 oct			

Afin de satisfaire au mieux les conducteurs, certains changements ont été appliqués pour les demandes de congés d'été 2018 :

- Il n'y aura pas de périodes prédéfinies pour cet été. Ainsi, il y aura que des périodes libres.
- Dans les 3 colonnes de choix du tableau, mettez une croix pour chaque semaine que vous demandez.
- Vous avez la possibilité de demander le nombre de semaines que vous voulez, qu'elles soient accolées ou non.
- Cependant, il est obligatoire de poser au moins 2 semaines consécutives entre mai et octobre.
- Toute demande de congé n'ayant pas 3 choix sera traitée après les autres.

Cette nouvelle proposition est une alternative au fonctionnement actuel des demandes de congés d'été. À cet égard, certains changements étaient nécessaires :

- On a pu voir tout au long de ce rapport que ces priorités ne sont pas toujours respectées dans l'attribution des congés. Les conditions actuelles ne permettent pas aux agents planners d'empêcher un conducteur en priorité 3 d'obtenir son 1er vœu et cela au détriment d'un autre en priorité 1. Il suffit que le premier ait une raison valable à ses yeux, une réservation coûteuse de vol ou de vacances par exemple, pour que l'agent responsable du planning se sente contraint de lui accorder son souhait (à défaut d'un chantage à l'arrêt maladie). Compte tenu de ce constat alarmant, la SEMITAG doit veiller de manière continue à ce que l'attribution des congés selon l'ordre de priorité réponde au principe d'équité. Elle doit également veiller à ce que les conducteurs respectent la règle du remplissage des trois choix. À l'instar du mode de gestion de la Tam Montpellier 3M, la SEMITAG pourrait accorder aux conducteurs, choisissant des périodes de congés d'été les moins prisées, leur premier souhait de congés en période hivernale. Cela permettra d'équilibrer entre les congés d'été et les congés de Noël notamment et de satisfaire ainsi les demandes de la majorité des conducteurs.
- Des périodes libres uniquement seront proposées et seront au nombre de 25, afin que les conducteurs puissent conjuguer entre contraintes personnelles et obligations professionnelles. En effet, l'enquête satisfaction nous a révélé que plus de la moitié des conducteurs auraient choisi une période différente s'ils avaient accès à la période libre uniquement. Les conducteurs devront remplir trois combinaisons, allant de 2 à 5 semaines. Cependant, étant donné les contraintes d'exploitation, certaines semaines où l'effectif prévisionnel serait faible, peuvent avec l'accord de l'entreprise et des syndicats, ne pas faire partie des périodes proposées.
- La date de début et de fin de période a été elle aussi revue en raison du mécontentement des conducteurs. Ces nouvelles périodes débuteront le lundi et

prendront fin le dimanche. Cette alternative permettrait une meilleure organisation du planning, puisque les prévisions de l'effectif se feraient dorénavant sur une semaine calendaire. De plus, grâce à la publication en amont des roulements, les conducteurs peuvent faire en sorte de caler leur début de congé d'été à la suite d'un repos le weekend. Ils auront en conséquence la possibilité de profiter de leur location du samedi au samedi, comme demandé précédemment.

Ces changements dans la gestion des roulements et des congés d'été sont une opportunité pour harmoniser les pratiques au sein des trois plannings de la SEMITAG. En effet, certaines divergences présentes dans certains cas, au sein du même planning peut alimenter le sentiment de frustration chez les conducteurs. Ces derniers peuvent ressentir une certaine inégalité dans le traitement de congés, entre deux agents plannings. Il est important que l'entreprise rédige des modes opératoires, qui lui permettront de mettre fin à ces divergences. Cela sera une bonne façon d'avoir un échange réel sur les différentes problématiques et de faire part des solutions trouvées aux agents plannings.

Ces changements doivent être entrepris petit à petit, pour ne pas effrayer les conducteurs d'un côté, et laisser par ailleurs le temps aux plannings de s'habituer à cette nouvelle gestion des roulements et des congés d'été.

V. Conclusion

Ce rapport revêt une identité unique puisqu'il est l'une des premières analyses des pratiques actuelles de la SEMITAG, en termes de gestion des congés d'été, d'édition et de publication des roulements. Certaines pratiques arrivent aujourd'hui à bout de souffle et requièrent des améliorations, en vue de l'optimisation économique mais aussi organisationnelle de cette gestion. L'étude a pour ambition de donner un aperçu sur les éventuels dysfonctionnements et d'en améliorer la gestion.

L'entreprise a aujourd'hui une volonté d'analyser ses pratiques, de remettre en questions certaines d'entre elles et d'envisager des changements en adéquation avec les évolutions du monde actuel. La rigidité du fonctionnement et de la gestion actuelle, notamment en rapport avec l'attribution des congés renforce le mécontentement des conducteurs, compte tenu de leurs nouvelles attentes. Beaucoup regrettent la publication tardive des roulements d'été, et affirment la difficulté de choisir une période de congés d'été, qui réponde à la fois à leurs contraintes personnelles et aux obligations mises en place par la SEMITAG. Une amélioration de la gestion par la réorganisation des roulements et des congés d'été est donc nécessaire.

La publication anticipée des roulements d'été permettrait d'atténuer ce sentiment d'insatisfaction, et les aidera à mieux se projeter et organiser leur congé d'été en fonction de leur positionnement dans le roulement. La mise en place de deux ensembles de roulements (été et hiver) est quant à elle nécessaire et ne subira aucun changement, au vu des besoins actuels de la SEMITAG. L'optimisation des pratiques concernera également l'amélioration de la gestion des congés. En effet, l'attribution actuelle des congés d'été crée une frustration chez certains conducteurs, convaincus que les ordres de priorités n'ont plus d'intérêt au jour d'aujourd'hui. L'analyse de l'attribution des congés a permis en effet de révéler l'existence d'injustices entre les différents ordres de priorités et également au sein d'un même groupe de priorité. Ces groupes de priorités sont malgré tout importants en cas d'arbitrage, si trop de congés sont demandés à la même période. Aussi, des périodes libres seront proposées aux conducteurs, afin de mettre fin à la rigidité qu'imposaient les périodes prédéfinies. Au lieu des 18 périodes jusqu'ici proposées, ils choisiront des séquences de 2 à 5 semaines, accolées ou non, pour leur congé d'été. Ils auront trois combinaisons de semaines à choisir.

Enfin, tous ces changements ne peuvent se faire sans l'harmonisation des pratiques au sein des trois dépôts que compte la SEMITAG : Eybens, Gières et Sassenage. Des modes opératoires auraient bénéfiques à être rédigés.

Cependant, à l'égard du contexte social de l'entreprise, la SEMITAG est en obligation de discuter de tous ces changements éventuels avec les représentants du personnel. En effet, ces perspectives d'amélioration ne peuvent se faire sans l'information de ses partenaires

sociaux. Il est donc primordial de leur présenter de manière claire les enjeux de ces évolutions, aussi bien pour l'entreprise que pour les conducteurs. Cette présentation peut prendre du temps et retarder la mise en place de certaines améliorations à caractère urgent.

De par la complexité de mise en place simultanée de toutes ces évolutions, certains points seront difficiles à appliquer dans un futur proche, notamment l'harmonisation des pratiques entre les plannings.

Sources bibliographique

- « Construire une ligne, un réseau, modifier un parcours, un horaire » consulté le 27/06/2017 [en ligne] <http://www.rtc.fr/Construire-une-ligne-un-reseau-modifier-un-parcours-un-horaire--p39>
- « Ce qu'il faut savoir sur les accords d'entreprise » consulté le 28/06/2017 [en ligne] http://www.demos.fr/chaines-thematiques/responsable-formation/Pages/post-10300.aspx?gclid=CLWzhdqJ4NQCfYoQQ0wodV_sGnA
- « Fiche pratique sur l'accord d'entreprise » consulté le 28/06/2017 [en ligne] <http://www.journaldunet.com/management/pratique/representants-du-personnel/851/l-accord-d-entreprise.html>
- « Fiche pratique sur les représentants du personnel » consulté le 28/06/2017 [en ligne] <http://www.journaldunet.com/management/pratique/representants-du-personnel/101/le-delegue-syndical.html>
- « Accord de branche ou convention de branche » consulté le 28/06/2017 [en ligne] <https://humanis.com/entreprise/complementaire-sante/accord-de-branche-convention-de-branche/>
- « Différence entre accord de branche et convention collective » consulté le 28/06/2017 [en ligne] <http://www.assur1max.com/accord-de-branche-et-convention-collective/>
- « Confédération générale du travail – Force ouvrière » consulté le 28/06/2017 [en ligne] https://fr.wikipedia.org/wiki/Conf%C3%A9d%C3%A9ration_g%C3%A9n%C3%A9rale_du_travail_-_Force_ouvri%C3%A8re
- « Le code du travail » consulté le 28/06/2017 [en ligne] [https://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_\(France\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_(France))
- « Les accords collectifs en France » consulté le 28/06/2017 [en ligne] https://fr.wikipedia.org/wiki/Accords_collectifs_en_France
- « Présentation du réseau STAS » consulté le 25/07/2017 [en ligne] <https://www.nouveaureseau-stas.fr/>
<http://www.reseau-stas.fr/>
- « Modification du réseau TAG » consulté le 5/08/2017 [en ligne] <http://france3-regions.francetvinfo.fr/auvergne-rhone-alpes/5-questions-nouveau-reseau-tag->

agglomeration-grenoble-nouvelles-lignes-tarifs-polemiques-540298.html

- « Accord d'entreprise sur les conditions de travail » du 2 avril 2001 – consulté en juin 2017
- « Accord sur l'emploi relatif à la branche » du 22 décembre étendu par arrêté du 21 juillet 2000 JORF 25 août 2000 – consulté en juin 2017
- « Dispositions générales du droit du travail - Convention collective nationale des réseaux de transports publics urbains de voyageurs » du 11 avril 1986 étendue par arrêté du 25 janvier 1993 JORF 30 janvier 1993 – consulté en juin 2017
- « Rapport d'activité 2015 de Montpellier Méditerranée Métropole » consulté le 10/08/2017 [en ligne] https://www.montpellier3m.fr/sites/default/files/2015_rapport_activite_3m.pdf
- « Rapport d'activité 2015 de la SEMITAG » consulté le 10/08/2017 [en ligne] https://semitag.tag.fr/cms_viewFile.php?idtf=404&path=Rapport-d-Activite-et-de-Developpement-Durable-SEMITAG-2015.pdf.
- « Rapport d'activité 2015 de la STAS » consulté le 10/08/2017 [en ligne] <http://www.reseau-stas.fr/ftp/document/rapport-activite-stas-2015web.pdf>

Table des matières

Fiche documentaire en français.....	3
Fiche documentaire en anglais	4
Sommaire.....	5
Remerciements	6
I. Introduction	7
1. Entreprise et contexte	7
2. Objectifs de la mission	10
3. Les enjeux de l'étude	10
4. Problématique retenue	11
II. Organisation du travail.....	12
1. Les différents textes du droit de travail.....	12
2. Organisation du travail des conducteurs	13
a. Création des services véhicules et des services agents.....	13
b. Construction des roulements.....	13
IV. Pratiques actuelles de la SEMITAG	15
1. Roulements et contraintes légales de travail	15
a. Contraintes légales de travail à la SEMITAG.....	15
b. Analyse des roulements et gestion du planning	18
2. Analyse des congés d'été.....	20
a. Analyse de l'attribution de congés.....	20
b. Analyse de l'enquête satisfaction auprès des conducteurs	26
V. Optimisation de la gestion des roulements et congés d'été.....	37
1. Benchmarking d'autres réseaux Transdev.....	37
2. Amélioration des pratiques de la SEMITAG	42
VI. Conclusion.....	49
Sources bibliographique	51
Table des matières.....	53
Table des sigles et abréviations	54
Tables des illustrations	55
Tables des annexes	56

Table des sigles et abréviations

B

BEM : Bureau d'études et méthodes

C

CFE-CGC : Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres

F

FO : Confédération générale du travail - Force Ouvrière

S

SEMITAG : Société d'économie Mixte des Transports de l'Agglomération Grenobloise

SMTC : Syndicat Mixte des Transports en Commun de l'Agglomération Grenobloise

SAPS : Syndicat autonome des salariés prestataires de service

U

UTP : Union des transports publics et ferroviaires

Tables des illustrations

- Figures

Figure 1. Organigramme simplifié de la SEMITAG	8
Figure 2. Types de services à la SEMITAG	16
Figure 3. Synthèse du roulement d'hiver par type de service à Gières (SEMITAG 2017)	18
Figure 4. Synthèse du roulement d'été par type de service à Gières (SEMITAG 2017)	19
Figure 5. Modèle de demande de congés d'été 2017 à la SEMITAG	21
Figure 6. Proposition d'amélioration de la demande de congés d'été 2018	46

- Graphiques

Graphique 1. Nombre de périodes proposées selon le mois (été 2017)	22
Graphique 2. Taux de remplissage des demandes de congés selon priorité à Gières (2017)	22
Graphique 3. Taux de remplissage des demandes de congés selon priorité à Eybens (2017)	23
Graphique 4. Remplissage des périodes libres selon priorité à Gières (2017)	24
Graphique 5. Remplissage des périodes libres selon priorité à Eybens (2017)	24
Graphique 6. Périodes de congés d'été 2017 les plus prisées	29
Graphique 7. Satisfaction des conducteurs par les périodes de congés proposées	29
Graphique 8. Satisfaction des conducteurs par la période des demandes de congés	31
Graphique 9. Taux de remplissage des trois choix de périodes de congés en priorité 2 et 3	32
Graphique 10. Corrélation entre ancienneté et remplissage des trois choix de congés	33
Graphique 11. Corrélation entre non remplissage des trois choix et période demandée	33
Graphique 12. Satisfaction de la période accordée, en priorité 1	34
Graphique 13. Les conducteurs en priorité 1 insatisfaits de la période accordée en juillet / août	34
Graphique 14. Taux de satisfaction en priorité 2 meilleure qu'en priorité 3	35

Tables des annexes

Annexe 1. Exemple de grille de roulements d'hiver SEMITAG (2017/2018).....	57
Annexe 2. Exemple de grille de roulements d'été SEMITAG (2017/2018)	57
Annexe 3. Exemple de demande de congés d'été 2017 (SEMITAG).....	58
Annexe 4. Enquête satisfaction des demandes de congés 2017 (SEMITAG).....	60
Annexe 5. Ancienneté des conducteurs à la SEMITAG selon dépôt	61
Annexe 6. Raisons d'insatisfaction des périodes de congés 2017 (Eybens)	61
Annexe 7. Raisons d'insatisfaction des périodes de congés 2017 (Gières).....	61
Annexe 8. Raisons d'insatisfaction des périodes de congés 2017 (Sassenage)	62
Annexe 9. En cas de période libre uniquement, la période choisie serait-elle la même	62
Annexe 10. La non visibilité des repos pendant le choix des congés d'été	62
Annexe 11. Raisons de difficulté de choix de congés, en l'absence de la visibilité des repos (Eybens)	63
Annexe 12. Raisons de difficulté de choix de congés, en l'absence de la visibilité des repos (Gières).....	63
Annexe 13. Raisons de la difficulté de choix de congés, en l'absence de la visibilité des repos (Sassenage). 63	
Annexe 14. Raisons du non remplissage des trois choix de congés (Eybens).....	64
Annexe 15. Raisons du non remplissage des trois choix de congés (Gières).....	64
Annexe 16. Raisons du non remplissage des trois choix de congés (Sassenage)	64
Annexe 17. Raisons de l'insatisfaction des conducteurs en priorité 1, de la période accordée (Eybens)	65
Annexe 18. Raisons de l'insatisfaction des conducteurs en priorité 1, de la période accordée (Gières)	65
Annexe 19. Raisons de l'insatisfaction des conducteurs en priorité 1, de la période accordée	65
Annexe 20. Les raisons des conducteurs de leur ressenti d'absence de différence entre la priorité 2 et 3 (Eybens)	66
Annexe 21. Les raisons des conducteurs de leur ressenti d'absence de différence entre la priorité 2 et 3 (Gières)	66
Annexe 22. Les raisons des conducteurs de leur ressenti d'absence de différence entre la priorité 2 et 3 (Sassenage)	67
Annexe 23. Sondage congés d'été 2017 spécifique pour les agents volontaires - TaM Montpellier 3M	68
Annexe 24. Sondage congés annuels 2017 de la STAS	69

Annexe 1. Exemple de grille de roulements d'hiver SEMITAG (2017/2018)

SEMITAG Édition des roulements En vigueur: 26/08/2017
 Ens. de roulements: GIE Scenario: 13 Roulements Gières cartons 2017 PA: HI1718

Pos	Lun.	Mar.	Mer.	Jeu.	Ven.	Sam.	Dim.	aff
1	D -510 7h36 6:30 15:23	B -320 7h46 6:58 18:05	C -340 6h18 6:59 18:10	C -350 6h11 7:04 18:38	C -310 6h23 6:06 14:48	R	R	34h14
2	C -350 6h11 7:04 18:38	E -310 7h03 6:02 15:07	C -310 6h23 6:06 14:48	B -310 7h57 6:51 17:06	C -340 6h18 6:59 18:10	R	R	33h52
3	C -320 6h33 6:16 15:30	D -510 7h36 6:30 15:23	B -330 6h44 7:33 18:47	C -340 6h18 6:59 18:10	E -310 7h03 6:02 15:07	R	R	34h14
4	C -360 6h21 7:07 18:55	C -330 6h13 6:51 17:18	B -310 7h57 6:51 17:06	B -330 6h44 7:33 18:47	C -320 6h33 6:16 15:30	R	R	33h48
5	C -330 6h13 6:51 17:18	B -310 7h57 6:51 17:06	C -350 6h11 7:04 18:38	C -320 6h33 6:16 15:30	D -510 7h36 6:30 15:23	R	R	34h30
6	E -310 7h03 6:02 15:07	C -320 6h33 6:16 15:30	B -320 7h46 6:58 18:05	B -320 7h46 6:58 18:05	C -360 6h21 7:07 18:55	R	R	35h29
7	C -310 6h23 6:06 14:48	C -350 6h11 7:04 18:38	D -510 7h36 6:30 15:23	C -330 6h13 6:51 17:18	B -320 7h46 6:58 18:05	R	R	34h09
8	C -340 6h18 6:59 18:10	B -340 6h37 8:02 18:53	C -330 6h13 6:51 17:18	C -310 6h23 6:06 14:48	B -310 7h57 6:51 17:06	R	R	33h28
9	B -310 7h57 6:51 17:06	C -340 6h18 6:59 18:10	C -320 6h33 6:16 15:30	D -510 7h36 6:30 15:23	C -330 6h13 6:51 17:18	R	R	34h37
10	B -320 7h46 6:58 18:05	C -310 6h23 6:06 14:48	E -310 7h03 6:02 15:07	E -310 7h03 6:02 15:07	C -350 6h11 7:04 18:38	R	R	34h26

Statistiques par roulement

Total:	342h47
Moyenne:	34h17

Annexe 2. Exemple de grille de roulements d'été SEMITAG (2017/2018)

SEMITAG Édition des roulements En vigueur: 08/07/2017
 Ens. de roulements: GIE Scenario: 10 Été 2017 v5 PA: ET2017

Pos	Lun.	Mar.	Mer.	Jeu.	Ven.	Sam.	Dim.	aff
1	E -320 7h23 5:08 16:02	E -310 6h33 5:08 15:52	E -320 7h23 5:08 16:02	D 7h06	E -330 7h05 5:16 16:22	R	R	35h30
2	R	B -310 6h45 6:36 16:00	E -510 7h08 9:03 17:02	C -510 7h28 7:09 15:28	E -530 7h28 9:23 18:02	B -310 6h45 6:36 16:00	R	35h34
3	E -530 7h28 9:23 18:02	E -330 7h05 5:16 16:22	E -310 6h33 5:08 15:52	E -320 7h23 5:08 16:02	D* 7h06	R	R	35h35
4	B -310 6h45 6:36 16:00	B -320 7h15 8:06 17:36	R	E -330 7h05 5:16 16:22	E -320 7h23 5:08 16:02	E -320 7h23 5:08 16:02	R	35h51
5	E -510 7h08 9:03 17:02	E -530 7h28 9:23 18:02	D -510 7h28 5:32 14:13	E -530 7h28 9:23 18:02	E -310 6h33 5:08 15:52	R	R	36h05
6	R	D 7h06	C -510 7h28 7:09 15:28	D -510 7h28 5:32 14:13	B -320 7h15 8:06 17:36	E -310 6h33 5:08 15:52	R	35h50
7	C -510 7h28 7:09 15:28	E -320 7h23 5:08 16:02	B -310 6h45 6:36 16:00	E -310 6h33 5:08 15:52	E -510 7h08 9:03 17:02	R	R	35h17
8	E -330 7h05 5:16 16:22	C -510 7h28 7:09 15:28	R	B -310 6h45 6:36 16:00	D 7h06	E -330 7h05 5:16 16:22	R	35h29
9	E -310 6h33 5:08 15:52	D 7h06	B -320 7h15 8:06 17:36	E -510 7h08 9:03 17:02	C -510 7h28 7:09 15:28	R	R	35h30
10	R	E -510 7h08 9:03 17:02	E -330 7h05 5:16 16:22	B -320 7h15 8:06 17:36	B -310 6h45 6:36 16:00	B -320 7h15 8:06 17:36	R	35h28

Statistiques par roulement

Total:	356h09
Moyenne:	35h37

DEMANDE DE CONGES - ETE 2017

Vous trouverez ci-joint le formulaire de demande de congés qui nous permettra de réaliser la planification de l'été 2017. Cette planification est réalisée comme chaque année suivant les règles établies à la Sémitag à savoir :

- Des périodes prédéfinies sont proposées par chaque planning en fonction des différentes dates d'application des horaires et des roulements d'été.
- Leurs dates ne doivent en aucun cas être modifiées.
- Vous devez obligatoirement indiquer, parmi les périodes proposées, une période souhaitée en priorité ainsi qu'un 2ème et 3ème choix en les numérotant de 1 à 3.
- Vous pouvez, en plus de ces trois choix, ajouter une période libre minimum 3 semaines en respectant impérativement la règle suivante : le premier jour doit être un samedi et le dernier un vendredi.

□ **Attribution des congés :**

- Le planning traite en priorité les périodes prédéfinies.
- Les périodes libres ne sont accordées qu'en fonction des possibilités du planning après traitement des périodes prédéfinies, quel que soit le groupe de priorité de l'agent.
- Les congés posés sur malice seront traités en dernier.
- Les ajustements individuels se feront après distribution des roulements d'été.

ATTENTION : une période de 14 jours consécutifs (repos compris) devra être posée obligatoirement entre le 1^{er} mai et le 31 octobre.

La date limite de dépose des congés est fixée au 10 février 2017

Rappel des groupes de priorité

GRUPE	ETE 2017
1	3ème Choix
2	1er Choix
3	2ème Choix

DEMANDE DE CONGES – ETE 2017

Nom		Prénom	
-----	--	--------	--

Matricule		Groupe	
-----------	--	--------	--

PERIODES DES CONGES

	Jour début	Jour fin	Nombre de semaines	CHOIX
1	Samedi 17 Juin	Vendredi 21 Juillet	5	
2	Samedi 22 Juillet	Vendredi 25 Aout	5	
3	Samedi 17 Juin	Vendredi 14 Juillet	4	
4	Samedi 24 Juin	Vendredi 21 Juillet	4	
5	Samedi 01 Juillet	Vendredi 28 Juillet	4	
6	Samedi 08 Juillet	Vendredi 04 Aout	4	
7	Samedi 22 Juillet	Vendredi 18 Aout	4	
8	Samedi 24 juin Samedi 29 juillet	Vendredi 14 juillet Vendredi 04 aout	3+1	
9	Samedi 03 Juin	Vendredi 23 Juin	3	
10	Samedi 17 Juin	Vendredi 07 Juillet	3	
11	Samedi 01 Juillet	Vendredi 21 Juillet	3	
12	Samedi 08 juillet Samedi 19 aout	Vendredi 28 juillet Vendredi 25 aout	3+1	
13	Samedi 15 Juillet	Vendredi 04 Aout	3	
14	Samedi 29 Juillet	Vendredi 18 Aout	3	
15	Samedi 29 Juillet	Vendredi 25 Aout	4	
16	Samedi 05 Aout	Vendredi 25 Aout	3	
17	Lundi 11 Septembre	Dimanche 01 Octobre	3	
18	Samedi 19 Aout	Dimanche 3 Septembre	2	

Période libre : si une autre période vous intéresse plus particulièrement, veuillez la noter dans le tableau ci-dessous, par semaines entières du **samedi** au **vendredi** :

Date début	Date fin	Nombre de semaines

Commentaires :

.....

.....

ATTENTION : les congés posés sur malice seront traités en dernier quel que soit le groupe de priorité de l'agent.
Une période de 14 jours consécutifs (repos compris) devra être posée obligatoirement entre le 1^{er} mai et le 31 octobre.

Le rendu de cette feuille est obligatoire.

Date
Signature de l'agent

Annexe 4. Enquête satisfaction des demandes de congés 2017 (SEMITAG)

Date :

Site :

Ancienneté :



Enquête conducteurs – Congés et roulements d'été

Etant étudiante en Master 2, j'effectue un stage de 5 mois à la SEMITAG, dans le service Exploitation. Dans le cadre de ce stage, je réalise une enquête pour avoir votre avis sur les congés et les roulements d'été afin d'en améliorer la gestion.

1) Prenez-vous vos congés d'été sur la période

- Juillet / août
- Juin
- Septembre
- Variable
- Hors période

2) Est-ce que les demandes de congés d'été arrivent à temps ?

- Oui
- Non, trop tôt
- Non, trop tard

3) Est-ce un problème pour vous de ne pas connaître le positionnement de vos repos en juillet/août pour le choix de vos congés d'été ?

- Oui
- Non

➔ Si oui Pourquoi

.....

4) Est-ce que les périodes proposées vous permettent de choisir les congés d'été que vous souhaitez ?

- Oui : Toujours Souvent
- Non : Rarement Jamais

➔ Si non, pourquoi ?

.....

5) Si on vous avait proposé une période libre uniquement, votre choix aurait – il été le même ?

- Oui
- Non

6) Remplissez-vous trois choix quand vous êtes en priorité 2 ou 3 ?

- Oui
- Non/ Cela dépend, *pourquoi* (un seul choix)?
 - La santé
 - La famille (événements)
 - Disponibilités des réservations
 - Autre :
 - Garde partagée
 - Même vacances que conjoint(e)
 - Par préférence de la période

7) Quand vous êtes bénéficiaire de la priorité 1, êtes-vous satisfait(e) de la période de congés qui vous est accordée ?

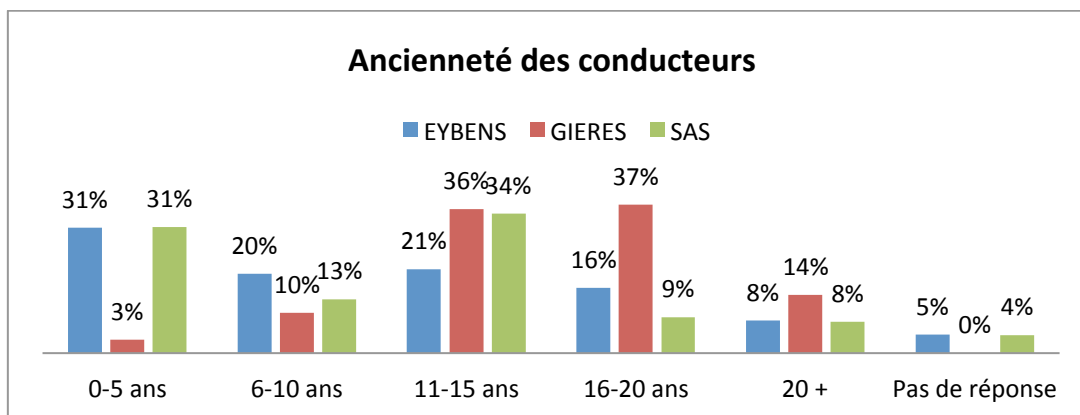
- Pas assez d'ancienneté
- Oui toujours
- Oui mais pas toujours ➔ *Précisez*

.....

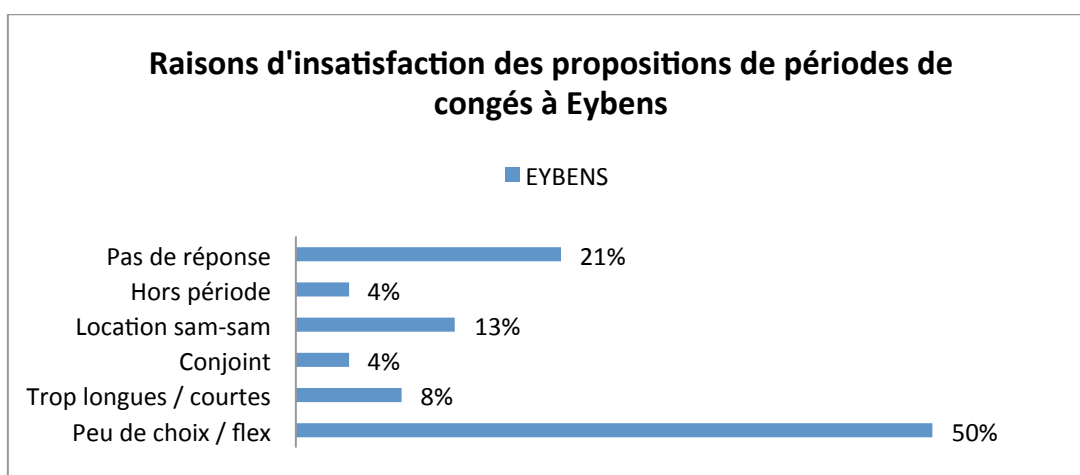
8) Selon vous, vos demandes sont-elles plus satisfaites lorsque vous êtes dans le groupe de priorité 2 que lorsque vous êtes dans le groupe de priorité 3 ?

- Oui
- Pas assez d'ancienneté
- Non, *pourquoi*.....

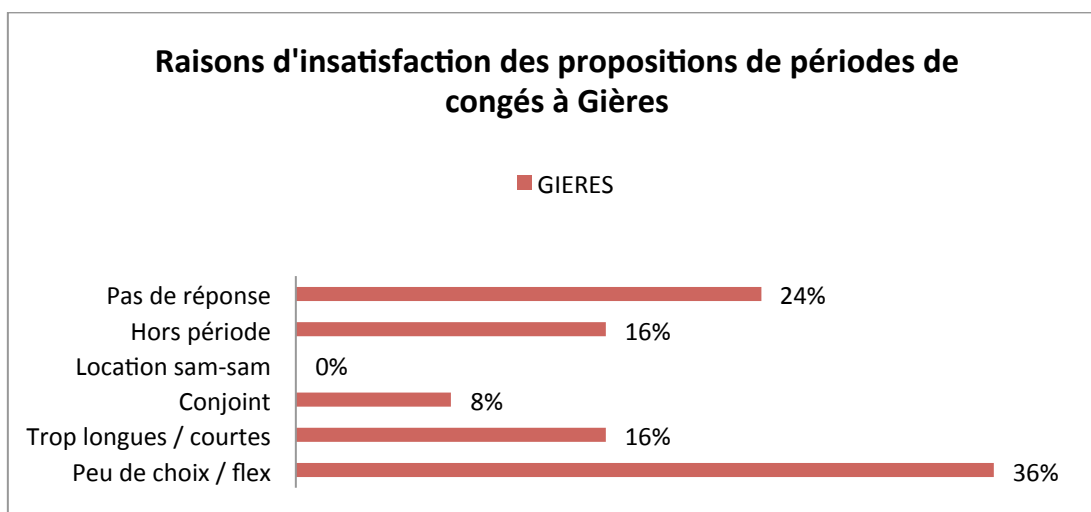
Annexe 5. Ancienneté des conducteurs à la SEMITAG selon dépôt



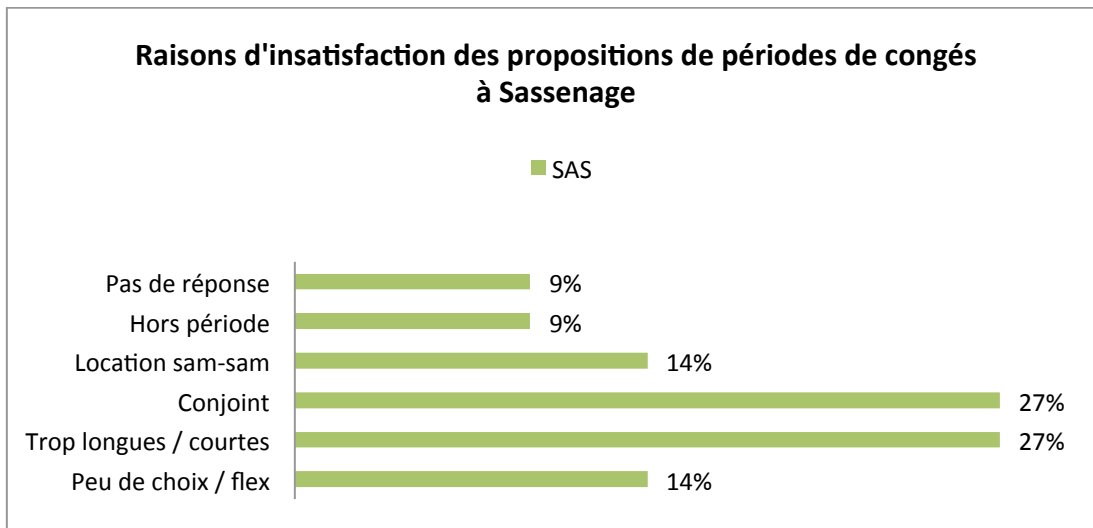
Annexe 6. Raisons d'insatisfaction des périodes de congés 2017 (Eybens)



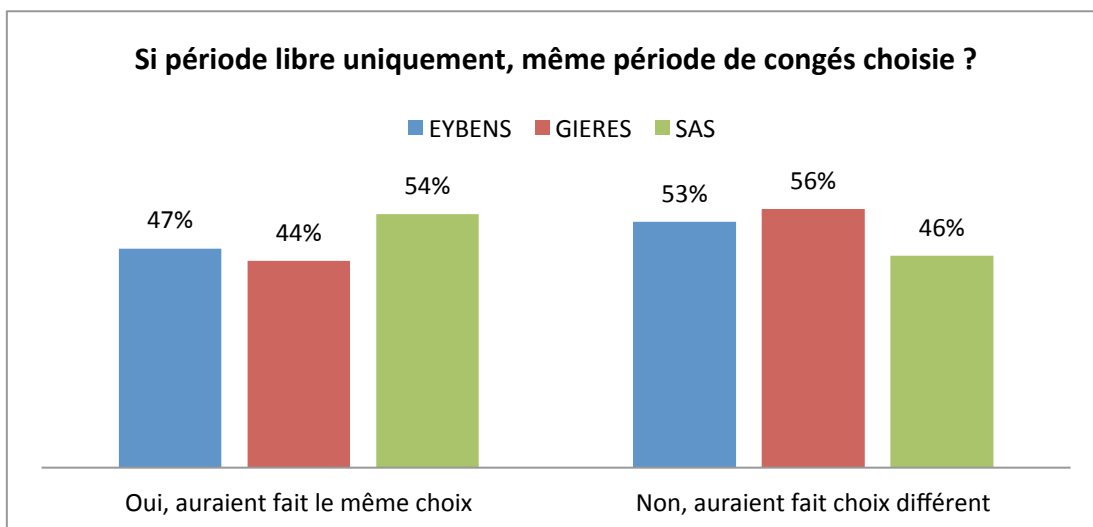
Annexe 7. Raisons d'insatisfaction des périodes de congés 2017 (Gières)



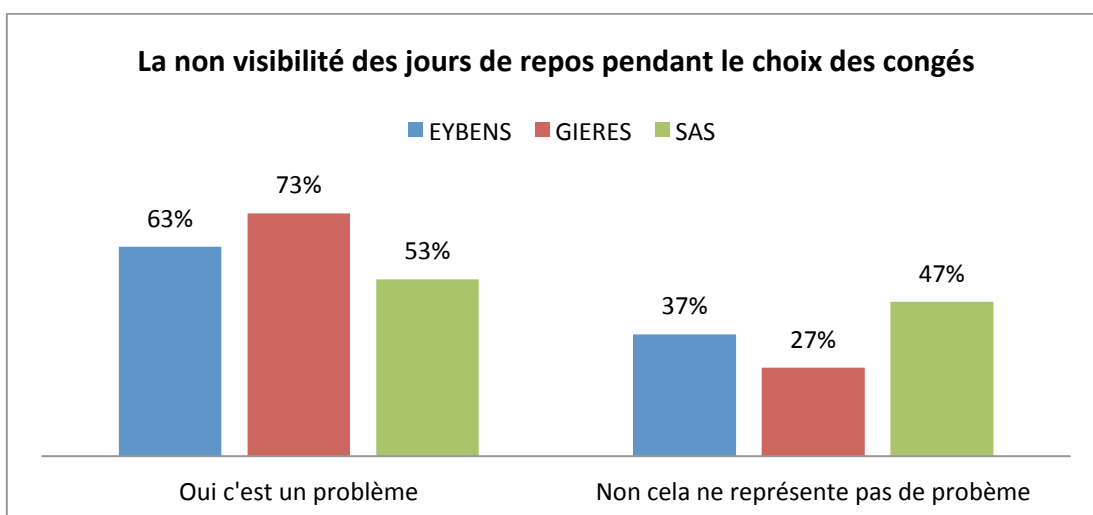
Annexe 8. Raisons d'insatisfaction des périodes de congés 2017 (Sassenage)



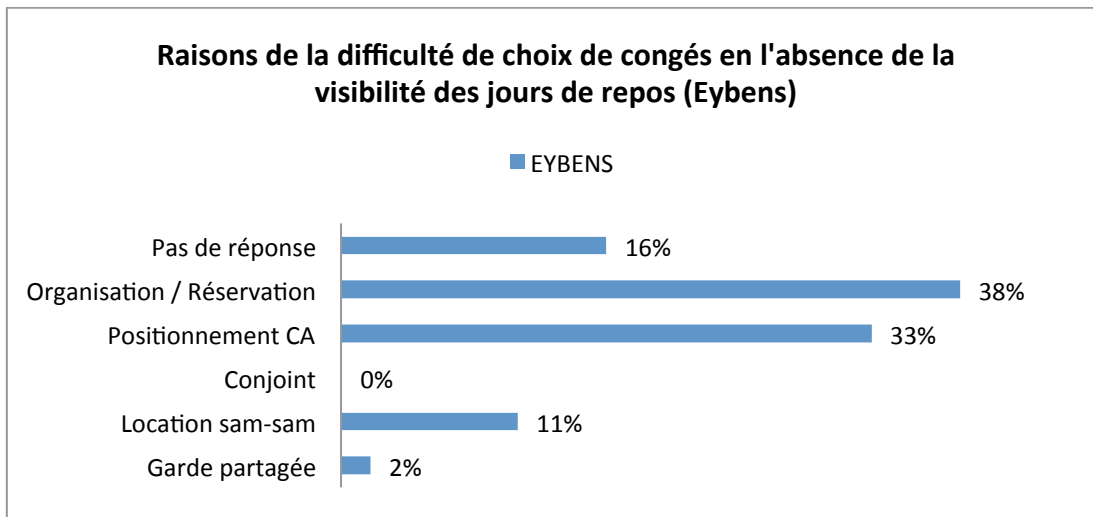
Annexe 9. En cas de période libre uniquement, la période choisie serait-elle la même



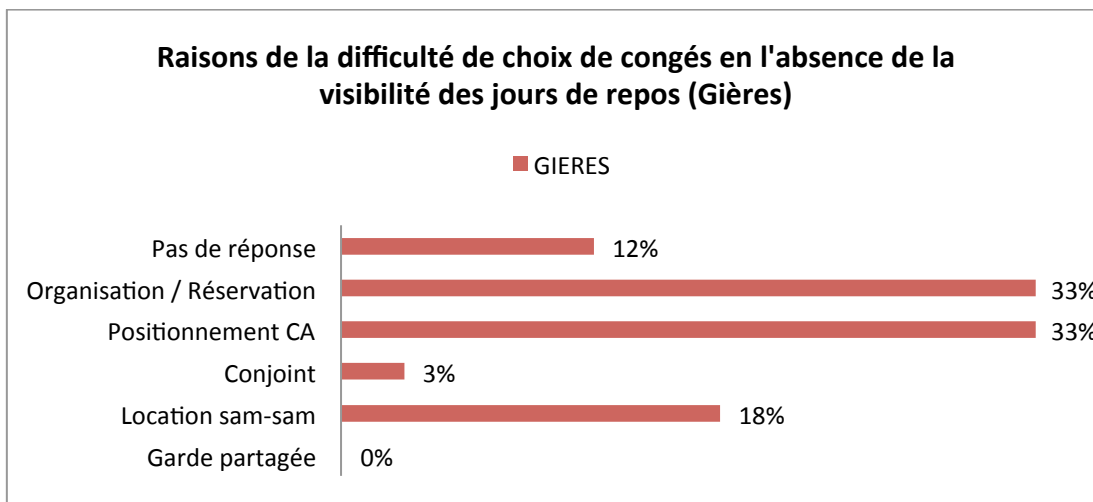
Annexe 10. La non visibilité des repos pendant le choix des congés d'été



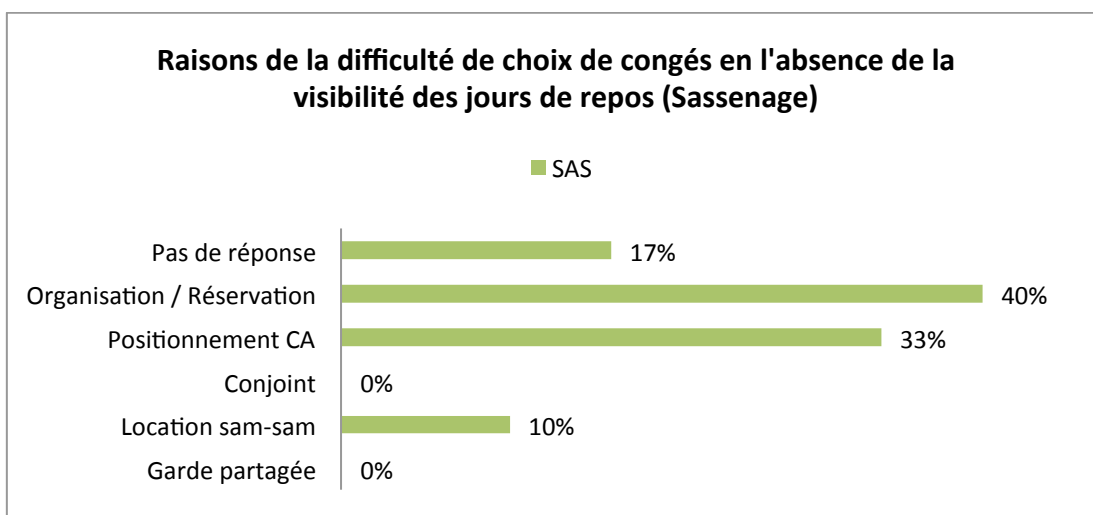
Annexe 11. Raisons de difficulté de choix de congés, en l'absence de la visibilité des repos (Eybens)



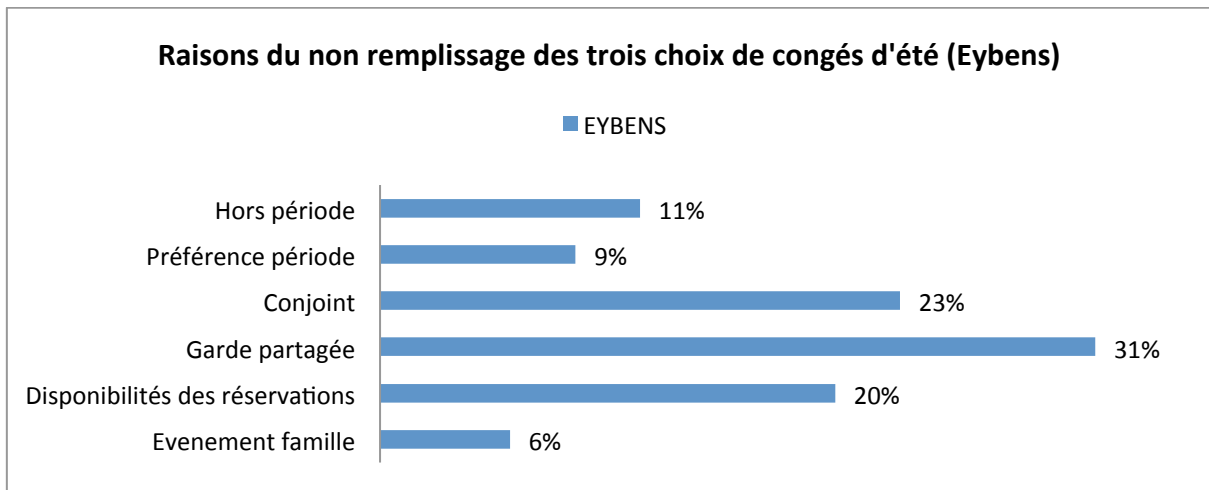
Annexe 12. Raisons de difficulté de choix de congés, en l'absence de la visibilité des repos (Gières)



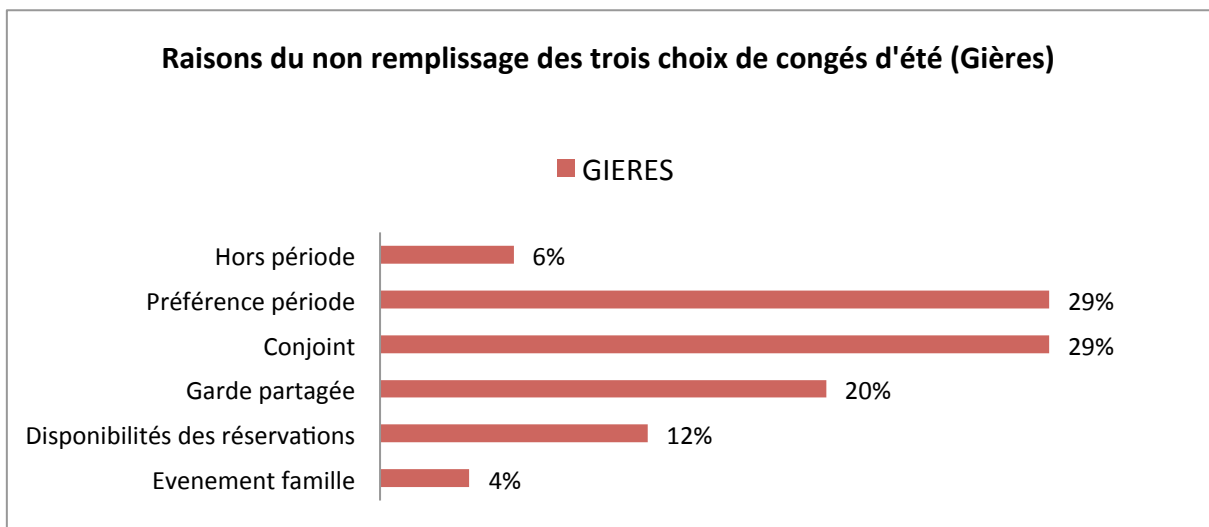
Annexe 13. Raisons de la difficulté de choix de congés, en l'absence de la visibilité des repos (Sassenage)



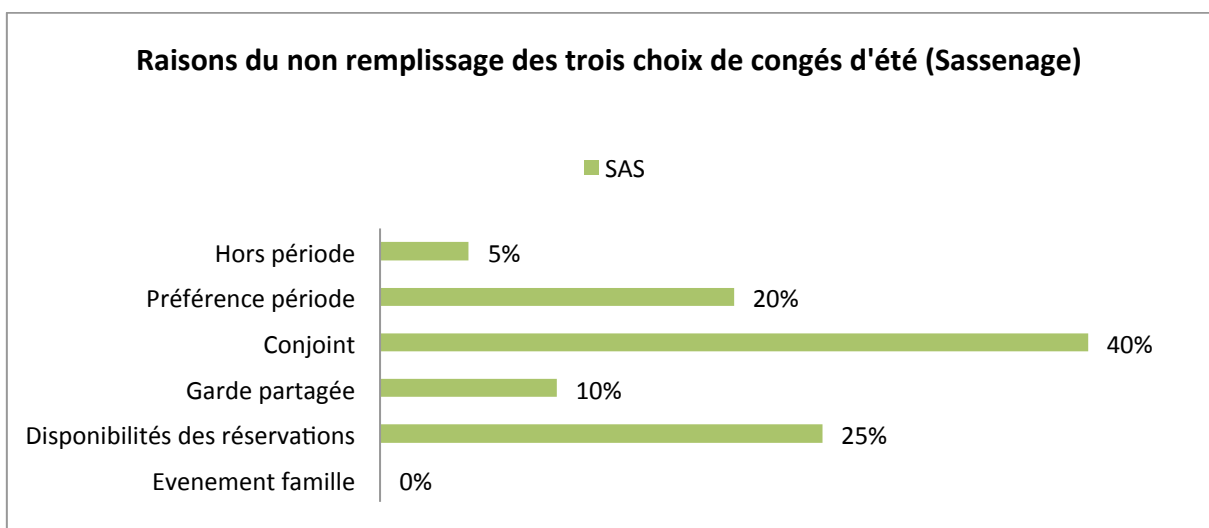
Annexe 14. Raisons du non remplissage des trois choix de congés (Eybens)



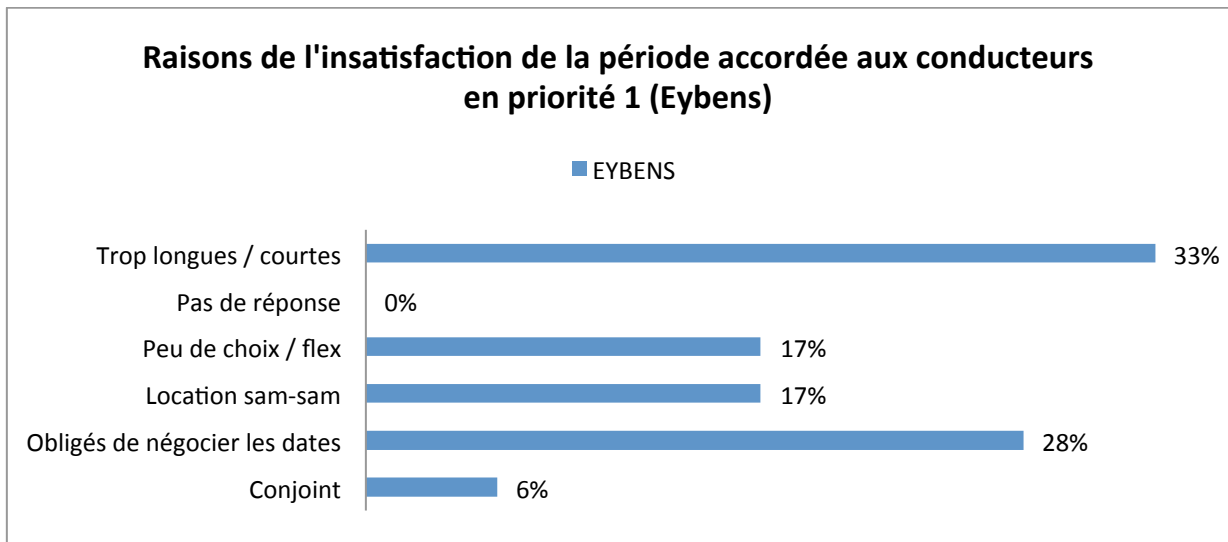
Annexe 15. Raisons du non remplissage des trois choix de congés (Gières)



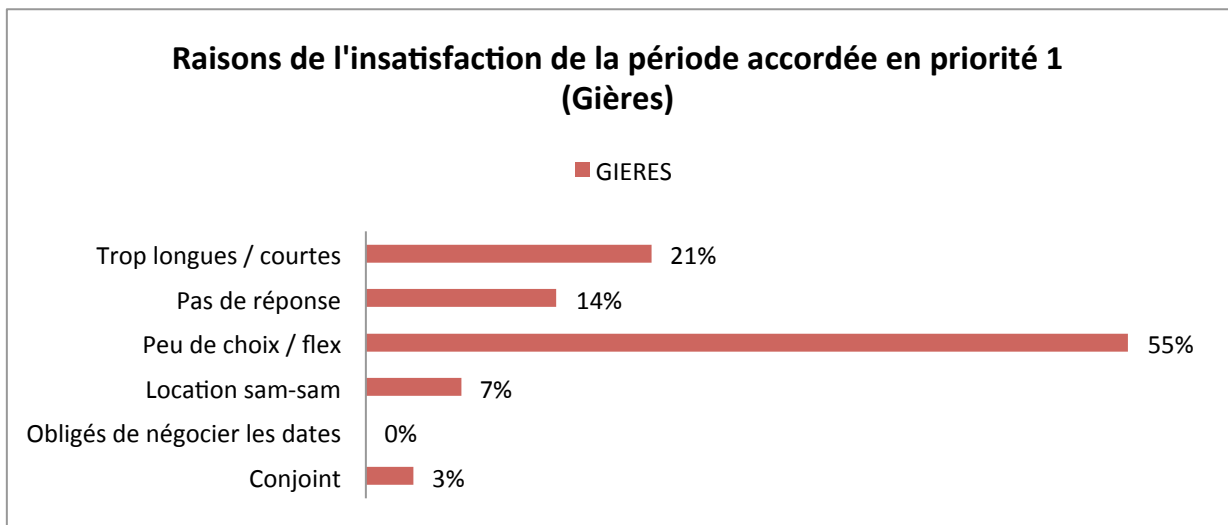
Annexe 16. Raisons du non remplissage des trois choix de congés (Sassenage)



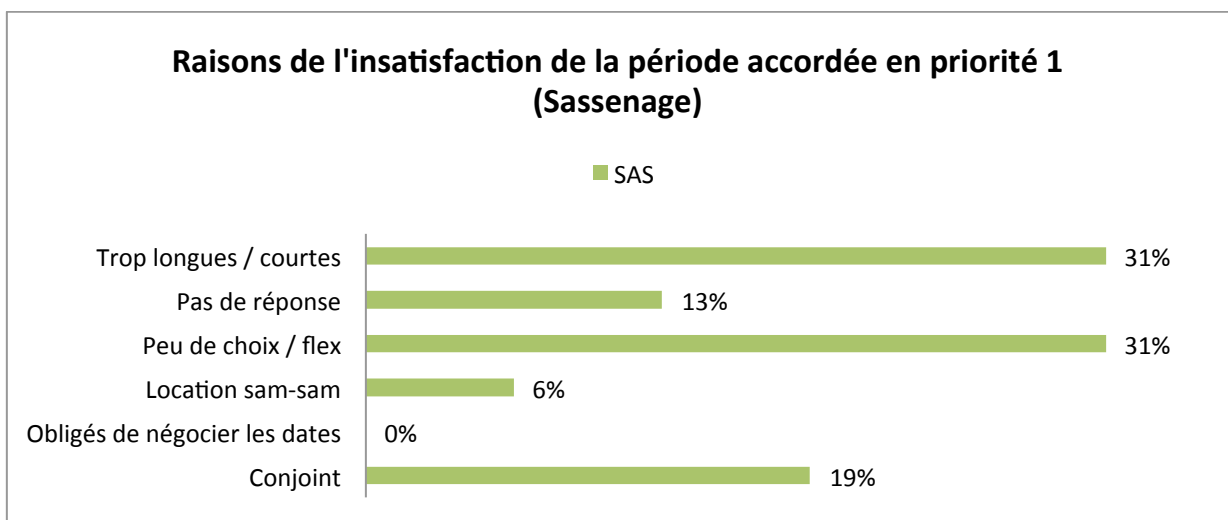
Annexe 17. Raisons de l'insatisfaction des conducteurs en priorité 1, de la période accordée (Eybens)



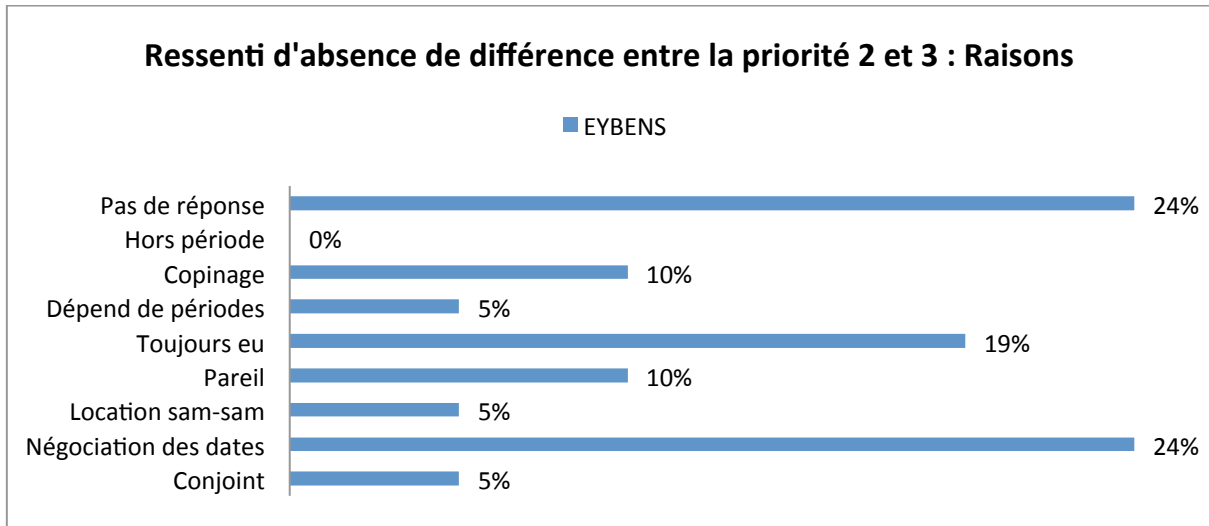
Annexe 18. Raisons de l'insatisfaction des conducteurs en priorité 1, de la période accordée (Gières)



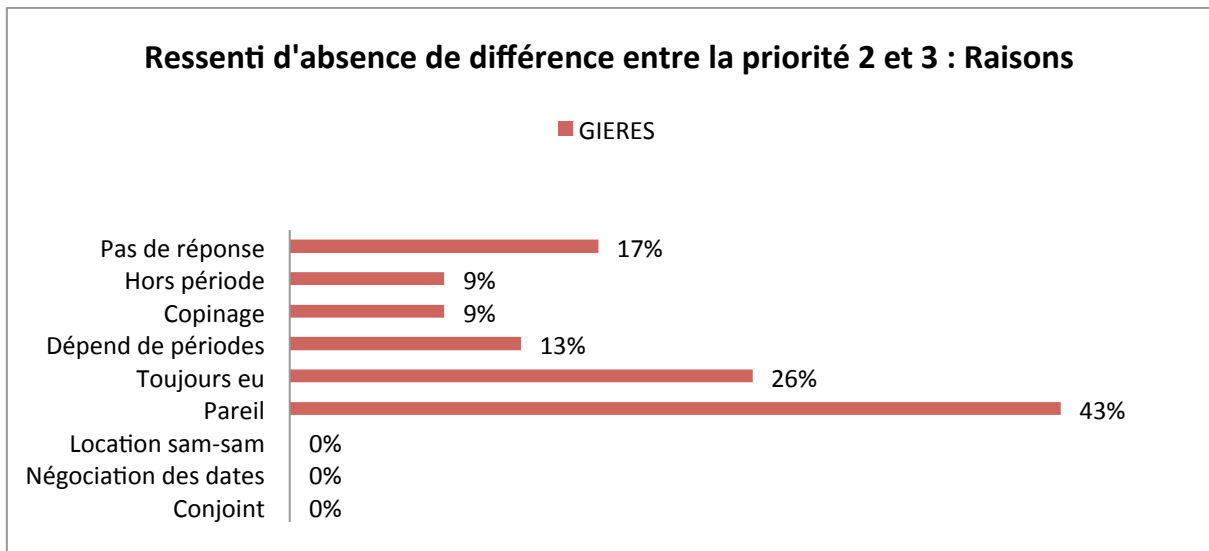
Annexe 19. Raisons de l'insatisfaction des conducteurs en priorité 1, de la période accordée



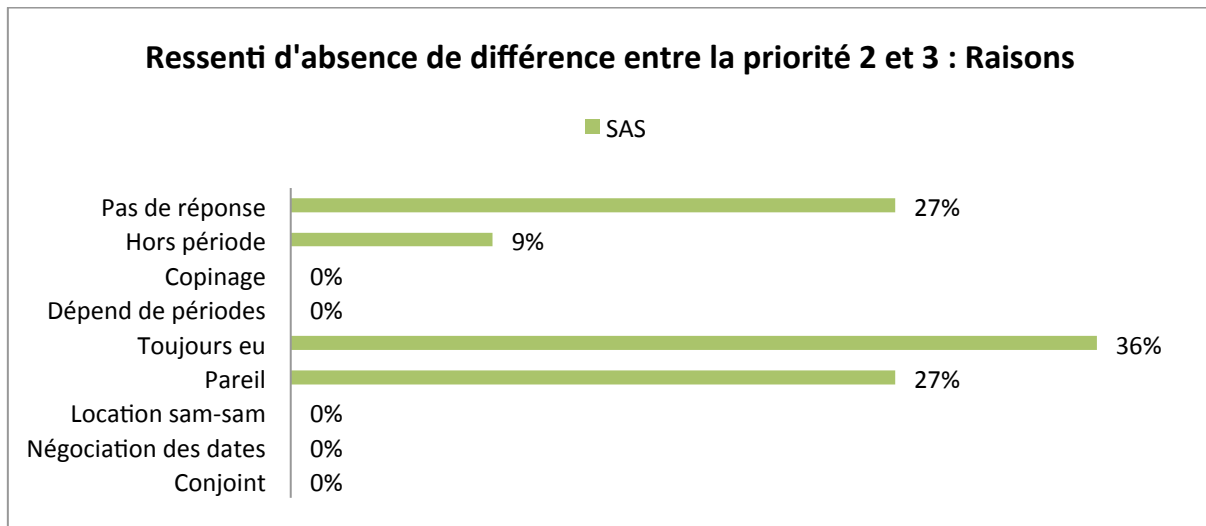
Annexe 20. Les raisons des conducteurs de leur ressenti d'absence de différence entre la priorité 2 et 3 (Eybens)



Annexe 21. Les raisons des conducteurs de leur ressenti d'absence de différence entre la priorité 2 et 3 (Gières)



Annexe 22. Les raisons des conducteurs de leur ressenti d'absence de différence entre la priorité 2 et 3 (Sassenage)





CONGES D'ETE 2017

FORMULAIRE SPECIFIQUE POUR LES AGENTS VOLONTAIRES POUR LES PERIODES 1 - 2 - 5 - 6 - 9 -

Formulaire à remettre à la Commande de Service avant le 24/12/2016

Prénom :

Nom :

Code agent :

N° de boîte :

Je suis volontaire pour

- la période 1 : 4 semaines de congés en JUIN (semaines 24 à 27)
- la période 2 : 3 semaines de congés en JUILLET (semaines 27 à 29)
- la période 5 : 4 semaines de congés en SEPTEMBRE (semaines 36 à 39)
- la période 6 : 3 semaines de congés en JUILLET/AOUT (semaines 30 à 32)
- la période 9 : 3 semaines de congés en AOUT (semaines 33 à 35)

NB : pour les périodes 2 - 6 - 9, vous pouvez choisir 2 périodes en les classant par ordre de préférence : précisez n°1 et n°2 dans chaque case.

NB : vous ne pourrez pas avoir la période 9 plus de 2 années consécutives si le nombre de demandes est supérieur au nombre de places.

Si vous avez entre 1 et 4 ans d'ancienneté et que vous n'avez jamais eu la période de JUIN en congés, vous êtes susceptible d'avoir la période 1 programmée.

NB : Un formulaire permettant de choisir une 4ème semaine de congés sera distribué ultérieurement aux agents concernés par une période de 3 semaines de congés.

CHOIX ET PRISE DE VOTRE 5ème SEMAINE : Il vous sera adressé prochainement un formulaire et une note explicative qui vous aidera à repérer les périodes qui sont le plus favorables. Tous les salariés de TAM devront exprimer un choix de prise de 5ème semaine (hors ceux qui auront opté pour un placement de jours de CA en CET).

Date :

Signature :

SONDAGE CONGES ANNUELS et 5^{ème} SEMAINE - ANNEE 2018

Matricule :
Nom :
Prenom :

Dépôt :
Groupe de repos :

Merci de bien vouloir compléter vos vœux pour les Congés 2018 (été et 5^{ème} semaine).
Vous trouverez au verso votre calendrier annuel indiquant vos jours de repos.

Conseil : Les semaines avec les week-ends de repos ont plus de chance d'être acceptées.

Congés ETE

Quelques règles à respecter : **Attention les demandes qui n'auront pas respecté les règles seront traitées en dernier et en fonction des besoins d'exploitation**

- 🚩 Remplir les **4 vœux en intégralité** : choisissez 4 semaines pour chacun des 4 vœux (même si seulement 3 seront accordées).
- 🚩 Les 4 vœux doivent être **différents**
- 🚩 Une même semaine ne peut être posée que **2 fois maximum**.
- 🚩 **2 semaines différentes de chaque mois** (juin, juillet, août et septembre) doivent être positionnées sur l'ensemble des vœux.

Notez vos N° semaines	VCEU 1				VCEU 2				VCEU 3				VCEU 4							
Notez vos N° semaines																				

5^{ème} SEMAINE

Quelques règles à respecter : **Attention les demandes qui n'auront pas respecté les règles seront traitées en dernier et en fonction des besoins d'exploitation**

- 🚩 Classez par **ordre de préférence** (du vœu 1 au vœu 8) vos souhaits.
- 🚩 Indiquer au minimum **5 vœux**.

N° semaine des VS	1	7	8	15	16	43	44	52		
Classez par ordre de préférence										

Attention : Ce sondage n'engage pas sur le résultat définitif, ni sur le nombre de semaines données.

Le calendrier des vacances scolaires est susceptible d'être modifié en cours d'année pour les vacances scolaires de la Toussaint. Le cas échéant, nous nous adapterons.

SONDAGE CONGES ANNUELS et 5ème SEMAINE - ANNEE 2018

**Le retour du sondage doit se faire via votre RDG ou directement au planning et avant le vendredi 29 septembre 2017.
Attention les demandes qui n'auront pas respecté ce délai de retour seront traitées en dernier et en fonction des besoins d'exploitation**

	janv	févr	mars	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
lun	01 RCS									01		
mar	02				01 RH					02		
mer	03				02					03		
jeu	04	1	01 RC		03					04 RH		
ven	05		02 RH		04					05		
sam	06 RC				05					06		
dim	07 RH				06	03 RC				07 RC		
lun	08		01 RCS	01 RH	07 RC	04	01 RCS	01 RC	02 RCS	08		
mar	09		05 RC	02	08 RCS	05	02	06	03 RC	09		
mer	10		06 RH		09	06	03	07	04 RH	10		
jeu	11		07 RC	04	10	07	04	08	05	11		
ven	12 RC		08 RH	05	11	08	05 RC	09	06	12		
sam	13 RH		09	06	12	09	06 RH	10	07	13		
dim	14 RCS			07 RH	13 RC	10	07	11 RH	08	14		
lun	15	11 RC		08 RCS	14 RH	11	08	12 RCS	09 RC	15		
mar	16	12 RCS		09	15	12	09	13	10 RCS	16		
mer	17		13 RC	10	16	13	10	14	11 RCS	17		
jeu	18 RC		14 RH	11	17	14	11 RC	15	12	18		
ven	19 RH		15	12	18	15	12 RH	16	13	19		
sam	20		16	13 RH	19	16	13	17 RH	14	20		
dim	21		17 RC	14 RCS	20 RCS	17	14	18 RCS	15 RC	21		
lun	22		18 RC	15 RCS	21	18	15	19 RCS	16 RH	22		
mar	23		19 RH	16	22	19	16	20	17	23		
mer	24 RC		20 RH	17	23	20	17 RC	21	18	24		
jeu	25 RH	8	21	18 RCS	24	21	18 RH	22	19	25		
ven	26		22	19 RH	25	22	19	23 RH	20	26		
sam	27		23	20	26	23	20	24 RC	21	27		
dim	28 RC		24	21	27	24	21	25	22 RH	28		
lun	29		25 RCS	22	28	25	22 RCS	26	23 RCS	29		
mar	30		26 RC	23	29	26	23 RC	27	24	30		
mer	31 RH		27	24 RC	30	27	24 RH	28	25	31		
jeu			28	25 RH	31	28	25	29 RH	26			
ven			29	26	31	29	26	30	27			
sam			30	27	29	30	27	31	28			
dim			31 RC	28	30	28	29	31	29			
lun				29 RCS	31	30	29	31	30			
mar				30 RC		31						

Attention : Ce sondage n'engage pas sur le résultat définitif, ni sur le nombre de semaines données.

Le calendrier des vacances scolaires est susceptible d'être modifié en cours d'année pour les vacances scolaires de la Toussaint. Le cas échéant, nous nous adapterons.