



**Organisation temporelle
atypique du travail
et
gestion des risques professionnels**

Organisation temporelle atypique du travail et gestion des risques professionnels

Claudie Rousseau
INRS, Département Homme au travail
Laboratoire Gestion de la sécurité

NS 261
juillet 2006

RÉSUMÉ

La question des temps de travail /hors travail et leurs effets sur la santé et la sécurité des salariés se trouve à nouveau posée dans le paysage actuel des entreprises françaises.

Dans bon nombre de celles-ci, en effet, le passage aux 35 heures a induit l'émergence de multiples formes de configurations temporelles atypiques dont les « degrés » de nouveauté par rapport au « traditionnel » travail posté, 3x8 ou 2x8, sont variables. Parallèlement à cette inflation, la coexistence de plusieurs aménagements temporels atypiques au sein d'une même entreprise est devenue une des caractéristiques organisationnelles du milieu professionnel d'aujourd'hui.

S'inscrivant dans cette thématique, le présent document rapporte les résultats de deux études de terrains relatifs à des secteurs d'activités différents. Il s'agit en effet d'activités industrielles dans une entreprise d'équipementier automobile et d'activités de service dans une société d'exploitation d'un domaine skiable.

L'approche mise en œuvre relève des Sciences Humaines, privilégiant l'expression du vécu des salariés au cours d'entretiens individuels. On a ainsi réalisé deux séries d'entretiens avec les mêmes salariés et à deux moments distincts afin de tenir compte d'une évolution éventuelle dans l'appréciation des personnes quant aux effets des horaires atypiques. Au total, on dispose de données issues de 46 entretiens.

Le recueil des données relatives aux accidents et aux maladies professionnelles a été fait principalement à partir des documents disponibles dans l'entreprise.

Dans les deux études, l'examen des données sur les accidents ne met pas à jour de relation directe entre les configurations temporelles atypiques étudiées et les accidents.

Au sujet de la perception des risques, les salariés ne mentionnent pas de risque professionnel spécifique aux horaires atypiques. Par ailleurs, en comparant les deux séries d'entretiens, on relève une stabilité dans la perception des risques identifiés.

Concernant le volet santé, la dimension psychologique des effets des horaires atypiques est ici questionnée à travers des aspects de la vie relationnelle au travail et hors travail. Sous cet angle, sont ainsi éclairés le fonctionnement des collectifs de travail et la place des Ressources Humaines dans la gestion des temporalités atypiques.

D'une façon générale, l'analyse des données des deux études montre que le vécu des salariés est déterminé en partie par leur rapport à la durée de l'emploi (durée limitée ou indéterminée), à l'investissement professionnel, aux contraintes familiales, à l'âge et au genre (masculin ou féminin).

L'étude de l'organisation temporelle atypique permet aussi de mettre à jour les forces et les fractures organisationnelles des deux entreprises concernées. Par exemple, dans le cas de fortes tensions et en l'absence de régulation, des dégradations relationnelles sont repérées, avec le risque à terme, d'incidence préjudiciable à la santé des salariés.

Pour conclure, des recommandations sont formulées afin d'améliorer le dispositif encadrant la mise en place des horaires atypiques et le suivi de leurs effets sur les salariés.

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| PREAMBULE | 1 |
| INTRODUCTION | 2 |
| 1 – Cadre général | 3 |
| 2 – Rappel de la demande des deux études | 4 |
| 3 – Première étude de cas : une entreprise d'équipementier automobile | 5 |
| 3.1. Bref descriptif du procédé de travail au secteur laquage | 6 |
| 3.2. Récapitulatif du déroulement temporel de l'étude | 6 |
| 3.3. Caractéristiques des configurations temporelles et conditions de vie au travail | 7 |
| 3.4. Caractéristiques de la population d'étude | 8 |
| 3.5. Résultats | 10 |
| 3.5.1. <i>Accidents du travail</i> | 10 |
| 3.5.2. <i>Perception des risques et protections individuelles</i> | 13 |
| 3.5.3. <i>En « S.D. », amplitude élevée du poste horaire : majoration des risques chimiques et routiers</i> | 15 |
| 3.5.4. <i>En « 4x8 », dégradation des conditions de travail : internalisation d'activités risquées</i> | 16 |
| 3.5.5. <i>Hygiène de vie : le cas du travail le week-end</i> | 16 |
| 3.5.6. <i>Articulation vie professionnelle et vie privée : des réponses nuancées</i> | 17 |
| 4 – Deuxième étude de cas : une entreprise d'exploitation d'un domaine skiable | 22 |
| 4.1. Bref descriptif de l'activité de damage des pistes | 22 |
| 4.2. Caractéristiques des configurations temporelles et conditions de vie au travail | 22 |
| 4.3. Caractéristiques de la population d'étude | 24 |
| 4.4. Résultats | 25 |
| 4.4.1. <i>Accidents du travail</i> | 25 |
| 4.4.2. <i>Perception des risques d'accidents : plus de risques perçus par les treuillistes</i> | 27 |
| 4.4.3. <i>Hygiène de vie : des pratiques alimentaires soucieuses d'équilibre tandis que le sommeil reste plus difficile à gérer</i> | 29 |
| 4.4.4. <i>Articulation vie professionnelle et vie privée : peu d'écho à cette question</i> | 31 |
| 4.4.5. <i>Quelle visibilité du travail en horaires atypiques ?</i> | 31 |
| 4.4.6. <i>Les dysfonctionnements du collectif de travail en horaires atypiques : un révélateur des faiblesses organisationnelles</i> | 34 |
| 5 – Ce que l'on peut retenir | 38 |
| 6 – Recommandations | 42 |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 44 |
| ANNEXE | 46 |
| LISTE DES TABLEAUX ET ENCADRÉS | 47 |

PRÉAMBULE

On se propose de présenter les résultats de deux études de terrain relatifs aux effets des horaires atypiques sur les risques d'accidents et les maladies professionnelles d'une part et sur la santé perçue par les salariés d'autre part. Le volet « santé » intègre des éléments sur la satisfaction des conditions de vie, au travail et hors travail.

L'identification et l'analyse des effets ont porté plus particulièrement sur les aspects suivants :

- les accidents du travail et les maladies professionnelles survenus dans ces configurations temporelles,
- la perception des salariés quant aux risques professionnels,
- l'hygiène de vie : la gestion de l'alimentation et du sommeil,
- l'articulation des temps de la vie professionnelle et de la vie privée.

Au cours de la seconde étude, deux autres dimensions ont émergé, que nous avons donc intégrées aux analyses. Il s'agit de l'identité professionnelle et du collectif de travail.

D'un point de vue méthodologique, le cadre d'analyse, situé dans le champ des Sciences Humaines, privilégie l'approche qualitative, de type clinique dans ces investigations.

La finalité de ce travail est d'apporter des éléments d'analyse contribuant à mieux saisir les conséquences des horaires atypiques en termes de risques professionnels et de formuler des recommandations en vue de la gestion de la prévention de la sécurité et de la santé des salariés.

Interpellés dans leur quotidien sur cette question des horaires atypiques, les praticiens (Chargés de Sécurité, Médecins du Travail, Infirmières, Responsables de Ressources Humaines) sont les destinataires auxquels s'adresse ce rapport.

INTRODUCTION

Les configurations temporelles diffèrent de plusieurs façons : le moment du temps travaillé (jour, soir, nuit), les équipes fixes ou alternantes, le nombre de jours de repos, de week-ends libres... Ainsi, selon Knauth (1998) « *on en dénombre plus de 10 000 en usage dans le monde* ».

Dans les entreprises françaises, la mise en place des 35 heures a provoqué un développement accru des horaires atypiques et des formes multiples de configurations temporelles atypiques. Selon Bué (2005), « *en juin 2003, 20 % des entreprises sont passées à 35 heures, employant 9 900 000 salariés, soit 58 %. [...]. L'irrégularité et l'imprévisibilité des rythmes de travail auxquelles ces salariés sont déjà confrontés, sont renforcées et leur marge de manœuvre pour déterminer leurs horaires reste faible* »¹.

Concernant le travail du week-end, la forte progression du travail le samedi observée de 1984 à 1998 semble se stabiliser depuis, mais le travail du dimanche continue de progresser.

En 2004, un salarié sur deux est amené à travailler le samedi, presque autant les femmes que les hommes (50,4 % des hommes et 47,9 % des femmes).

Selon l'enquête Emploi² de l'INSEE, 26,6 % des salariés travaillent le dimanche. Les femmes sont 25,1 % à travailler le dimanche (contre 23,5 en 2001) ; 27 % des hommes travaillent ce jour-là.

2 611 000 salariés hommes travaillent la nuit (soit 22,4 %) et 847 000 femmes (soit 8,1 %). Ces proportions étaient en 1991, respectivement de 18,7 % pour les hommes et de 5,8 % pour les femmes.

Enfin, il faut noter que le travail nocturne se cumule également avec le travail de fin de semaine. Près de six salariés sur dix travaillant habituellement la nuit travaillent aussi habituellement le samedi. Neuf femmes sur dix travaillant de nuit travaillent aussi le samedi et plus de huit sur dix, le dimanche.

¹ Communication de J. Bué (DARES) lors d'une journée d'Aderest, 21 oct. 2005. Quelques chiffres concernant 2004 : 11 % des hommes et 6 % des femmes travaillent en horaires postés alternants, ce qui représente deux millions de personnes dont un tiers sont des femmes.

² Dans les enquêtes Emploi et Conditions de travail, le travail de nuit correspond à la tranche horaire allant de 0 à 5 h, plage horaire plus restrictive que celle du code du travail (entre 21 h et 6 h du matin).

1 – Cadre général

A partir de la littérature³ et des pratiques sociales connues dans la gestion du temps de travail, nous avons caractérisé le cadre général d'une configuration temporelle atypique, en retenant les paramètres suivants :

- **Les horaires** atypiques de travail : de 20 h 00 à 7 h 00⁴.
- **La période** atypique travaillée : le samedi, le dimanche et les jours fériés.
- **L'amplitude**⁵ atypique de la journée de travail considérée essentiellement sous l'angle d'heures « en plus », c'est-à-dire au-delà de 8 h 00.
- **La structure** atypique de la journée de travail ; l'emploi du temps des caissières de grandes surfaces est une illustration bien connue du temps morcelé, fragmenté par des « coupures » de plusieurs heures au sein d'une même journée de travail.
- **Les rythmes** atypiques. Selon P. Boisard et J.D. Fermanian (1999), les salariés concernés par les rythmes de travail hors norme peuvent être répartis en deux catégories :
 - * **les irréguliers** dont le nombre de jours travaillés et/ou les horaires de travail changent de manière irrégulière, sans même obéir à un cycle,
 - * **les cycliques** qui possèdent des rythmes de travail organisés en cycles de plusieurs jours, le cycle se reproduisant à l'identique.

Encadré 1

- Cadre général d'une configuration temporelle atypique -

Le degré « d'atypicité » de la configuration est ainsi renseigné par le nombre de paramètres présents, le degré le plus fort correspondant au cumul de l'ensemble.

³ Notamment les articles de Ch. Gadbois, Ergonome et Directeur de recherche au CNRS, qui sont des synthèses d'études sur l'organisation du temps de travail et ses effets au travail et hors-travail particulièrement riches d'analyses et de réflexions. Un de ses articles princeps étant « l'exacte mesure des situations de travail posté : au-delà des similitudes formelles, des réalités différentes ». In le Travail Humain, tome 53, n°4/1990, pp. 229-345.

⁴ Cette tranche horaire est proche du travail de nuit défini juridiquement : « selon le code du travail et la loi du 9 mai 2001, le travail de nuit se situe entre 21 h et 6 h. Par ailleurs, la loi définit le travailleur de nuit comme tout travailleur qui accomplit deux fois par semaine trois heures de son temps de travail entre 21 h et 6 h ou un nombre défini par convention ou accord étendu ». In premières synthèses de la DARES, n° 40.2. Oct. 2005, 3 p.

⁵ « L'amplitude de la journée de travail est la période comprise entre l'heure à laquelle le salarié prend son service au début de la journée et l'heure à laquelle il le quitte, à la fin de celle-ci, les temps de pause, de vestiaire et de repas étant inclus dans le calcul de l'amplitude ». Durée, réduction et aménagement du temps de travail, Documentation française, Paris, 1999.

2 – Rappel de la demande des deux études

- Première demande : évaluer les effets de la mise en place d'une équipe de fin de semaine

Son objet est d'évaluer les effets d'un « nouvel » aménagement du temps de travail, le travail le week-end, sur la santé et la sécurité des salariés du secteur d'une entreprise d'équipementier automobile.

La mise en place du travail le week-end, Samedi et Dimanche (appelée aussi « S.D. »), concerne une seule équipe du secteur laquage.

Le rythme de production de cette entreprise, créée en 1996, s'inscrit dans une forte dépendance à l'environnement technico-économique constituée par la présence d'un client unique, d'un partenariat d'entreprises (situées dans un « PIF »⁶) et de fortes contraintes liées à une production à la demande.

- Deuxième demande : interrogation sur les dimensions temporelles atypiques d'une activité saisonnière

La demande « d'étude/assistance » émane d'une entreprise d'exploitation d'un domaine skiable et concerne l'activité de damage des pistes de ski. Elle porte sur une meilleure connaissance des éléments caractérisant une organisation temporelle atypique soucieuse de la santé et de la sécurité des conducteurs de dameuses.

Repères méthodologiques

La question du temps de travail et ses modalités pratiques sont un sujet récurrent des débats sociaux. Il y a peu, la mise en place des 35 h a relancé ces discussions, mettant à jour des visions opposées de la place du travail, des loisirs... dans la société française.

Le domaine des études sur cette question n'échappe pas toujours à des positions idéologiques des auteurs. Pourtant même si la mise à distance de ces convictions peut s'avérer particulièrement difficile, elle est indispensable notamment lors du recueil des données dans les entreprises quand les partenaires sociaux expriment des avis contradictoires sur le temps de travail, en particulier sur sa mesure⁷, enjeu historique de revendications.

Conscient de cette difficulté et de ces tensions, le présent travail s'efforce d'adopter un point de vue considérant les configurations temporelles atypiques données à l'étude comme des états de faits à analyser, sans se prononcer sur le bien fondé de leur mise en place.

Par ailleurs, le caractère général des demandes des deux entreprises, dont la finalité est de disposer d'éléments de réflexion pour orienter des décisions futures en termes d'aménagement du temps de travail, imprime à notre approche une coloration relativement proche du diagnostic.

⁶ PIF : « parc industriel fournisseurs » ; pour des informations sur cette organisation, cf. « l'obsession du flux tendu : les usines d'équipement automobile des parcs industriels fournisseurs ». A. Gorgeu, R. Mathieu, 2005.

⁷ Cf. l'article de N. Hatzfeld, 2005, sur l'usage du chronomètre à travers l'histoire des usines Peugeot (1946-1996).

Précisons que la première étude constitue une recherche motivée par une actualité sociale liée au développement de multiples formes d'aménagement d'horaires atypiques tandis que la deuxième répond à la demande d'une entreprise ayant eu connaissance de notre activité sur cette thématique.

Ces travaux s'inscrivent dans une approche commune faisant une large place à l'expression du vécu par la personne/salarié(e). Une comparaison des deux contextes n'est cependant pas possible compte tenu des spécificités organisationnelles, économiques, temporelles... de chaque entreprise et des préoccupations exprimées par les salariés en regard de ces contextes.

En revanche, au sein de chaque étude, on privilégie l'aspect longitudinal du recueil des données, c'est-à-dire que deux séries d'entretiens sont réalisées avec les mêmes personnes et effectuées à deux moments distincts.

L'objectif de la prise en compte de cette durée est d'appréhender la dynamique des temporalités atypiques sur la sécurité et la santé des salariés. Il s'agit d'une approche diachronique⁸.

D'une durée moyenne d'une heure, les entretiens basés sur le volontariat, sont individuels et semi-directifs. La série des premiers entretiens est préparée par la rédaction d'un canevas de questions⁹ utilisé ensuite comme cadre pendant « l'interview ».

Au-delà des questions sur les risques professionnels, le questionnement est structuré par des thèmes concernant directement les conditions de vie au travail et indirectement les effets de ces conditions sur la vie sociale et familiale des salariés.

Le second entretien ne reprend pas systématiquement tous ces thèmes, il est plus réceptif à l'évolution de la situation initiale et à une expression plus libre des interviewés par rapport aux temps atypiques qu'ils vivent.

Dans les deux études, on note la présence de la diversité des contraintes familiales. En effet, la population interviewée a des enfants dont les âges couvrent les différentes périodes de la vie : l'enfance, l'adolescence et l'adulte.

Ainsi, les contraintes spécifiques de chacune de ces périodes sont présentes dans l'étude.

3 – Première étude de cas : une entreprise d'équipementier automobile

Cette usine fabrique des pièces de carrosserie automobile (portes, ailes et calandres) par injection plastique ; le rythme de travail de la grande majorité des agents de production est le travail posté en « 3x8 ».

⁸ Sur « les approches diachroniques des relations santé-travail », on peut consulter l'exposé de S. Volkoff publié dans le rapport intitulé « les évolutions de la santé au cours de la vie professionnelle : altération, préservation, construction ». CEE, oct. 2005.

⁹ Cf. annexe.

3.1. Bref descriptif du procédé de travail au secteur laquage

Les pièces issues du moulage sont acheminées par chariot (transfert automatisé) sur la chaîne de laquage où elles sont accrochées manuellement sur les balancelles d'un convoyeur.

Elles sont ensuite nettoyées à l'isopropanol puis subissent un dégraissage chimique avant d'être laquées puis vernies. La projection de laque et de vernis est réalisée par des robots dans deux cabines distinctes.

Enfin, les pièces passent dans un tunnel de séchage et sont contrôlées en sortie, puis décrochées de ce convoyeur et accrochées sur un autre les amenant vers les unités de montage.

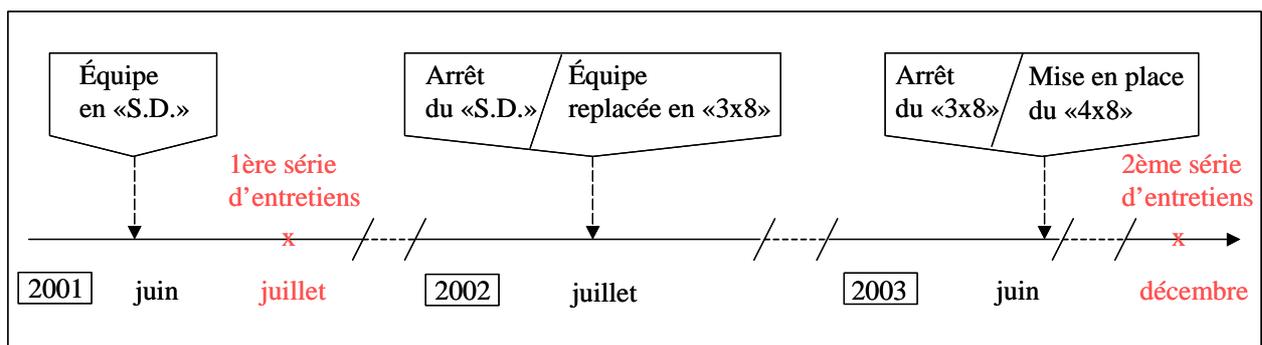
3.2. Récapitulatif du déroulement temporel de l'étude

Le premier entretien avec l'équipe travaillant le week-end s'est déroulé deux mois après sa mise en place ; la durée était régulièrement reconduite tous les trois mois. Il a finalement fonctionné pendant un an.

Comme prévu dans l'approche longitudinale de l'étude, nous avons pu réaliser le second entretien avec les mêmes salariés, sauf un. En revanche, les dates de conduite de ces entretiens ont été déterminées par les modifications d'horaires effectuées par l'entreprise.

C'est ainsi que la deuxième série d'entretiens est réalisée 2 ans et 7 mois après, alors que le travail du week-end n'existe plus depuis un an. « L'ex » équipe du week-end a ensuite travaillé un an en 3x8 et est depuis sept mois en « 4x8 ».

Les moments de la mise en place des différents horaires ainsi que la conduite des entretiens sont schématisés ci-dessous :



Encadré 2

- Mise en place successive de modalités d'horaires atypiques -

L'analyse de la dynamique temporelle concerne donc le travail posté en « S.D. » et en semaine.

3.3. Caractéristiques des configurations temporelles et conditions de vie au travail

| <u>Horaires en «S.D.»</u> | <u>Horaires en « 4 x 8 »</u> |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Samedi : 00 h – 12 h ➤ Dimanche : 18 h – 06 h ➤ Fixité des jours travaillés | Poste horaire hebdomadaire : du lundi au vendredi <ul style="list-style-type: none"> ➤ Matin : 06 h – 14 h ➤ A.M. : 14 h – 22 h ➤ Nuit : 18 h – 02 h ➤ Journée : 10 h – 18 h ➤ Rotation chaque semaine |

Tableau 1
- Descriptif des deux modalités horaires étudiées -

Plus précisément, les différents paramètres caractérisant ces organisations temporelles atypiques figurent dans le tableau suivant :

| Configurations temporelles Paramètres temporels atypiques | Le «S.D.» | Le « 4 x 8 » |
|--|---|---|
| | Les horaires | Horaires de nuit |
| La période travaillée | - le week-end : samedi et dimanche | / |
| L'amplitude de la journée de travail | - 12 h | / |
| Le rythme | - cycliques : 2 x 12 h / - durée du cycle : 2 j. travaillés/5j.repos | - cycliques : 4 x 8 h - rotation hebdomadaire / |

Tableau 2
- Caractéristiques temporelles atypiques des deux configurations étudiées -

A la lecture du tableau 2, les paramètres retenus, pour caractériser une configuration temporelle atypique, montrent que le «S.D.» est une organisation temporelle plus atypique que le « 4x8 ».

| | |
|---|--|
| Caractéristiques temporelles atypiques | <p><u>S.D.</u> : horaires, période, amplitude et rythme</p> <p>« 4x8 » : horaires et rythme</p> |
| Organisation du travail posté | <p><u>S.D.</u> : - une seule équipe présente dans l'usine - pas de relève le samedi et relève très courte en fin de poste du dimanche</p> <p>« 4x8 » : - temps commun (4 h) pour chaque équipe constituée de deux « sous équipes »</p> |
| Temps de trajet | - compris entre ¼ h et ½ h |
| Moyen de transport | - voiture individuelle |
| Conditions climatiques | - difficiles l'hiver (Nord-Est de la France, neige ou verglas possible) |

Tableau 3

- Résumé des conditions de vie au travail des opérateurs du secteur laquage -

3.4. Caractéristiques de la population d'étude

L'équipe travaillant en «S.D.» est composée de 19 salariés dont 11 ont été interviewés.

Comme l'ensemble du personnel, dont la moyenne d'âge est de 29 ans, les salariés interviewés sont relativement jeunes, moyenne d'âge de 33 ans. Il en est de même au sujet du genre des salariés, la population interviewée, 6 femmes et 5 hommes, reflète la répartition presque équivalente du nombre de femmes et d'hommes dans l'effectif total de l'entreprise.

Concernant la situation familiale, la grande majorité du personnel de l'entreprise vit en couple et a des jeunes enfants¹⁰.

¹⁰ Informations recueillies au cours de l'entretien avec la DRH.

Juillet 2001

- Moyenne d'âge : 33 ans
- Genre : 6 femmes
5 hommes

- Moyenne de l'ancienneté : 3 ans

- Situation familiale :
 - * en couple..... 8
 - * divorcé..... 1
 - * célibataire..... 2

- 4 salariés..... Sans enfant
- 6 salariés..... 2 enfants
- 1 salarié..... 3 enfants

Encadré 3

- Caractéristiques des salariés interviewés -
(n = 11)

Dans la synthèse des études portant sur les discordances psychosociales des horaires postés, Gadbois (2004) relève que « *Beaucoup d'enquêtes sur les travailleurs postés ne donnent aucune information sur le fait que les conjoints travaillent ou non [...] alors que l'exercice ou non d'une activité professionnelle par le conjoint et le type d'horaires sont certainement un facteur important en particulier concernant l'impact d'un système d'horaires postés sur la vie hors travail et plus précisément l'utilité sociale des différents moments de la journée ou de la semaine* ».

Même si cette question est peu reprise dans le présent travail, il nous a paru intéressant d'appliquer cette remarque méthodologique, en précisant les contextes psychosociaux, indicateurs des contraintes plus ou moins fortes, dans lesquels vivent les salariés interviewés.

C'est ainsi que considérant les horaires de travail des conjoints des huit salariés en couple, on a les configurations suivantes :

- cinq conjoints travaillent dont :
 - * 4 en horaires atypiques,
 - * 1 en horaires standards.

- trois conjointes ne travaillent pas :
 - * 2 sont en congés parentaux,
 - * 1 femme au foyer.

Lors des seconds entretiens, ces caractéristiques sont sensiblement les mêmes. A noter toutefois une petite modification concernant la situation professionnelle des conjoints allant dans le

sens d'un abaissement des contraintes, ainsi quatre conjoints ne travaillent pas et de ceux travaillant, trois sont en horaires atypiques et un conjoint travaille à domicile.

Expérience professionnelle et qualification

La moyenne de l'ancienneté dans l'entreprise est de 3 ans. Selon la Responsable des Ressources Humaines, cette durée est nécessaire pour acquérir l'autonomie professionnelle, critère « fort » pour faire partie de cette nouvelle équipe en «S.D.».

Toutes les qualifications des membres de l'équipe en « S.D.» sont présentes, à l'exception de la maintenance.

| Qualification \ Entretien | 1 ^{ère} série (n = 11) | 2 ^{ème} série (n = 10) |
|---------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Chef d'équipe | 2 | 1 |
| Animateur | 1 | 1 |
| Régleur robot | 2 | 2 |
| Aide-peintre | 1 | 1 |
| Contrôleur qualité | 4 | 4 |
| Ponceur-polisseur | 1 | 1 ≠ |

Tableau 4
- Qualification des salariés interviewés -

3.5. Résultats

3.5.1. Accidents du travail

Pendant un an, durée de fonctionnement de l'équipe en « S.D.», un seul accident avec arrêt (1 j.) a été enregistré. Celui-ci est survenu en début de poste (2 h 45) le samedi, au poste de décrochage des pièces. Le salarié a heurté l'armature d'un chariot automatique en se retournant.

Sur cette même période, six accidents bénins sont notés sur le registre réservé à cet effet. Les circonstances n'indiquent pas de lien particulier avec le « S.D.» et lorsqu'on élargit cet examen à l'ensemble du pôle laquage, tous horaires confondus, on relève des circonstances analogues, survenant le plus souvent sur le poste de décrochage et provoquant hématomes et coupures.

Au cours des seconds entretiens, trois récits d'accidents survenus en horaires atypiques - deux de travail et un de trajet - ont été décrits. A l'analyse de ces récits, aucun lien n'est établi entre les accidents et les horaires¹¹.

* Accidents de travail

- « [...] je mettais la pièce (aile avant) dans un container comme elle est en plastique, ça plie et ça revient. La lentille a empêché que ça m'égratigne l'iris. »

- « J'ai glissé, je suis tombée [...] enfin quand je dis glisser c'est pas vraiment glisser, j'étais en train de poncer une pièce qui était accrochée, la chaîne s'est mise en marche et j'ai été déstabilisée et le pied comme il a pas effectivement glissé, il s'est tordu, j'ai été plutôt déséquilibrée, j'ai été arrêtée plus de 2 mois. »

* Accident de trajet

« Au mois de juin [...] en venant au travail pour le poste de nuit, il devait être vers 9 h 20 du soir, il ne faisait pas nuit. Il y a une vache qui a traversé la route [...] au sommet d'une côte, je l'ai vue au dernier moment, la vache est rentrée dans la voiture. »

Ces événements auraient pu se produire à n'importe quel moment.

Les horaires atypiques n'apparaissent ici ni comme un facteur déterminant de l'accident ni comme un facteur aggravant.

En complément de ces investigations, nous avons cherché, à partir de la base EPICEA¹², à repérer les accidents survenus dans les entreprises d'équipementiers automobiles. Nous avons retenu les deux critères suivants pour définir les aménagements temporels atypiques :

- travail effectué le week-end (samedi et/ou dimanche), quels que soient les horaires,
- ou
- activité exercée dans la semaine, à des horaires situés entre 20 h 00 et 7 h 00.

Selon ces critères, on trouve les données suivantes :

- De 1986 à 1999, cinq accidents survenus le samedi sont enregistrés :
 - 3 accidents lors d'une intervention sur machine en fonctionnement,
 - 1 accident de plain pied lors d'un transport de liquide dangereux,
 - 1 accident lors d'une installation de tuyauterie hydraulique.

Aucun accident n'est enregistré le dimanche.

¹¹ Pour faciliter la lecture, nous utilisons dans la suite de l'exposé le terme « horaires » pour désigner en réalité une configuration de paramètres donnés p. 3 et dont les horaires ne sont qu'un de ces aspects.

¹² Dans cette base de données sont enregistrés les accidents mortels et graves signalés par les CRAM. Elle est gérée par l'INRS, plus particulièrement par C. Tissot.

- De 1984 à 2000, quinze accidents enregistrés sont survenus dans la semaine en horaires atypiques :
 - 11 accidents sur machine dont :
 - * 9 accidents sont dus à une action (charger ou retirer une pièce) sur machine en fonctionnement,
 - * 2 récupérations d'incident.
 - 1 accident de la route,
 - 1 intoxication (?) après mise sous tension des installations,
 - 1 explosion pendant le contrôle des niveaux machine,
 - 1 écrasement par machine qui bascule.

Au regard de ces accidents, nous n'avons pas relevé de facteurs d'accidents spécifiques aux temps atypiques de travail, ces scénarios d'accidents se retrouvant également lors de temps standards.

Néanmoins, rappelons que la rédaction de ces récits accorde une place prépondérante aux aspects techniques de l'accident¹³ et limite de fait l'exploitation de ce support dans l'étude des configurations temporelles atypiques.

A titre d'illustration, l'extrait d'un des récits analysés : « *La victime-ouvrière de production, âgée de 20 ans- sertissait des tamis métalliques sur un petit anneau en bronze. Cette opération était réalisée sur une petite presse mécanique à clavette Raskin de 4 T., car les autres presses, plus puissantes, écrasent l'anneau et abîment le tamis [...]* ».

Dans les entreprises, on retrouve cette difficulté liée à la connaissance des circonstances détaillées des accidents du travail. En effet, souvent la brièveté des résumés pose d'emblée les limites de l'analyse.

Il en est ainsi des documents consultés dans l'entreprise étudiée : les déclarations et le tableau annuel des accidents, de même que le registre des accidents bénins sont le plus souvent incomplets pour permettre la mise en relation entre l'événement indésirable et les caractéristiques temporelles du travail.

L'absence de ces informations limite, de fait, les analyses ultérieures approfondies sur ces questions.

Cependant, une amélioration modeste mais intéressante du point de vue de l'analyse et de la gestion des risques, consisterait à ajouter sur le registre d'accidents bénins une rubrique concernant le poste horaire de la victime (matin, après-midi ou soir). De cette façon, on pourrait situer l'heure de l'accident, déjà notée, dans le cadre temporel du poste (en début, fin de poste...).

Cette carence d'information est probablement accentuée dans le cas des horaires atypiques, en particulier lors d'accidents bénins.

L'incident relaté ci-dessous illustre cette attitude consistant à ne pas utiliser le registre d'accident bénin :

¹³ L'apport, en termes de piste de réflexion, de l'analyse des données enregistrées dans EPICEA est présenté dans l'article « Bilan des 18000 accidents enregistrés dans la base de données pendant 20 ans ». C. Tissot. HST – Cahiers de Notes Documentaires, 1^{er} trimestre 2006, pp. 67-90.

« Hier en fin de poste, je me suis brûlé devant la cabine, il y avait un décapeur thermique posé, j'étais en fin de poste, y a mon collègue qui m'appelle, je me retourne, j'ai touché le truc qui n'avait rien à faire là, il était vers les 23 h 15 ».

Par ailleurs, si on considère que lors du travail le week-end, la nature des dangers reste inchangée par rapport à la semaine, on peut supposer qu'il n'en sera pas de même pour la gravité des accidents¹⁴. A cet égard, on sait que les premiers soins et l'organisation des secours sont d'une importance considérable.

Pour faire face à ces éventualités, l'équipe du week-end a trois salariés qui sont sauveteurs secouristes du travail (SST). En revanche, aucun exercice d'évacuation des locaux n'avait été prévu pendant le week-end.

Dans le prolongement de ce constat, un des risques les plus spécifiques du travail en horaires atypiques est, de notre point de vue, « l'invisibilité », plus ou moins forte, de ces salariés. Celle-ci est entretenue voire renforcée par la carence d'informations concernant les incidents, les accidents et la faiblesse des dispositifs pour faire face aux dysfonctionnements ou aux accidents survenant dans ces contextes temporels.

A la différence des salariés du secteur laquage qui n'expriment pas de problèmes liés à cet état de fait, dans la seconde étude, cette problématique « d'invisibilité » est exprimée par des salariés à la fois en termes de demande de reconnaissance professionnelle et de difficultés liées au fonctionnement des équipes de travail.

3.5.2. Perception des risques et protections individuelles

Dans le domaine de la gestion des risques professionnels, les préventeurs savent bien qu'une situation de travail peut présenter un niveau de risque élevé sans qu'il y ait pour autant de nombreux accidents sur une période donnée¹⁵. Pour contenir au mieux ces risques, ces situations doivent être identifiées et faire l'objet d'actions de prévention.

La connaissance des risques perçus par les salariés est une des voies pour les identifier.

L'analyse des entretiens des salariés montre que globalement, les risques paraissent assez bien identifiés selon les postes de travail et qu'en général, les équipements de protections individuelles sont portés dans les mêmes conditions lors du travail du week-end que dans la semaine.

Aux questions sur les risques professionnels de leur poste de travail, les réponses sont individuelles et concernent les rubriques suivantes :

¹⁴ « La fréquence des accidents du travail la nuit est moins importante que le jour ; par contre le taux de gravité est plus élevé. [...] » Horaires de travail atypiques. Retentissement sur la santé. F. Deschamps, L. Vitry-Henry, J.C. Turpin. La presse médicale 25 (32) : 1529-1531. 1996.

¹⁵ Dans un travail précédent, ce constat, noté à propos d'une activité d'intervention de dépannage d'un réseau électrique sous forte contrainte temporelle et dans des conditions climatiques difficiles..., était expliqué par une mobilisation générale de tous les agents. Cette implication était sous tendue par le sentiment de vivre une situation « extra-ordinaire », de devoir remplir une mission de service public et de pouvoir prendre des initiatives. Ces résultats ont fait l'objet d'un compte rendu à l'entreprise (M. Monteau, C. Boudeau, 1986).

- les postes du secteur laquage les plus exposés aux risques,
- les risques sur des postes à proximité du sien,
- le risque le plus grave ou le plus fréquent sur son poste.

Eu égard à la fonction occupée, ce sont les contrôleurs qualité (4) qui ont la perception la plus partagée, la plus collective des risques sur leur poste. Il s'agit de coupures, d'hématomes et de tendinites. Dans le second entretien, est mentionné aussi le risque de maladie professionnelle lié à l'usage de l'isopropanol pour le nettoyage des pièces. Cette activité est de nouveau à la charge des salariés, après avoir été sous-traitée pendant une période à un personnel extérieur à l'entreprise.

Excepté ce « nouveau » risque, la comparaison des deux entretiens montre une stabilité de la perception des risques.

Concernant les horaires, les salariés n'expriment pas de risque professionnel spécifique aux horaires atypiques et quand ils parlent d'un risque, ils le contextualisent comme dans l'extrait suivant de l'entretien avec une opératrice au poste de contrôle qualité :

« Quand on est derrière la chaîne, il faut traverser la chaîne pour ramener les pièces, là on peut trébucher, se coincer les pieds [...] ».

Par ailleurs, quand des moyens de protections individuelles existent, les salariés parlent du risque en y associant les moyens mis à leur disposition pour s'en protéger.

En revanche, si la question des horaires n'a pas ici d'incidence majeure sur le port des protections individuelles, des éléments déjà observés dans des études précédentes¹⁶ sont également relevés ici. Il en est ainsi par exemple de la durée d'exposition aux risques, qui ont une influence sur les comportements de mise en sécurité.

Ainsi, le port des lunettes de protection, lors du polissage d'une pièce, pourra dépendre de la durée de l'opération, ce qu'exprime l'extrait d'entretien suivant :

« Au polissage, on met pas forcément les lunettes, car on peut polir 2 ou 3 minutes [...] si vous êtes 2 heures au polissage, vous les avez sur vous ».

En parallèle de ces sélections de protections individuelles, des comportements qualifiés de pratiques informelles de sécurité¹⁷ sont mis en œuvre comme l'illustre ci-dessous la suite de l'extrait précédent :

¹⁶ Cf. « La gestion de la sécurité dans un lycée professionnel », (C. Rousseau, 1998) ou encore « Intérêts et limites de l'audit de sécurité », (C. Rousseau, 2001).

¹⁷ Pour des informations complémentaires, cf. les études citées ci-dessus.

« [...] depuis 5 ans, je fais les mêmes tâches, on sait comment manipuler les polisseuses [...]. Se tenir à l'écart de la pièce pour éviter les projections, [...] peut-être pas sur les habits de travail mais dans le visage on peut les éviter au maximum. On apprend ça sur le tas, en fonction de sa taille, du choix de la posture, tenir plus bas la pièce [...] ».

De cette manière, les salariés font aussi part de leur action à tenir compte des risques qu'ils prennent dans l'exercice de leur activité¹⁸.

3.5.3. En « S.D. », amplitude élevée du poste horaire : majoration des risques chimiques et routiers

D'une façon générale, l'effet d'une vigilance atténuée par une fatigue accumulée pendant une longue durée de travail est un facteur d'accident à surveiller tant sur le lieu du travail que lors du trajet entreprise-domicile.

Concernant la durée quotidienne du travail, Vogel (2004) rappelle que cette dimension ne doit pas être négligée dans l'analyse des relations entre le temps de travail et la santé. Reprenant un modèle d'exposition de la population de salariés allemands au risque d'accident en fonction du nombre d'heures de travail par jour, Vogel parle de « *taux d'accidents du travail augmentant de façon significative lorsque la durée quotidienne du travail dépasse huit heures. On observe une croissance exponentielle des accidents à partir de la neuvième heure de travail* ».

Par ailleurs, dans une synthèse de 52 études récentes [Caruso, Hitchcock et coll., 2004], quatre recherches, relatives aux postes horaires prolongés « extended work shifts » de 12 h par jour associés à une durée hebdomadaire de travail de plus de 40 heures, montrent que de la 9^{ème} à la 12^{ème} heure il y avait une diminution des performances, de la vigilance lors d'activités de mesure, de la fonction cognitive et une augmentation de la fatigue ainsi que des accidents.

Au cours de notre première étude et à partir des premiers entretiens, une évaluation a été faite des éléments de dangerosité du travail le week-end, mis en place depuis deux mois dans l'entreprise. Compte tenu de cette courte durée de fonctionnement, les quelques points de vulnérabilité soulevés ci-dessous devront, bien sûr, être vérifiés dans le moyen et le long terme :

✓ Allongement de la durée d'exposition aux substances chimiques

Dans l'entreprise étudiée, l'allongement de la durée du poste horaire semble réactiver une inquiétude persistante chez les peintres et les régleurs quant à la dangerosité de certaines peintures. En effet, ces derniers considèrent ne pas être suffisamment informés sur la toxicité des produits utilisés et dans ces conditions, un doute subsiste.

¹⁸ Dans le domaine de la prévention, les limites entre prise en charge informelle de la sécurité par les salariés et prise de risque est une question récurrente abordée dans l'article "Réflexions sur les limites entre prise en charge de la sécurité et prise de risque". C. Rousseau. Revue de prévention n° 15, août-septembre 1994, pp. 23-24.

L'exposition pendant 12 h aux risques professionnels, et plus particulièrement l'exposition à certaines peintures comme les solvants, est une question à instruire avec une certaine urgence selon certains membres du CHSCT de l'entreprise. Rappelons qu'en France, la valeur moyenne d'exposition (VME) est une moyenne calculée sur un poste de travail de 8 h.

✓ Risque d'accident de trajet majoré

Le risque routier augmente compte tenu de la fatigue accumulée sur les différents postes horaires, en particulier en « 4x8 » et accentuée par une gestion aléatoire du sommeil pouvant se traduire par des baisses de vigilance au cours du trajet « travail-domicile ».

Cette fatigue physiologique augmente le risque même si là aussi chacun a sa façon « de se réveiller » : se doucher après la fin du poste, rouler toutes fenêtres ouvertes, « pousser » le volume de la radio...

Dans les conditions d'horaires atypiques de travail, le risque routier devient un des risques majeurs d'accident du travail. L'entreprise où se déroule l'étude a connu, en 2000, un accident mortel¹⁹ d'une salariée travaillant en 3x8, qui rentrait chez elle après le poste de nuit.

3.5.4. En « 4x8 », dégradation des conditions de travail : internalisation d'activités risquées

Au-delà de ces risques liés plus ou moins étroitement aux horaires atypiques, on peut constater, parallèlement à la mise en place de ces horaires, une dégradation des conditions de travail avec des effets sur les risques professionnels.

Comme nous l'avons déjà évoqué ci-dessus, l'entreprise étudiée sous-traitait l'accrochage et le lavage des pièces pendant une période comprenant le « S.D. ». Ces activités ont ensuite été réintroduites dans la charge de travail du personnel et ont les incidences suivantes sur la santé des salariés :

- l'accrochage des pièces entraîne une augmentation des plaintes liées aux tendinites (TMS),
- le lavage des pièces et, en fin de semaine, le nettoyage au-dessus des cabines de peinture augmentent, de fait, la durée d'exposition à l'isopropanol²⁰.

3.5.5. Hygiène de vie : le cas du travail le week-end

Comparativement aux horaires connus précédemment - les « 3x8 » - les salariés trouvent des améliorations sur le plan de l'alimentation.

Actuellement ils apprécient la possibilité de prendre leurs repas à des heures normales et régulières pendant la semaine. De plus, les femmes disent faire davantage attention à la composition des menus. En revanche, les repas pris pendant les postes de travail restent dans l'ensemble composés de sandwiches.

¹⁹ La victime se trouvait passagère d'une voiture conduite par une personne travaillant également en poste de nuit dans une entreprise située en Allemagne. L'accident a fait 2 morts, la salariée et le conducteur, et un blessé grave.

²⁰ Indépendamment de cette étude, des analyses d'atmosphères ont été effectuées à l'atelier laquage pour évaluer les niveaux d'exposition aux vapeurs de solvants. Une des conclusions est que les postes de nettoyage des pièces doivent faire l'objet de recherche de solution visant à supprimer l'utilisation de solvant organique.

Concernant la gestion du sommeil, il apparaît clairement que les salariés privilégient la journée du dimanche en famille et ne font pas de sieste pour ne pas diminuer ce temps partagé.

Pendant le week-end travaillé, il apparaît ainsi de longues plages sans sommeil. Cette durée est variable en fonction de la sieste faite ou non avant la prise de poste.

Plus précisément, du vendredi matin au samedi fin de poste, à midi, six salariés (sur les onze), étaient restés 17 heures sans sommeil, les cinq autres totalisant jusqu'à 24, 25 voire 28 heures sans sommeil.

Du dimanche matin au lundi fin de poste (06 h), toutes sont restées éveillées durant 23, 24 heures, à l'exception d'une personne ayant fait une sieste le dimanche après-midi et qui comptabilise 15 heures sans sommeil.

Malgré une certaine banalisation, de la part des salariés, sur les longues durées sans sommeil auxquelles ils disent être habitués depuis qu'ils travaillent en « 3x8 », apparaît ce que les physiologistes et les médecins du travail appellent « une dette de sommeil²¹ ». Dans certains cas, la fatigue est gérée collectivement au poste de travail.

Selon les opérateurs, le travail de nuit pendant cinq jours consécutifs est plus fatigant que le système horaire actuel permettant de récupérer pendant les cinq jours de la semaine.

Malgré tout, travailler 12 h consécutives est inévitablement éprouvant sur le plan physique, en particulier au poste de contrôle qualité où les opérateurs travaillent debout.

Au cours des entretiens, ceux-ci évoquent d'ailleurs des problèmes de jambes lourdes, de plantes des pieds très douloureuses en fin de poste et aussi, compte tenu de la nature de l'activité, « d'yeux qui tombent ».

Concernant le poste de contrôle qualité et le poste informatique de saisie de données, des rotations sont organisées entre ces deux postes par les opérateurs polyvalents. Certains préfèrent commencer par le poste informatique (assis) pour continuer ensuite au poste de contrôle (debout) ou bien inversement pour d'autres. En effet, chacun a sa technique pour gérer, réguler la fatigue : cela peut être de bouger, s'isoler quelques minutes, discuter avec un collègue, fumer une cigarette...

3.5.6. Articulation vie professionnelle et vie privée : des réponses nuancées

Le développement de multiples formes de configurations temporelles atypiques de travail n'est pas sans incidence sur l'activité de travail et sur la vie extra-professionnelle. En particulier la question de la conciliation des temps de vie se pose de façon prégnante. Selon Renier et Rorive (2004), l'éclatement des lieux et temps de travail s'inscrivent dans la recherche constante de flexibilité par les entreprises : « *la flexibilité interne à l'entreprise, liée en partie aux temps de travail, mais aussi aux modes d'organisation du travail, interroge davantage la gestion des rythmes et durée de travail [...] et avec elle la difficile conciliation des temps de vie et l'indifférenciation croissante entre vie privée et vie professionnelle [Thévenet, 2001] ».*

²¹ Pour plus d'informations sur les troubles du sommeil des salariés en horaires atypiques, on peut consulter le résumé de la communication des Dr Delanoë et Mullens. In les Archives des Maladies Professionnelles et de Médecine du Travail, éditions Masson, vol. 63, n° 3-4, juin 2002, pp. 238-239.

Dans le cadre du présent travail, nous avons interrogé cette dimension en termes d'incidence des horaires atypiques de travail sur la vie relationnelle au travail d'une part, et sur la vie extra-professionnelle d'autre part.

Bien que les salariés interviewés n'aient pas choisi au départ les horaires atypiques, ils disent tous, lors des deux entretiens, préférer ces horaires décalés aux horaires standards et ce, malgré des difficultés à concilier certains horaires de travail avec leur vie privée.

- ✓ Vie relationnelle sur le lieu de travail : difficultés liées en partie à l'insuffisance d'anticipation des ressources humaines

En «S.D.», le chef d'équipe est le seul hiérarchique à être présent, ce qui, selon les salariés, leur évite de subir les pressions générées par les rivalités entre les chefs pour obtenir les meilleures productions. Dans ce contexte perçu comme plus serein, les opérateurs concernés déclarent à l'unanimité être moins stressés, plus responsables de leur travail et également plus solidaires entre collègues.

Les échanges professionnels entre les équipes de semaine et celles du week-end sont assez rares, sans que les salariés du week-end s'en plaignent vraiment. Cependant, deux salariés (l'animateur et un contrôleur qualité) regrettent de ne pas avoir de feed-back sur les pièces qu'ils ont faites (« *aimeraient savoir pourquoi il y a plus de problèmes qualité à certains moments [...]* »). En revanche, la présence de délégués du personnel et de membres du comité d'établissement au sein de l'équipe du week-end est perçue par tous comme permettant de maintenir des liens avec ce qui se passe dans la semaine.

Par rapport à la notion de collectif de travail, les salariés interviewés en «S.D.» exprimaient un fort sentiment d'appartenance à leur équipe de travail. Toutefois, lors de la deuxième série d'entretiens, les liens qui s'étaient créés, pendant le «S.D.», s'étaient soit rompus, soit distendus en fonction des affinités personnelles.

Ainsi, malgré le fait que tous les salariés «ex-S.D.», disent avoir fait partie d'une équipe spéciale, avec des rapports, des liens plus forts que dans la semaine, c'est bien l'équipe dans laquelle le salarié est au moment de l'entretien qui est sa référence dans son sentiment d'appartenance à un collectif de travail, et non l'ancienne équipe qui n'a plus d'existence fonctionnelle.

Après le «S.D.» qui a duré un an, les salariés ont été «replacés» dans des équipes en «3x8».

Selon la chef d'équipe du «S.D.» : « *La responsable des ressources humaines a pris le nombre d'opérateurs divisés par 3, les 3 là dans l'équipe A, les 3 là [...]* ».
A l'entretien, la DRH dit « *avoir voulu casser ce groupe «S.D.» et rééquilibrer les autres équipes parce que des clans s'étaient formés [...], rééquilibrer les compétences, l'affectation des hommes et des femmes dans une même équipe. Je pense que ça a été dur pour eux parce qu'ils étaient tellement soudés, pour d'autres ça a été un soulagement* ».

A l'analyse des entretiens, il apparaît nettement que tous les salariés, ont éprouvé effectivement les deux difficultés suivantes :

- revenir travailler en semaine,
- et
- reprendre un rythme alternant sur 3 postes horaires.

- « Ça a été difficile au point de vue reprise du travail, on avait seulement 2 jours de travail. Après 5 jours de travail, au début on était un peu perdu [...] aujourd'hui on est quel jour [...] ».

- « Très dur au début, c'était pas évident il fallait à nouveau tout s'organiser [...] ».

Des réflexions de la part des collègues « *Le SD c'est fini, la belle vie ; tu recommences à travailler normalement c'est fini de glander* ».

- « Ça s'est passé très mal : revenir en semaine, avoir d'autres collègues, un autre chef d'équipe ; ça a été dur de se faire accepter par les autres ».

✓ Vie relationnelle hors travail : l'avantage du «S.D.»

Au cours du «S.D.», les salariés disent se sentir moins stressés, plus détendus dans leurs relations familiales. A l'unanimité, ils parlent d'une vie familiale retrouvée, qui avait été mise entre parenthèses par les rythmes imposés en « 3x8 ».

Ils se sentent moins fatigués, plus disponibles, d'humeur plus stable. En termes de réinvestissement relationnel, les salariés privilégient d'abord les avantages familiaux qu'ils retirent du rythme de vie induit par leur travail du week-end. En effet, compte tenu des horaires (samedi A.M. non travaillé et dimanche jusqu'à 18 h), les salariés disent pouvoir profiter en partie du week-end et apprécier d'avoir du temps disponible pendant toute la semaine.

A noter que ces résultats vont à l'encontre de ce que Gadbois (2004) rapporte de la littérature concernant l'évaluation de la valeur d'utilité sociale des heures de la journée et de la semaine, à savoir que « *les heures les plus valorisées sont celles de la soirée et du week-end [...] et que le temps libre du week-end a pour la majorité des gens davantage de prix que le temps de la semaine* ».

La période de vie de la population d'étude, moyenne d'âge de 33 ans, avec les projets associés (construction de maison, éducation des enfants) explique probablement en partie la différence de la valeur d'utilité sociale attribuée aux week-ends par ces salariés.

En revanche, les salariés ne s'impliquent pas dans des activités sociales, comme ils le feraient disent deux salariés si cet aménagement de travail était prolongé sur une période plus importante et connue d'avance.

Lors du second entretien, rappelons que les salariés travaillent, depuis sept mois, en « 4x8 », sorte d'excroissance du « 3x8 ». Les postes horaires sont les suivants :

- 06h-14h,
- 10h-18h,
- 14h-22h,
- 18h-02h.

Pour tous les salariés interviewés, le poste 10 h-18 h est celui qui perturbe le plus leur vie privée :

- « *Je déteste [...] j'ai l'impression de travailler du matin jusqu'au soir, je viens travailler le matin, je rentre le soir, je fais à manger, je vais me coucher, le lendemain pareil, j'ai l'impression de faire que ça, qu'il n'y a pas de coupure* ».
- « *C'est le poste que je méprise le plus, vous tuez tout votre matin et toute votre après-midi* ».
- « *On a le temps de rien faire à vrai dire, là c'est vraiment le cliché métro-boulot-dodo* ».

Concernant les autres postes horaires, les avis varient principalement selon les caractéristiques liées à la situation familiale du salarié et à ses « préférences » à venir travailler tôt le matin ou la nuit :

- « *Je préfère travailler en poste du matin, 6 h-14 h et en poste de nuit, 18 h-2 h, ça me permet d'être avec ma fille toute la journée* ».
- « *18 h-2 h, j'aime bien, j'aime bien travailler la nuit, c'est une autre ambiance entre nous, y a pas de chef dans l'entreprise, on se sent plus libéré, ça veut pas dire qu'on fera pas le boulot, mais c'est autre chose* ».
- « *Ce qui m'arrangeait pas beaucoup en poste du matin, c'est que j'ai un mari qui a travaillé pas mal d'années en nuit, donc ça faisait que moi quand je rentrais à 2 h, mon mari était au lit et j'étais complètement bloquée au niveau du ménage et tout ça. Maintenant mon mari travaille en matin* ».

Lors de la comparaison entre le travail posté en semaine, avec alternance des postes horaires, que ce soit le « 3x8 » ou le « 4x8 » et le « S.D. », les salariés confirment leur préférence pour travailler 2x12h, le week-end quant aux effets sur leur vie familiale et sociale.

Lors du travail posté en semaine, deux motifs de difficultés sont régulièrement évoqués (par comparaison avec le « S.D. ») : le rétrécissement du temps partagé en famille et la complexité dans la gestion de la vie sociale.

Rétrécissement du temps partagé en famille :

- « *Par rapport à ma femme, c'était mieux avant (en SD), on se voyait plus souvent. Au niveau des enfants, de la garde, c'était une bonne chose* ».
- « *Quand j'étais à la maison, ça permettait à ma femme de « s'aérer » [...]. On avait plus de communication car plus de temps ensemble. Là, le soir quand vous rentrez, vous n'avez pas forcément envie de parler. J'en connais plein qui ont divorcé à cause du « 3x8 », la femme ne supportait pas d'être en décalage avec son mari. Pas besoin non plus du « 3x8 » comme excuse mais c'est vrai que ça peut jouer à l'usure* ».

Complexité dans la gestion de la vie sociale :

« Après le «S.D.», je n'étais plus disponible dans la semaine, pour les rendez-vous dans la semaine, il fallait s'arranger, un moment où les enfants ne sont pas à l'école et que moi j'étais pas sur tel poste ».

En définitif, les salariés préfèrent consacrer deux longues journées de travail (2x12 h) pour ensuite disposer de cinq jours libres de contraintes professionnelles.

Comme un salarié le résume de la façon suivante :

« C'était presque une option que de travailler, dans la semaine vous pouviez faire tout plein d'autres choses ».

Pour résumer, c'est d'abord ce temps concentré de travail qui paraît déterminant dans leur préférence, et ce tant pour les hommes que pour les femmes. Le choix des jours travaillés semble moins décisif, excepté pour les personnes ayant de fortes contraintes d'ordre privé, telles que la garde d'enfants en bas âge, et qui, dans ce cas, préfèrent travailler le week-end, quand le ou la conjointe est à la maison. Ainsi, concernant la comparaison entre les hommes et les femmes, la seule différence relevée concerne les types d'investissements, fidèles aux traditionnels rôles sexués : ici, les hommes consacrent le temps libre à la construction de leur maison et les femmes utilisent cette disponibilité pour l'éducation des enfants et le cas échéant pour aider des parents âgés. A noter toutefois, que les hommes concernés disent s'occuper davantage de leurs enfants en bas âge.

A partir du travail posté en « 3x8 », cadre de référence systématiquement utilisé par ces salariés, la comparaison entre les deux modalités horaires, le «S.D.» et le « 4x8 », conduit à l'analyse suivante : le positionnement (en positif ou en négatif) sur le temps de travail est fortement conditionné par le temps laissé disponible hors travail et dont ils peuvent bénéficier dans la journée et/ou dans la semaine.

Ce temps libéré des contraintes professionnelles, redevient alors personnel, constitutif du registre de la vie privée.

Ce « temps à soi » est d'autant mieux vécu que l'aménagement temporel du travail facilite la gestion du quotidien des salariés. Ceci explique en grande partie l'adhésion totale au travail le week-end. A contrario, l'aménagement ne tenant pas compte de cet aspect, est ressenti comme un pis aller. C'est le cas en « 4x8 », au sujet notamment d'une semaine de congés (cumul des heures supplémentaires hebdomadaires) à prendre toutes les 7 semaines.

À cette question du positionnement des salariés sur ces différentes temporalités, les réponses apportées éclairent l'investissement des salariés dans la sphère professionnelle et dans la sphère privée. Ceux-ci expriment un désir de rééquilibrer ces deux pôles c'est-à-dire ne plus devoir organiser la vie privée en fonction des disponibilités laissées par le travail. A cet égard, l'expression « vie hors travail » ne semble pas bien convenir ici puisqu'elle véhicule la conception d'une centralité du travail qui est battue en brèche dans l'entreprise étudiée ;

l'expression de « vie privée et sociale » est plus adaptée car elle reflète plus fidèlement la place relative des investissements professionnels et privés exprimée par la population d'étude. Le travail d'usine auquel ces salariés sont confrontés est naturellement à rappeler ici comme facteur limitant l'investissement professionnel.

4 – Deuxième étude de cas : une entreprise d'exploitation d'un domaine skiable

Cette entreprise compte une cinquantaine de métiers allant de l'accueil aux métiers de « terrain ». Pendant la saison d'hiver, l'effectif total des salariés comprend $\frac{1}{4}$ de permanents et $\frac{3}{4}$ de saisonniers. L'étude porte exclusivement sur l'activité de damage des pistes de ski.

4.1. Bref descriptif de l'activité de damage des pistes

Le damage consiste d'une part à « travailler » la neige : la modeler, aménager et créer des reliefs pour satisfaire les skieurs et à entretenir d'autre part le domaine skiable afin de le maintenir en état jusqu'à la fin de la saison d'hiver.

Pour réaliser ce travail, deux types de dameuses sont utilisées : la dameuse « simple » et celle avec treuil qui permet d'aller sur des terrains très pentus et de déplacer d'importantes quantités de neige. Dans ce cas en effet, il est possible de dérouler un câble à partir du treuil et de l'accrocher à un point d'ancrage fixé en haut de ces pistes.

4.2. Caractéristiques des configurations temporelles et conditions de vie au travail

- Durée limitée de l'activité : 4 mois, de mi-décembre à mi-avril
- Un cycle de 8 jours : 6 jours travaillés / 2 jours de repos
- Amplitude de la journée de travail : 7 h 30
- Poste fixe : matin ou soir
- Poste alternant : matin et soir ; rotation tous les 8 jours
- Horaires des postes :
 - * poste du matin : de 2 h 00 à 9 h 30
 - * poste du soir : de 17 h 30 à 1 h 00

Encadré 4

- Descriptif de la configuration temporelle atypique -

| Configuration temporelle Paramètres temporels atypiques | LE TRAVAIL POSTÉ | |
|--|---|---|
| | Poste fixe (matin ou soir) | Poste alternant (matin et soir) |
| Les horaires | <ul style="list-style-type: none"> - horaires décalés - horaires de nuit | |
| La période travaillée | <ul style="list-style-type: none"> - le week-end - les jours fériés | |
| L'amplitude de la journée de travail | / | / |
| Le rythme | / | <ul style="list-style-type: none"> - cyclique : 2 x 7h30 - rotation tous les 8 j. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - travail saisonnier : 4 mois - durée du cycle : 6 j. travaillés/2 j repos | |

Tableau 5

- Caractéristiques temporelles atypiques du travail posté étudié -

| | |
|---|---|
| Caractéristiques temporelles atypiques | - horaires, périodes et rythme |
| Organisation du travail posté | - absence de relève de poste |
| Conditions climatiques : Travail et trajet | <ul style="list-style-type: none"> - difficiles (vent, neige, brouillard), - imprévisibles et variables |
| Temps de trajet | - compris entre ¼ h et 1 h |
| Moyen de transport | - mini-bus conduit par les salariés |

Tableau 6

- Résumé des conditions de vie au travail des conducteurs de dameuses -

4.3. Caractéristiques de la population d'étude

Les conducteurs de dameuses représentent une catégorie professionnelle exclusivement masculine. Elle est composée de salariés permanents en CDI et de saisonniers employés pour la saison d'hiver (4 mois).

Il est important de préciser ici, qu'après la saison, les salariés permanents travaillent en horaires « classiques » de jour. Concernant les saisonniers, l'entreprise a réussi à fidéliser un grand nombre d'entre eux. Dans notre population d'étude, on retrouve ainsi des salariés ayant une bonne expérience du métier dans l'entreprise (14 ans en moyenne).

Recrutés dans la région, ils continuent à vivre durant la saison dans leur milieu socio-familial quotidien, à la différence par exemple de saisonniers travaillant aux remontées mécaniques. Grâce à cette unité de lieu, les conducteurs ne sont pas confrontés à un isolement relationnel induit par un changement géographique, isolement dont on sait qu'il constitue un des facteurs de « pénibilité psychologique » pour le travailleur saisonnier.

| | |
|---------------------------|---------------------------------|
| <u>Décembre 2004</u> | |
| - Moyenne d'âge | : 43 ans |
| - Genre | : masculin |
| - Moyenne de l'ancienneté | : 14 ans |
| - Situation familiale | : |
| * en couple..... | 11 |
| * célibataire..... | 1 |
| - 3 salariés..... | sans enfant |
| - 2 salariés..... | 1 enfant (8 mois ; 11 ans) |
| - 5 salariés..... | 2 enfants (de 10 ans à 25 ans) |
| - 2 salariés..... | 3 enfants (de 16 mois à 15 ans) |

Encadré 5

- Caractéristiques des conducteurs interviewés -
(n = 12)

Sur les onze salariés en couple :

- neuf conjointes travaillent dont :
 - * 6 en horaires standards,
 - * 3 en horaires atypiques,
- deux conjointes sont « au foyer », dont une en congé parental.

La population d'étude se trouve sur deux sites d'exploitation mais la comparaison s'est centrée sur les deux configurations temporelles atypiques, poste fixe et poste alternant, et concerne l'évaluation des effets de ces temporalités sur la santé et la sécurité des salariés.

| Type de poste horaire | | Statut de l'emploi | |
|--------------------------|-----------|---------------------|----------------------|
| | | Permanents n = 3 | Saisonniers n = 9 |
| Poste fixe n = 8 | Matin : 4 | / | 4 |
| | Soir : 4 | 2 | 2 |
| Poste alternant n = 4 | | 1 | 3 |

Tableau 7
- Répartition des salariés interviewés
en fonction du statut de l'emploi et du poste horaire -

Deux séries d'entretiens ont été réalisées avec les mêmes salariés : le premier entretien s'est déroulé en début de saison et le second en fin de saison d'hiver. L'objet du second entretien était centré sur le vécu du salarié, avec un développement particulier accordé, le cas échéant, aux difficultés rencontrées pendant la saison.

4.4. Résultats

4.4.1. Accidents du travail

Concernant la relation entre la durée du cycle de travail et les accidents, des études ont montré une incidence de la durée sur la fatigue accumulée augmentant de ce fait le risque d'accident. « *Le risque d'accident augmente à l'occasion de nuits successives : il croît de 15 % la deuxième nuit, de 30 % la troisième et de 50 % la quatrième. Une modélisation des données existantes fait estimer à 200 % et 250 % le risque en sixième et huitième nuit* ». (Folkard et Hill, 2000 cité par Barthe B., Quéinnec Y. et Verdier F, 2004, p. 47).

Dans les faits, sur les trois dernières saisons, malgré un long cycle de travail (6 jours), peu d'accidents sont enregistrés. Les deux tableaux ci-dessous présentent le nombre d'accidents (avec arrêt) et les arrêts maladie sur chaque site, ainsi que le nombre de jours d'absence correspondant.

Site de M.

| Saison 2002-2003 n = 27 | | | Saison 2003-2004 n = 26 | | | Saison 2004-2005 n = 26 (24/10/05) | | |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------------------|----------------|----------------|---------------------------------------|----------------|----------------|
| A.T. avec arrêt | Maladie | | A.T. avec arrêt | Maladie | | A.T. avec arrêt | Maladie | |
| | Nbre arrêts | Total jours | | Nbre arrêts | Total jours | | Nbre arrêts | Total jours |
| / | 3 | 23 j | / | 4 | 105 j | / | 5 | 37 j |

Tableau 8
- Nombre d'arrêts suite à un accident ou à une maladie sur le site de M. -

Sur ce site, aucun accident avec arrêt n'est enregistré chez les conducteurs de dameuses durant les trois dernières saisons.

Concernant les arrêts maladie, leur nombre reste faible. On note au cours de la saison 2004-2005, une nette diminution de la durée moyenne d'un arrêt : 9 jours au lieu de 26 en 2003-2004.

Malgré le faible effectif, on peut distinguer les trois catégories suivantes de motifs d'arrêt :

- les maladies habituelles de l'hiver (grippe, bronchite),
- les accidents liés à la pratique d'un sport de loisir (ski, parapente),
- les arrêts consécutifs à des douleurs chroniques comme des maux de dos.

Site de C.

| Saison 2002-2003 n = 45 | | | | Saison 2003-2004 n = 45 | | | | Saison 2004-2005 n = 45 (11/02/05) | | |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------------------|----------------|----------------|
| A.T. avec arrêt | | Maladie | | A.T. avec arrêt | | Maladie | | A.T. avec arrêt | Maladie | |
| Nbre accid. | Total jours | Nbre arrêts | Total jours | Nbre accid. | Total jours | Nbre arrêts | Total jours | | Nbre arrêts | Total jours |
| 1 | 137 j | 14 | 190 j | 3 | 29 j | 18 | 322 j | / | 4 | 41 j |

Tableau 9

- Nombre d'arrêts suite à un accident ou à une maladie sur le site de C. -

Au cours de cette saison, aucun accident avec arrêt n'est enregistré. On constate aussi une diminution importante du nombre d'arrêts maladie, de 18 en 2003-2004, on passe à 4. La durée moyenne d'un arrêt est également en baisse, 18 jours la saison précédente contre 10 actuellement. On ne connaît pas ici les motifs d'arrêts maladies. Selon le responsable des pistes, cette amélioration serait due en partie au développement du nombre de postes fixes.

Cependant, malgré le faible nombre d'accidents avec arrêt, il apparaît, dans les entretiens, que leur gravité est toujours redoutée, en particulier lors de certaines phases d'activité, en réalité des situations de récupération d'incidents, comme celle d'enrouler manuellement un câble cassé sur une dameuse à treuil. L'extrait du récit d'accident, survenu pendant la saison 2002-2003, en précise ci-dessous les circonstances :

[J.L. travaille au treuil dans le mur [...]. Il est amarré à l'ancrage. En fin de poste, 23 h 30 environ, un toron du câble se casse. Ne pouvant plus enrouler sur le tambour du treuil, il demande à E. de décrocher le câble et à C. de venir l'aider à l'enrouler sur sa lame. Dès qu'il est décroché le câble glisse dans la pente pour « faire un paquet » devant la chenillette [...]. Le crochet du câble cassé est accroché à l'avant de la chenillette de E qui fraise une passe en descendant. [...] E. regarde J.L. et C. enrouler le câble à la main sur la lame. Il ne voit pas que devant sa machine le câble a pris du mou, qu'il passe sous les chenilles, puis se prend et

s'enroule dans la fraise. Brusquement, le câble se tend, J.L. penché sur lui, le reçoit violemment dans le thorax. Il est décollé du sol puis retombe à terre et perd connaissance.]²²

Concernant les maladies professionnelles, le Médecin du Travail nous a précisé qu'il n'y a pas de maladie professionnelle reconnue, ni même de maladie à caractère professionnel pour les conducteurs de dameuses.

4.4.2. Perception des risques d'accidents : plus de risques perçus par les treuillistes

Les risques, identifiés par le service Sécurité, ont fait l'objet de fiches rappelant également les consignes de sécurité.

Concernant l'ensemble des conducteurs de dameuses, les risques principaux sont les suivants :

- gelures,
- chute suite à glissade,
- glissade ou renversement de la dameuse,
- ensevelissement suite à une avalanche,
- incendie,
- écrasement par une autre dameuse.

Au sujet des « treuillistes », les risques spécifiques suivants sont notés :

- travail isolé,
- malaise,
- glissade, renversement de la machine, collision avec un obstacle suite à la rupture du câble du treuil.

Concernant la perception des risques d'accident, les salariés interviewés n'évoquent pas de lien entre les horaires atypiques et les risques d'accident.

Quand des risques sont perçus, ils sont considérés le plus souvent comme inhérents à la seule activité. A travers l'analyse de contenu des entretiens, nous avons distingué les 3 classes de risques suivant :

✓ Les risques liés à la machine

Des deux types de dameuses - la « roulante »²³ et le treuil - ce dernier est perçu comme le plus dangereux :

²² Extrait de la fiche d'analyse d'accident.

²³ Ce nom familier est donné par les conducteurs pour parler de la dameuse sans treuil.

soit pour le conducteur,

« *Un treuil qui s'accroche sur une piste une autre machine passe, le voit pas, là on met en péril le gars qu'est accroché [...] ».*

soit pour les autres,

« *[...] il y avait une descente en torche et une animation, j'étais avec le câble, ils sont tous arrivés sur le câble, là j'ai eu peur [...] ».*

Pour tous les conducteurs de dameuse, les treuillistes sont perçus comme exposés à plus de risques et à des risques plus graves.

Ce que les conducteurs de treuil redoutent le plus est le risque de casser le câble et de devoir l'enrouler manuellement. L'accident survenu dans ces conditions renforce la vraisemblance de ce scénario.

✓ Ceux liés indirectement à l'activité de damage

En particulier le risque de glisser, soit en montant ou descendant de la machine, surtout lorsque les crampons sont très froids :

« *[...] le pire ce serait de tomber les pieds dans les chenilles et puis tomber en arrière, se casser une jambe [...] ».*

mais également quand les conducteurs sont sur la dameuse, à déneiger ou faire le plein d'essence.

✓ Ceux liés à l'environnement physique de travail

Le risque d'avalanche est évoqué mais aussi le risque provoqué par la proximité des skieurs qui semblent être de plus en plus nombreux à rester tard le soir dans les restaurants d'altitude et à redescendre en pleine nuit. Faire de la moto neige en nocturne semble être aussi un phénomène qui tend à se développer et qui inquiète certains conducteurs. Ce risque paraît être un facteur de stress plus important pour les salariés qui le mentionnent, que le risque d'avalanche :

« *Ce qui me fait le plus peur, c'est pas pour moi, c'est pour ceux qui sont autour de la machine [...] ».*

Lors des trajets « travail-domicile », le risque d'accident routier est, le plus souvent, considéré par les usagers comme un risque non lié à l'exercice de l'activité professionnelle. Pourtant, dans le cadre des horaires atypiques, ce risque est majoré et doit toujours être considéré, dans une logique de prévention, comme un risque à gérer, au même titre que les risques plus directement liés au métier.

Sur ce sujet, les entretiens avec les conducteurs indiquent que le plus souvent, au quotidien, c'est le même salarié qui conduit le véhicule de transport collectif, allongeant d'autant son temps de vigilance à la conduite, augmentant ainsi la fatigue et par voie de conséquence le risque d'accident.

Aussi, il semble qu'une attention particulière devrait être accordée par les responsables pour que le plus de personnes possibles puissent participer, à tour de rôle, à la conduite du véhicule de transport en commun.

4.4.3. Hygiène de vie : des pratiques alimentaires soucieuses d'équilibre tandis que le sommeil reste plus difficile à gérer

✓ La gestion de l'alimentation assez bien maîtrisée

Sur le plan de l'alimentation, que ce soit pendant le poste ou en dehors, les salariés sont vigilants quant à la régularité du rythme des 3 repas et ceci pendant toute la saison :

« *J'aime bien garder le système de mes repas comme il faut [...] matin, midi et soir* ».

La qualité des repas est également surveillée. En général ils évitent les sandwichs pendant les postes et utilisent les fours à micro-ondes mis à leur disposition pour bénéficier de plats chauds.

Les données de la visite médicale de fin de saison corroborent cette hygiène de vie par une absence de prise de poids, problème souvent signalé lors de travail en horaires atypiques. Il semble que la durée limitée du travail saisonnier constitue ici un facteur favorisant une vigilance sur cet aspect de l'hygiène de vie.

✓ La gestion du sommeil reste plus difficile pour le poste du matin

Le Poste du matin : de 2 h 00 à 9 h 30

Concernant le sommeil, des sept salariés interviewés en poste du matin (fixe et alternant), six font une sieste et gèrent leur sommeil de la façon suivante :

- quatre conducteurs font une sieste le matin, en rentrant à leur domicile, c'est-à-dire entre ½ h et 1 h après leur poste. La fin de la sieste du matin correspond au moment du repas pris avec leur conjointe,
- deux conducteurs font une sieste l'après-midi.

Au total, les durées des siestes varient de 2 à 4 h et le nombre d'heures de sommeil nocturne se situe entre 3 et 5 h.

Le Poste du soir : de 17 h 30 à 1 h 00

Concernant le poste du soir, tous les salariés se couchent en rentrant à leur domicile, aux environs de 2 h du matin. Le nombre total d'heures de sommeil nocturne se situe entre 6 et 8 heures.

Sur les cinq salariés pratiquant ce poste, en fixe ou en alternant, seulement deux conducteurs font une sieste l'après-midi, d'une heure maximum.

Sur la question du sommeil, ce qu'on retient ici est que la différence entre les deux postes tient à la répartition des heures de sommeil et non à la durée totale de sommeil sur 24 heures.

La qualité du sommeil et ainsi la récupération de la fatigue se trouvent altérées lors du poste du matin, ce qu'expriment des salariés en parlant de « *poste plus dur* ».

Lors d'une étude menée par le laboratoire du sommeil d'Albi, Mullens et Delanoë (2001) montrent aussi que le poste du matin est le plus mal vécu. Ainsi, dans une perspective d'aide aux salariés travaillant en horaires atypiques, ils ont conçu des fascicules à visée pédagogique, donnant ce qu'ils nomment des « conseils d'éducation à la santé » sur le sommeil et l'alimentation (cf. leur site : www.svs81.org).

Par ailleurs, selon les domaines examinés (alimentation, sommeil, conditions de travail, vie sociale...), il faut souligner qu'il n'est pas rare qu'un poste horaire donné contienne des contradictions et de ce fait suscite des ambivalences²⁴.

C'est ainsi que pour l'équipe du matin, ce qui constitue un avantage sur un plan socio-professionnel, est dommageable pour le sommeil et inversement pour l'équipe du soir.

L'encadré ci-dessous récapitule les effets ressentis par poste horaire.

L'équipe du matin (de 2 h 00 à 9 h 30)

- **Les conditions de gestion de sommeil sont plus difficiles :**
Lever en pleine nuit (1 h du matin), un sommeil fractionné, réparti sur plusieurs périodes.
- **Sur le plan socioprofessionnel**, l'équipe est moins isolée :
Contact avec le responsable de damage et/ou avec le directeur des pistes.

L'équipe du soir (de 17 h 30 à 1 h 00)

- Elle connaît un **rythme de sommeil** plus proche du rythme physiologique naturel.
- L'équipe du soir est isolée **sur le plan socioprofessionnel** : seuls les membres de cette équipe sont présents.

Encadré 6

- Effets contradictoires selon le poste horaire -

²⁴ Sur ce sujet, voir « Changements dans l'organisation du temps de travail ou changements dans le travail ? », (A. Van Daele, 1999).

4.4.4. Articulation vie professionnelle et vie privée : peu d'écho à cette question

Comme dans la première étude, la question de l'articulation entre les deux sphères de vie a été posée aux conducteurs de dameuses mais a peu retenu leur attention.

De façon générale, ils disent ne pas avoir de problèmes particuliers induits par leurs horaires atypiques de travail sur leur vie privée ; deux soulignent l'avantage du poste fixe leur permettant de meilleures conditions de sommeil par rapport à leur entourage. Un seul conducteur, chef d'équipe en poste alternant, permanent de l'entreprise, pense que ces horaires ont eu des effets négatifs sur sa vie familiale :

« *J'ai pas vu grandir mes enfants, la journée on dort, le soir on travaille* ».

Mais un autre chef d'équipe, en contrat saisonnier, donne un avis différent :

« *Je vois plus mes enfants l'hiver que l'été. L'été, je pars le matin vers 7 h et rentre vers 18 h, je les vois un peu le soir* ».

Après analyse des entretiens et considérant les caractéristiques de la population, les raisons suivantes sont avancées pour expliquer le faible écho à cette question :

- La durée limitée du travail saisonnier permet de mieux supporter le décalage produit par les horaires de travail. De plus, le développement effectif des postes fixes (matin ou soir) contribue aussi à un mieux vivre de ces horaires. Enfin, cette amélioration est d'autant plus affirmée lorsque les salariés ont pu choisir leur poste horaire.
- Les contraintes familiales, en particulier l'âge des enfants et les horaires de travail des conjointes sont moins contraignantes que dans la première étude. Autrement dit, soit les enfants sont plus âgés et le problème de garde ne se pose plus de façon aiguë, soit les horaires de travail du conjoint sont aménageables (cas par exemple ici pour les employées de ménage chez des particuliers).
- Cette population, composée exclusivement d'hommes, prend moins en charge la gestion du quotidien familial. De ce fait, leur rythme décalé de travail pose moins de difficulté d'articulation entre vie professionnelle et vie familiale.

4.4.5. Quelle visibilité du travail en horaires atypiques ?

L'analyse de contenu des entretiens permet de dégager un effet « inattendu » des horaires atypiques sur l'identité professionnelle des conducteurs. Il s'agit en effet de la difficulté à rendre visible leur métier au regard de la hiérarchie d'une part et des autres métiers de l'entreprise d'autre part.

✓ Une identité professionnelle à consolider

Dans l'entreprise, cette difficulté de visibilité n'est sans doute pas réservée exclusivement à cette catégorie de salariés mais elle est à l'évidence accentuée par leurs horaires décalés, les plaçant de fait dans un isolement socioprofessionnel par rapport aux autres métiers de l'entreprise et à la hiérarchie, excepté le chef d'équipe.

L'absence de contact avec le client semble aussi important à considérer ici dans la mesure où elle paraît constituer un élément participant à ce déficit d'identité.

Selon le sociologue Dubar (2001), « *L'identité professionnelle [...] est une manière de se situer dans le champ professionnel et, au-delà, dans la vie sociale ; elle continue à influencer toute l'existence hors travail [...]* ».

Deux aspects de l'identité professionnelle sont repérables dans les entretiens, à savoir la demande de reconnaissance du métier de conducteur de dameuse et celle du professionnalisme. Ce qu'il est intéressant de noter également ici est la façon identique dont cette demande est exprimée par les salariés saisonniers et les permanents.

De notre point de vue, ceci s'explique par un statut intermédiaire éprouvé par les saisonniers, c'est-à-dire se vivant comme ni totalement saisonnier, ni totalement permanent puisqu'ils sont assurés d'être embauchés chaque hiver. Concrètement, ils reçoivent leur contrat de travail à signer en septembre.

✓ La reconnaissance du métier

Jusqu'à présent, le métier de conducteur de dameuse a été classé dans la convention collective des transports. Les conducteurs sont d'ailleurs appelés le plus souvent des chauffeurs de dameuse.

Ceci s'explique probablement en partie par l'histoire de la société et des métiers liés au ski.

Cependant, les interviewés parlent de leur activité principale comme étant proche d'un travail de terrassement avec la seule différence du matériau à travailler (la neige et non pas la terre !) la neige à remonter, à lisser... Dans les faits relatés, le transport de personnes reste une activité secondaire.

Bien sûr ce repositionnement irait de pair avec une rétribution salariale plus élevée, ce qui participe aussi à la reconnaissance.

✓ La reconnaissance du professionnalisme

Les retours d'informations sur la qualité du damage ne sont pas formalisés et se font occasionnellement par le directeur des pistes ou les pisteurs.

En témoignent les extraits suivants :

- « *On a pas beaucoup de retour sur la qualité de notre travail, le directeur des pistes des fois nous dit, les gens étaient contents. En fait, nous on est carrément décalé, on voit personne* ».
- « *C'est vrai que quand un des responsables nous dit « la piste que t'as fait hier, c'était bien, ça fait chaud au cœur, on est content, il y a une reconnaissance un peu. C'est quand même rare* ».

L'équipe du matin a plus de retour sur son travail que l'équipe du soir :

« On a la reconnaissance du travail fait et des félicitations qu'ils marquent de temps en temps ou ils le disent à la radio le matin, les chefs de secteur, les pisteurs, nous on a le retour l'équipe du matin ».

Du point de vue du conducteur, le statut de l'évaluateur de la qualité est bien entendu essentiel dans la crédibilité et la légitimité de cette évaluation.

C'est ainsi que lorsque le pisteur, collègue sans lien hiérarchique, intervient dans ce domaine, cela peut provoquer des tensions illustrées par cet extrait :

« Le pisteur qui demande de mettre de la neige à tel endroit, le lendemain le dameur qui n'a pas fait comme le pisteur voulait parce que peut-être la neige n'était pas bonne, ou inversement le dameur qui dit il faut enlever tous les jalons qui me gênent en bordure de piste pour ramasser la neige ».

Sur les pistes, les clients skieurs sont également « sondés » par des enquêteurs de l'Ifop au sujet de la qualité du damage, mais dans ce cas, le regard sur le travail ne prend pas le même sens pour les conducteurs.

« Beaucoup de skieurs se rendent pas compte du travail, vous avez beau être un super chauffeur, il y a des jours où selon l'état de la neige, ça fait pas du bon boulot. Quand la neige est un peu mate, ça fait des gratons, quand ça a bien neigé ça fait des bourrelets [...] quand le manteau neigeux n'est pas stabilisé, quand vous roulez dans 30 de poudreuse, la machine, l'adhérence vous n'en avez pas beaucoup, ça part en glissade, ça fait un bourrelet, ça fait une trace pas jolie. Alors les skieurs disent, le damage n'était pas bien beau aujourd'hui après il faut voir c'est pas toujours évident ».

Malgré les discours de la Direction sur l'importance de la qualité du damage pour satisfaire le client et celle également de réduire les coûts matériels des dameuses (en limitant « la casse »), les conducteurs interviewés ont le sentiment que quelle que soit la qualité du travail (bien fait ou pas), quel que soit l'état de la dameuse (en bon état ou pas, bien entretenue ou pas), les différences positives entre les conducteurs ne sont pas reprises comme des éléments d'évaluation pour décider des avancements de salaires.

Par ailleurs, lors de demande de renouvellement de machines jugées trop vieilles par les conducteurs pour garantir une qualité exigée par la Direction, l'absence de réponse positive est ressentie par les conducteurs comme une injonction paradoxale.

Dans leur quotidien, les salariés expriment une augmentation de la fréquence des pannes de machines, ce qui désorganise le déroulement du travail et qu'ils doivent gérer en temps réel entre collègues. Dans ce contexte, les salariés signalent une dégradation des conditions de travail, concrétisée aussi par des machines plus bruyantes et, in fine, par une augmentation de la tension nerveuse et un sentiment de lassitude.

Ce sentiment d'être placé dans une situation paradoxale, c'est-à-dire dans une contradiction entre un discours sur le métier et une pratique du métier, n'est sûrement pas récent mais prend sans doute davantage de relief dans un contexte où les demandes de niveaux de qualité sont perçues comme étant de plus en plus élevées et trop souvent déconnectées de la connaissance de la pratique du métier et de ses limites.

A terme, il est à craindre que cette situation induise une méfiance par rapport à l'entreprise et fragilise même les motivations les plus fortes. Une des expressions au quotidien pouvant être un repli des conducteurs sur eux-mêmes, mettant à mal en particulier les processus de coopération dans l'exercice de leur métier.

Pour tenter de freiner ce processus, la formation par compagnonnage (moment privilégié pour créer du lien sous réserve de la présence de certaines conditions) pourrait être encouragée en étant reconnue alors officiellement comme un élément de professionnalisme et intégrée à ce titre aux critères d'évaluation et de promotion du salarié.

4.4.6. Les dysfonctionnements du collectif de travail en horaires atypiques : un révélateur des faiblesses organisationnelles

A partir de quelques difficultés relationnelles survenues en particulier entre conducteurs de la même équipe et mentionnées pendant les seconds entretiens, il est apparu pertinent d'interroger la réalité de l'équipe de travail en tant que collectif pour pouvoir appréhender les points forts mais aussi les zones de vulnérabilité expliquant en partie au moins ces tensions.

Tout d'abord, nous rappellerons les huit conditions minimales nécessaires à la constitution et au fonctionnement d'un collectif de travail [Everaere,1998] :

- l'interdépendance de proximité,
- un minimum de référentiel commun,
- une communauté directe d'objectif,
- une taille nécessairement limitée,
- de l'espace et du temps pour permettre la discussion et le débat collectif,
- un minimum de confiance réciproque et donc une certaine stabilité,
- préserver « l'informel » intrinsèque au collectif,
- le recours à une autorité.

Dans le cadre du présent travail, seuls les points pouvant être illustrés à partir des entretiens, sont repris.

✓ L'interdépendance de proximité

« Les membres du collectif doivent au minimum avoir besoin les uns des autres pour réaliser leur mission »²⁵. Dans le cas des conducteurs de dameuses, l'interdépendance est ancrée dans la réalité de l'activité et demeure présente à l'esprit des conducteurs :

« Toutes les machines sont équipées de talkie-walkie, quand quelqu'un voit quelque chose, il le dit à l'autre [...] comme moi ce matin j'arrivais pas avec un mur, j'ai appelé un treuil ».

²⁵ Dans ce chapitre sur le collectif, les passages mis entre guillemets sont extraits de l'article de C. Everaere.

Cette interdépendance est ressentie comme accentuée compte tenu des horaires atypiques (travail de nuit), de l'effectif réduit (une seule équipe), exerçant dans un milieu potentiellement dangereux. Les conducteurs savent qu'ils peuvent avoir besoin de recourir à leurs collègues notamment en cas d'accidents ou de problèmes techniques sur la machine :

- « *Si la machine tombe en panne, on la laisse sur place, on prend la radio, on appelle les autres, ils viennent* ».
- « *Si quelqu'un est dans la merde, il appelle, les autres arrivent, il n'y a pas de souci* ».

L'interdépendance se situe au sein d'une même équipe mais également entre les postes horaires, entre l'équipe du matin et celle du soir, comme en témoigne un salarié :

« [...] *si le travail du soir n'est pas fini, on le termine puis après on fait le travail du matin* ».

✓ Un minimum de référentiel commun

« Une autre condition à l'existence d'un collectif consiste dans la possibilité pour chaque membre du collectif de communiquer, d'échanger des informations et de se comprendre ».

Le référentiel peut être constitué par un langage commun, par la connaissance des règles de métier : « *L'essentiel étant de parvenir à une « représentation collective » et donc partagée de l'action à mener (dans ses buts et ses séquences), des ressources disponibles pour la réaliser, des modes de communication et de coordination* » [Navarro, 1991].

Il est évident que l'examen de la représentation collective des conducteurs constituerait un objet d'étude à part entière. Cependant, on relève dès à présent, dans les entretiens, des différences de représentation quant à la finalité du damage, dans la mesure où des conducteurs considèrent comme évident que leurs clients sont les skieurs et dament les pistes en conséquence, tandis que pour d'autres, la représentation est différente :

- « *Du boulot, on a pas la même vision* ».
- « [...] *Il y en a qui en on rien à faire des skieurs [...] si on fait un trou avec une lame, on doit pas le laisser, on doit reculer pour le boucher. Si un client vient à taper dans une marche bien franche, il peut se casser les deux jambes [...]* ».

✓ De l'espace et du temps pour permettre la discussion et le débat collectif

« [...] pour les collectifs dépourvus d'unité de lieu et d'unité de temps, l'organisation de réunions est cruciale pour permettre aux membres du collectif de se connaître, de réaliser qu'ils font quelque chose ensemble, de comprendre la nature de leurs interdépendances [...] ». Dans l'entreprise étudiée, l'absence de relève de poste constitue un facteur de cloisonnement entre les équipes.

Par ailleurs, au-delà du collectif des conducteurs, l'extrait d'entretien suivant montre aussi l'existence potentielle d'au moins un autre collectif constitué par les conducteurs et les pisteurs :

- « *On doit avoir des réunions avec les chefs de groupe, les chauffeurs, les chefs de secteur de piste. Il y a plein d'années que c'est en projet mais ça ne se fait pas pour autant* ».
- « *Quand il y a des réunions de chefs d'équipe, nous derrière les chauffeurs on sait rien [...] Il faut vraiment les questionner* ».

✓ Un minimum de confiance réciproque et donc une certaine stabilité

« Une certaine relation de confiance joue un rôle important dans la pratique effective de l'interaction ou de la coopération, et par voie de conséquence dans l'efficacité du collectif. Or cette confiance ne peut naître que d'un minimum d'expériences partagées, d'un certain passé vécu en commun et de la confrontation à des incidents gérés collectivement qui permettent à chacun de savoir dans quelle mesure il peut compter sur l'autre. Le facteur temps intervient donc de manière prépondérante. De ce point de vue, et dans la mesure du possible, il est hautement préférable de stabiliser ou de fidéliser les membres du collectif ».

Cette confiance réciproque est un paramètre qui peut influencer le choix d'un poste horaire :

« *Le matin c'est vachement plus sympa. On est un noyau de 4 ou 5, on rigole, on s'entraide. Le soir, vous voyez des gens qui vous surveillent* ».

Dans des équipes, la confiance paraît difficile à entretenir :

- « *Il y a un manque de confiance entre nous, les gens se méfient, c'est dommage* ».
- « *Cette année on se replie sur nous mêmes, moi je me méfie de certaines personnes [...]* ».

✓ Préserver « l'informel » intrinsèque au collectif

« Une partie importante de l'existence même du collectif est basée sur des règles informelles, des arrangements implicites et des régulations clandestines (ou autonomes). [...] Dans la mesure où les résultats économiques ne sont pas menacés, il est préférable de préserver les interactions informelles, les systèmes d'entraide clandestine, les arrangements directs [...]. Légitimer cette forme de régulation clandestine consubstantielle au collectif suppose en outre une forme particulière d'autorité. »

Dans l'entreprise étudiée, cet informel existe et est en général connu et toléré dans certaines limites à respecter, ces pratiques informelles concernent notamment la répartition du travail et les pauses repas :

- *Souvent ça se passe comme ça, on dit « moi, j'ai envie d'aller là [...] pourvu que le travail soit fait et que ça se passe bien ».*
- *« [...] de temps en temps, on mange dans des restaurants d'altitude, on prend un peu plus de temps mais le travail est fait ».*

✓ Le recours à une autorité

« Une relation particulière avec l'encadrement de proximité doit se nouer pour faire en sorte qu'il soit au courant de ces arrangements, les tolère et en régule les éventuelles dérives [...]. Tous les collectifs fonctionnent avec un « chef », « un coordinateur », ou un « animateur ». Le libellé n'est pas neutre quant au caractère effectivement hiérarchique ou non de cette fonction [...] ».

Un des problèmes apparus à l'analyse des entretiens est celui de la légitimité du chef d'équipe mis à mal notamment par les différences de crédibilité accordée aux permanents et aux saisonniers comme l'illustre l'extrait suivant :

« Le chef d'équipe saisonnier, même s'il a 15 ans de boîte, il a en face de lui des permanents qui ont 25 ans, on voit bien qu'ils ont l'ascendant sur lui ».

Sa légitimité est aussi quelquefois remise en cause par des comportements contournant, « court-circuitant » le chef d'équipe :

« C'est le système copain-copain, si vous êtes ami avec le responsable de damage, que vous avez son numéro de portable, vous êtes dans la machine, vous dites : « un tel il fait pas ». C'est ce qui s'est passé et je trouve ça absolument déplorable. Après il y a des retours. Ça contribue à l'ambiance tendue qu'il y a eu cette saison. Des gens qui se permettent de faire de la délation, ils passent outre le chef d'équipe en faisant ça ».

Comme nous l'avons vu, les horaires atypiques de nuit placent les équipes de travail dans des isolements socioprofessionnels plus ou moins bien vécus. Dans ces contextes, et c'est le cas des conducteurs de dameuses, le rôle du chef d'équipe, seul « hiérarchique » présent, prend une importance et revêt une complexité toute particulière notamment lors de situations conflictuelles à gérer entre des collègues. Il apparaît que plusieurs ambiguïtés analysées dans les entretiens pourraient être levées dans la mesure où les questions suivantes puissent être posées et obtiennent des réponses :

- Le chef d'équipe est-il un fonctionnel ou un hiérarchique ?
- Quel pouvoir, éventuellement de sanction, a-t-il ?

- Quelle légitimité a-t-il dans l'équipe ?

* quelle transparence sur les critères de sélection ?

* quelles compétences sont requises, quelle formation est dispensée pour la gestion des situations conflictuelles ?

Ce niveau d'analyse montre que des points de vulnérabilité liés à l'organisation du travail et à la gestion des ressources humaines se trouvent exacerbés par les horaires atypiques. L'organisation temporelle « hors norme » joue en quelque sorte le rôle d'un amplificateur de tensions existantes dans bien des entreprises mais qui, là, prennent plus d'acuité et révèlent l'exigence d'une fonction régulatrice active.

5 – Ce que l'on peut retenir

ACCIDENTABILITE ET HORAIRES ATYPIQUES : PAS DE RELATION DIRECTE MAIS UNE AUGMENTATION DE CERTAINS RISQUES DONT LE RISQUE D'ACCIDENT DE TRAJET

L'examen des résultats des deux études ne met pas à jour de relation directe entre les configurations temporelles atypiques étudiées et les accidents.

A l'évidence, cette exploration gagnerait à être prolongée par un suivi sur plusieurs années dans des entreprises disponibles et intéressées par cette question des horaires atypiques comme facteur potentiel d'accident.

L'accroissement du risque routier lié au trajet « domicile/travail » est incontestable lors du travail en horaires atypiques et ceci tient, en partie, aux facteurs que nous rappelons ci-dessous :

- la fatigue liée aux configurations temporelles atypiques (horaires décalés, travail de nuit, amplitude élevée du poste horaire et alternance des postes),
- la gestion quelquefois aléatoire du sommeil contribuant à une accumulation de fatigue,
- l'état des routes dangereuses l'hiver, et plus encore de nuit durant cette saison,
- une gestion insuffisante de l'entreprise pour optimiser les conditions de sécurité lors de ces déplacements (cf. p. 29, au sujet de l'absence de roulement chez les salariés pour la conduite du transport en commun).

Les niveaux d'exposition aux produits dangereux pour la santé sont à surveiller avec une attention toute particulière lors des postes horaires « allongés » c'est-à-dire dépassant les 8 heures.

Au sujet de la perception des risques, les salariés ne mentionnent pas de risque professionnel spécifique aux horaires atypiques. Ce constat vaut pour les deux études. Il est également intéressant de noter une certaine stabilité des risques perçus.

Dans la durée, en particulier lors de la succession rapide de différentes configurations temporelles, on peut observer une dégradation des conditions de travail avec des effets sur les risques professionnels. C'est le cas dans la première étude lors du « 4x8 » ; des activités sous traitées, pendant un temps, à des salariés d'une société extérieure, ont été réintroduites dans la charge de travail des salariés appartenant à l'entreprise et provoquant une augmentation de la durée d'exposition à un produit dangereux et des plaintes de TMS.

Rappelons aussi que dans l'exercice de certains métiers, les horaires atypiques sont associés à des conditions de travail pouvant induire une plus forte gravité de l'accident potentiel. C'est le cas par exemple des métiers de gardiennage qui se pratiquent souvent en travailleur isolé. Cet isolement peut retarder le déclenchement de l'alerte et l'intervention des premiers secours.

C'est pourquoi une attention toute particulière doit être portée au dispositif de prévention, tant dans son contenu que dans son applicabilité, encadrant les travailleurs en horaires atypiques. A ce titre, la présence de sauveteurs secouristes est un facteur important à considérer dans ces équipes de salariés. Cependant, elle ne peut, en aucun cas, se substituer à une organisation mise en place par les responsables de l'entreprise.

L'HYGIÈNE DE VIE : LA STABILITÉ DU POSTE HORAIRE REND CETTE GESTION MOINS DIFFICILE

La stabilité du poste horaire est, dans les deux études, confirmée comme étant plus favorable à la qualité de l'hygiène de vie.

Globalement, si les salariés expriment une certaine attention portée à leur alimentation pendant leurs postes horaires en évitant notamment les prises systématiques de sandwiches, la gestion du sommeil s'avère plus difficile et sujette à des fluctuations liées aux horaires du poste, aux contraintes de la vie familiale (âge des enfants, horaires de travail du conjoint...) et sociale (réunions pour la scolarité des enfants, rendez-vous médicaux, administratifs...).

L'ARTICULATION DES TEMPS DE LA VIE PROFESSIONNELLE ET DE LA VIE PRIVÉE : IMPORTANCE DE LA DIMENSION SUBJECTIVE

Sur cette dimension, la position des salariés est assez différente dans les deux études. Cette différence tient en grande partie à la fois aux statuts de l'emploi, au contenu de l'activité et aux genres des salariés.

Plus précisément, le rapport au temps de travail dans le sens de la durée concrétisée par le statut de l'emploi (saisonnier ou permanent), de l'investissement professionnel et le genre (masculin ou féminin), des salariés sont déterminants dans la façon dont les salariés vivent les horaires atypiques tant dans leur vie professionnelle que privée.

Dans la première étude, les salariés interviewés, hommes et femmes en CDI, exprimaient leur préférence à travailler en horaires atypiques, même si, comme on l'a vu, les configurations temporelles atypiques n'avaient pas été choisies et n'étaient pas vécues comme « équivalentes » entre elles.

Il est important de noter ici que ce n'est pas le caractère « le plus atypique » d'une configuration temporelle (comme ici le « S.D. ») qui détermine un vécu automatiquement négatif des salariés il faut aller au-delà du descriptif d'une configuration et abandonner les principes généraux pour apprécier la dimension subjective de ces effets.

Des résultats de travaux d'évaluation entre deux modalités de configurations temporelles atypiques convergent dans ce sens. C'est ainsi que Berthet, Bricault et Mercieca (1998) rapportent l'issue d'une enquête sur l'évaluation entre une semaine de 4 jours avec une durée quotidienne de 9 heures 37, deux postes horaires (matin et après-midi) avec une rotation rapide tous les deux jours d'une part, et une configuration classique en 3x8 d'autre part. A l'issue d'un an de fonctionnement de la semaine de 4 jours en horaires atypiques, les salariés votent pour un retour au 3x8.

En arrière plan de cette thématique sur les temps de travail, c'est le rapport au travail qui se trouve questionné, c'est-à-dire la place à lui donner, le souhait exprimé ici de ne pas passer sa vie à travailler, d'avoir plus de temps à soi.

La présence d'hommes et de femmes, dans la première étude, a montré que cette vision était partagée par les deux, avec malgré tout la préoccupation récurrente pour les femmes de pouvoir concilier les contraintes temporelles de leur vie professionnelle avec celles liées à l'éducation des enfants.

Dans la deuxième étude, les horaires atypiques ne posent pas les mêmes questions, notamment parce qu'ils font partie de l'exercice habituel du métier de daineur (comme pour le travail infirmier, boulanger...).

A ceci, s'ajoutent, de notre point de vue, d'autres raisons comme la durée limitée de l'activité saisonnière qui permet aux salariés de relativiser les effets néfastes des rythmes de travail d'une part, et la composition exclusivement masculine des équipes d'autre part, avec des salariés moins contraints par la gestion du quotidien familial.

Dans ce contexte socioprofessionnel, la question concernant l'articulation de la vie professionnelle et de la vie privée trouve un faible écho.

LES COLLECTIFS DE TRAVAIL EN HORAIRES ATYPIQUES : UN RÉVÉLATEUR DES FORCES ET DES FRACTURES ORGANISATIONNELLES

D'une façon générale, c'est bien l'équipe de travail dans laquelle le salarié est au moment de l'entretien qui est sa référence dans son sentiment d'appartenance à un collectif de travail et non pas l'équipe à laquelle il a appartenu auparavant en dépit de la force du sentiment ressenti (cas du «S.D.»).

Dans la configuration du «S.D.», on a vu que les horaires atypiques renforçaient le sentiment d'un collectif soudé.

Par ailleurs, la gestion des Ressources Humaines joue bien entendu un rôle, facilitateur ou non, de maintien du collectif en veillant au respect des conditions de cohésion entre les membres de l'équipe.

Dans la première entreprise étudiée, force est de constater une gestion improvisée des ressources humaines au moment des changements de postes horaires et de reconfiguration des

équipes, provoquant un sentiment de malaise pour quelques salariés dans les périodes de transition.

Dans la deuxième étude, le fonctionnement des équipes de travail se trouve interrogé de façon particulière dans ce contexte temporel.

Tout d'abord, la question de l'identité professionnelle s'exprime de façon aiguë sous la forme d'une double demande, à savoir la reconnaissance du métier et celle du professionnalisme. La difficulté éprouvée à rendre visible leur métier est à l'évidence accentuée par leurs horaires décalés, les plaçant de fait dans un isolement socioprofessionnel que rien ne vient rompre. Ce constat concerne plus particulièrement les équipes du soir.

De plus, l'absence de contact avec le client, les skieurs, paraît ici à considérer comme un facteur négatif contribuant à un sentiment de déficit de reconnaissance du professionnalisme.

Au quotidien ensuite, des zones de vulnérabilité sont identifiées dans le fonctionnement du collectif, au niveau de l'équipe de travail. Elles concernent en particulier les points suivants :

- *Le référentiel commun ou la représentation partagée du métier*, en particulier ici la représentation du client-skieur et de ses exigences.
- *De l'espace et du temps pour permettre la discussion et le débat collectif.*
La relève de poste, en respectant quelques conditions de fonctionnement, peut être une des solutions.
- *Un minimum de confiance réciproque et donc une certaine stabilité.*
Le choix du poste horaire est ici un critère fort dans la composition des équipes. Ceci peut mettre à mal cette confiance nécessaire au bon fonctionnement du collectif qui requière d'autres conditions.
- *Le recours à une autorité.*
Les critères de légitimité du chef d'équipe ainsi que la définition de son rôle et de son pouvoir doivent être clairement définis et connus de tous, afin que l'autorité puisse s'exercer, et compris de tous, en particulier lors de situations conflictuelles.

A ce niveau d'analyse, on constate que l'organisation temporelle atypique joue un rôle d'amplificateur de tensions existantes dans bien des entreprises mais qui là prennent plus d'acuité et révèlent l'exigence d'une gestion et d'une régulation intégrant ces aspects temporels pour limiter les effets négatifs relevés ci-dessus.

La conscience de cette prise en compte doit être plus systématique et se généraliser compte tenu du développement de multiples formes de configurations atypiques dans les entreprises, voire au sein d'une même unité de production, d'un atelier. Dans le cas contraire, les ambiances de travail risquent de se détériorer au profit de rivalités stériles mais aussi potentiellement très violentes.

Enfin, la prévention de la sécurité et de la santé des salariés en horaires atypiques nécessite aussi, accentuée (?) l'utilité d'une concertation collective entre le Responsable des Ressources Humaines, le Médecin du Travail et le Responsable de Sécurité.

6 – Recommandations

Dans une perspective de prise en compte de la sécurité et de la santé des salariés en horaires atypiques, nous rappelons ci-dessous les éléments qui pourraient être intégrés au sein d'un dispositif de prévention lors de la mise en place et du suivi des effets des horaires atypiques :

✓ Prendre en compte le risque d'accident de trajet

Au moment de la mise en place de nouveaux horaires atypiques :

- Considérer les durées de trajet afin de déterminer au mieux l'heure à laquelle le salarié devra interrompre son sommeil.

Lors du choix du moyen de transport :

- Étudier les moyens les plus sécuritaires (véhicule individuel ou collectif, durée du trajet, chauffeur professionnel...) et veiller à ce que les conditions de sécurité soient respectées dans la durée (entretien des véhicules, conduite à tour de rôle si transport collectif retenu...).

Suivi des accidents :

- Noter systématiquement les caractéristiques temporelles du poste et l'heure de l'accident ou de l'incident sur les documents réservés à cet effet (déclaration d'accident, registre d'accidents bénins...) pour ensuite faire régulièrement une analyse de ces documents.
- Analyser les circonstances et voir dans quelle mesure les horaires atypiques ont pu contribuer directement ou indirectement à sa survenue afin de prendre les dispositions adéquates.

✓ Rester vigilant sur la qualité de l'hygiène de vie

- Organiser des campagnes d'information sur la gestion du sommeil, en particulier sur la nécessité d'anticiper son temps de repos en faisant des siestes.
- Des conseils en alimentation pour le travailleur en horaires atypiques sont à dispenser, soit par l'intervention d'un spécialiste en nutrition diététique, soit par le médecin du travail ou l'infirmière.
Une attention particulière doit également être portée à l'endroit réservé aux repas (par exemple, un nombre suffisant de micro-ondes pour que tous puissent en bénéficier dans les temps impartis de la pause repas).

- ✓ Assurer un suivi médical²⁶ des salariés
 - Mettre en place un carnet individuel avec des informations concernant notamment les aspects suivants à noter :
 - * les horaires atypiques,
 - * les nuisances, en particulier chimiques, auxquelles le salarié est exposé,
 - * les conditions d'exposition, en particulier la durée, les moyens de protection...
 - * les analyses médicales et leurs résultats,
 - * les demandes de reconnaissance de maladie professionnelle...

- ✓ Inscrire dans la durée une gestion des Ressources Humaines
 - Évaluer régulièrement (régularité à déterminer au niveau de l'entreprise) les difficultés ressenties par les salariés à travailler en horaires atypiques.
 - L'absentéisme, le turn-over sont aussi des indicateurs à utiliser pour apprécier, à un premier niveau, le vécu au travail.
 - Dans le fonctionnement des équipes, les ambiances de travail doivent également être considérées, à travers notamment la coopération entre les membres d'une même équipe, mais aussi entre les autres équipes.
 - Le cas échéant, faciliter la mobilité des salariés entre différentes configurations temporelles en prenant en compte, autant que possible, les aspirations professionnelles et personnelles des salariés.
 - Intégrer les parcours professionnels et les risques associés des salariés vieillissants comme facteur de décision en faveur ou non de la poursuite d'activité professionnelle en horaires atypiques.

²⁶ Cet aspect concernant la surveillance médicale des salariés « mobiles » s'inspire en partie de l'article intitulé « Surveillance médicale et difficultés soulevées par les mobilités professionnelles et les formes atypiques de travail – Propositions ». S. Fantoni-Quinton, S. Douay, P. Frimat, 2004.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Barthe B., Quéinnec Y. et Verdier F. – L'analyse de l'activité de travail en poste de nuit : bilan de 25 ans de recherches et perspectives. *Le Travail Humain*, tome 67, n° 1 / 2004, pp.41-61.

Berthet M., Bricault E., Mercieca P.– La difficile équation : réduction du temps de travail hebdomadaire et l'allongement de la durée journalière. *Actes du XXXIIIème congrès de la SELF*, 16-18 septembre 1998, pp. 53-58.

Boisard P., Fermanian J.D. – Les rythmes de travail hors norme. *Economie et statistique*, 321-322, 1999, pp. 111-131.

Bué J. – Organisation du temps de travail. Panorama général et évolutions. *Journée Aderest « Temps, Travail et Santé »*, Paris, 21 octobre 2005.

Bué J. – Travail de nuit et du soir depuis dix ans. *Premières Synthèses de la DARES*, n° 40.2, 2005, 3 p.

Caruso C.C., Hitchcock E.M., Dick R.B., Russo J.M. et coll. – *Overtime and extended work shifts : recent findings on illnesses, injuries and health behaviors*. NIOSH, April 2004, 37 p.

Ministère du Travail – Durée, réduction et aménagement du temps de travail. *Documentation Française*, Paris, 1999.

Delanoë M., Mullens E. – L'éducation du sommeil des salariés à horaires atypiques. *Archives des Maladies Professionnelles et de Médecine du Travail*. Ed. Masson, vol. 63, n° 3-4, 2002, pp. 238-239.

Deschamps F., Vitry-Henry L., Turpin J.C. – Horaires de travail atypiques. Retentissement sur la santé. *La presse médicale* 25 (32), 1996, pp. 1529-1531.

Dubar C. – Identités professionnelles : le temps du bricolage. *Sciences Humaines* n° 114, 2001, pp. 32-33.

Everaere C. – Les collectifs de travail : une réalité difficile à cerner et soumise à contraintes. *Performances Humaines et Techniques*, n° 96, 1998, pp. 6-18.

Fantoni-Quinton S., Douay S., Frimat P. – Surveillance médicale et difficultés soulevées par les mobilités professionnelles et les formes atypiques de travail – Propositions. Actes du XXVIIIe Congrès National de Médecine et santé au Travail, Bordeaux, 8-11 juin 2004. *Archives des Maladies Professionnelles*, Ed. Masson, vol. 65, n° 2-3, 2004, pp. 207-208.

Gadbois C. – Travail posté et vie sociale. Recherches actuelles et perspectives. *Le Travail Humain*, tome 53, n° 2 / 1990, pp. 97-101.

Gadbois C. – L'exacte mesure des situations de travail posté : au-delà des similitudes formelles, des réalités différentes. *Le Travail Humain*, tome 53, n° 4 / 1990, pp. 229-345.

Gadbois C. – Les discordances psychosociales des horaires postés : questions en suspens. *Le Travail Humain*, tome 67, n° 1 / 2004, pp. 63-85.

Gorgeu A., Mathieu R. – « L'obsession du flux tendu : les usines d'équipement automobile des parcs industriels fournisseurs ». In *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail* (sous la direction de D. Linhart, A. Moutet). Ed. La Découverte, Paris, 2005, pp. 171-195.

Hatzfeld N. – « Du règne du chronomètre au sacre du temps virtuel. Une histoire de succession aux usines Peugeot (1946-1996) ». In *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail* (sous la direction de D. Linhart, A. Moutet). Ed. La Découverte, Paris, 2005, pp. 63-73.

Knauth P. – Innovative worktime arrangements. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 24 (Suppl 3), 1998, pp. 13-17.

Monteau M., Boudeau C. – Diagnostic de sécurité. *Rapport interne* destiné à l'entreprise, 1986.

Mullens E., Delanoë M. – L'éducation du sommeil du travailleur posté. *XVIème Congrès de la Société Française de Recherche sur le Sommeil*. Nice : 29, 30/11/01 et 01/12/01. www.svs81.org

Renier N., Rorive B. – « Travail sans repère et qualité de vie : de nouveaux enjeux psychosociaux ». In *La qualité de la vie au travail dans les années 2000. Actes du 13^e Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations* » CD-rom Bologna : CLUEB, 2004.

Rousseau C. – La gestion de la sécurité dans un lycée professionnel. *Notes Scientifiques et Techniques* n° 165. INRS, 1998, 77 p.

Rousseau C. – Intérêts et limites de l'audit de sécurité. *Cahiers de notes documentaires – Hygiène et sécurité du travail*, n° 184, 2001, pp. 69-75.

Rousseau C. – Réflexions sur les limites entre prise en charge de la sécurité et prise de risque. *Revue de préventique* n° 15, août-septembre 1994, pp. 23-24.

Tissot C – EPICEA. Bilan des 18 000 accidents enregistrés dans la base de données pendant 20 ans. *Cahiers de notes documentaires - Hygiène et sécurité du travail*, n° 202, 2006, pp.67-96.

Van Daele A. – Changements dans l'organisation du temps de travail ou changements dans le travail ? *Médecine du travail et Ergonomie*, vol. 36, 4, 1999, pp. 177-182.

Vogel L. – Danger de régression sociale : la révision de la directive sur le temps de travail. *Newsletter du BTS* (Bureau Technique Syndical Européen pour la Santé et la Sécurité), n° 26, 2004, pp. 12-14.

Volkoff S. – « Les approches diachroniques des relations santé, travail ». In *Les évolutions de la santé au cours de la vie professionnelle : altération, préservation, construction*. Rapport de recherche n° 27, Centre d'Etudes de l'Emploi, octobre 2005, pp. 7-26.

ANNEXE

CANEVAS DES THÈMES ABORDÉS EN ENTRETIEN

Caractéristiques personnelles et parcours professionnel

- Age
- Situation familiale
- Formation, qualification professionnelle
- Ancienneté dans l'entreprise
- Expérience antérieure

Situation professionnelle actuelle

- Descriptif de la configuration temporelle atypique
- Descriptif du poste occupé

Répercussions sur la santé physique

- Symptômes de fatigue
- Gestion de la fatigue
- Gestion du sommeil
- Gestion de l'alimentation

Répercussions sur la vie relationnelle

- Ambiance de travail au sein de l'équipe et entre les différents collectifs de travail
- Relations avec les instances représentatives du personnel (syndicats, CE,...)
- Relations en dehors du travail
- Gestion du temps privé

Sécurité et prévention des risques professionnels

- Risque d'accident au poste de travail
- Risque d'accident de trajet
- Risque de maladie professionnelle
- Moyens de protection
- Organisation des secours

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 : Descriptif des deux modalités horaires étudiées
- Tableau 2 : Caractéristiques temporelles atypiques des deux configurations étudiées
- Tableau 3 : Résumé des conditions de vie au travail des opérateurs du secteur laquage
- Tableau 4 : Qualification des salariés interviewés
- Tableau 5 : Caractéristiques temporelles atypiques du travail posté étudié
- Tableau 6 : Résumé des conditions de vie au travail des conducteurs de dameuses
- Tableau 7 : Répartition des salariés interviewés en fonction du statut de l'emploi et du poste horaire
- Tableau 8 : Nombre d'arrêts suite à un accident ou à une maladie sur le site de M.
- Tableau 9 : Nombre d'arrêts suite à un accident ou à une maladie sur le site de C.

LISTE DES ENCADRÉS

- Encadré 1 : Cadre général d'une configuration temporelle atypique
- Encadré 2 : Mise en place successive de modalités d'horaires atypiques
- Encadré 3 : Caractéristiques des salariés interviewés
- Encadré 4 : Descriptif de la configuration temporelle atypique
- Encadré 5 : Caractéristiques des conducteurs interviewés
- Encadré 6 : Effets contradictoires selon le poste horaire