

Réalisé par Corinne Soulay  
avec Céline Ravallec

# Les horaires atypiques



- 13. Accompagner pour limiter les effets sur la santé
- 16. Nettoyer en journée, pas en décalé
- 18. Un déménagement bon pour le sommeil
- 20. Une sieste qui répare et ça repart
- 22. Limiter les coups de pompe pour les équipes de nuit
- 24. Une expérimentation 24 h/24

*Travail de nuit, le week-end, travail posté, journées de 12 heures, horaires fractionnés... Les effets négatifs sur la santé physique et mentale de ces rythmes de travail non conventionnels sont de mieux en mieux connus. Si l'action de prévention la plus efficace consiste à réorganiser l'activité pour instaurer des horaires standards en journée, le changement n'est pas toujours possible. Dans ce cas, des mesures, notamment organisationnelles, s'imposent pour limiter les conséquences délétères.*

# Accompagner pour limiter les effets sur la santé

**QUEL EST LE POINT COMMUN** entre un boulanger qui débute à 5 heures du matin, week-end compris, un pizzaiolo dont les journées de travail sont coupées 4 heures dans l'après-midi, une infirmière qui enchaîne les gardes de nuit ou l'opératrice d'une plate-forme logistique en 3x8? Les secteurs sont différents, les activités diverses, mais toutes ces personnes travaillent en horaires atypiques. L'expression s'applique aux postes qui sortent du cadre des horaires standards – qui se définissent par le fait de travailler en journée, entre 7 heures et 20 heures, en semaine, avec une pause méridienne et deux jours consécutifs de repos le week-end. Sont donc concernés par cette appellation le travail de nuit et le travail posté en équipes alternantes (3x8, 5x8...), le travail le samedi et/ou le dimanche, mais aussi les activités fractionnées, les grandes amplitudes horaires (journée ou nuit de 12 heures), le travail matinal (avant 7 heures) ou tardif (après 20 heures)...

Des modalités de travail expérimentées par bon nombre de Français : selon la Dares<sup>1</sup>, 45% des salariés travaillent en moyenne au moins une fois, sur une période de quatre semaines, en horaires atypiques. Le plus répandu (36%) étant le travail du samedi. Un quart des salariés travaillent le soir, un sur cinq le dimanche et 10% de nuit. D'après l'Institut national d'études démographiques (Ined), si le travail du soir et de nuit a légèrement reculé entre 2013 et 2019, celui du samedi, du dimanche et du matin

(de 5 à 7 heures) a augmenté pour certaines catégories de salariés, en particulier les femmes, qui sont désormais proportionnellement plus nombreuses que les hommes à travailler en horaires atypiques. Parmi les secteurs d'activité recourant le plus souvent à ces organisations, ceux qui assurent la continuité de la vie sociale, comme l'hôtellerie-restauration, le commerce ou le transport-entrepôt sont les principaux, ainsi que les salariés de la fonction publique chargés de la protection et la sécurité des personnes ou encore de la permanence des soins.

## Travail de nuit : un impact bien connu

Quelles sont les conséquences de tels rythmes sur la santé et la sécurité des travailleurs? Le niveau de connaissances diffère selon le type d'organisation. Les plus étayées concernent le travail de nuit et le travail posté, qui ont fait l'objet d'une expertise de l'Anses<sup>2</sup> en 2016. « *L'homme est fondamentalement rythmique et diurne*, explique Laurence Weibel, experte d'assistance médicale à l'INRS. *Nous sommes programmés pour vivre le jour et dormir la nuit. L'alternance lumière-obscurité joue un rôle majeur dans la synchronisation des horloges biologiques internes qui régulent de nombreux phénomènes physiologiques comme notre sommeil, notre digestion, les sécrétions hormonales... Or, lorsqu'on travaille de nuit, on est exposé de manière anarchique et irrégulière*

*à la lumière du jour, ce qui entraîne une désynchronisation de nos horloges biologiques qui, associée à une dette de sommeil, va avoir des effets sur la santé. »*

Le travail de nuit et le travail posté sont ainsi reconnus comme facteurs de pénibilité. Outre des conséquences immédiates (troubles de la vigilance, somnolence et augmentation de l'accidentologie...), on note des effets à moyen terme comme des troubles du sommeil, une fatigue chronique, ou encore des problèmes de mémorisation et de concentration, et des répercussions à plus long terme. Le risque de développer un syndrome métabolique est avéré, et l'activité nocturne pourrait entraîner anxiété et dépres-

+ d'infos, des podcasts, des vidéos... à retrouver sur [www.travail-et-securite.fr](http://www.travail-et-securite.fr)

>>>

## VUE DU TERRAIN



### FLASH, MICRO OU ROYALE : DES SIESTES POUR AMÉLIORER LA VIGILANCE

La sieste a des effets bénéfiques immédiats : elle permet d'améliorer les niveaux de vigilance pendant plusieurs heures et diminue les risques d'erreurs, d'accidents de travail et de trajet. Deux périodes physiologiques sont propices à sa pratique : la nuit (entre 1 et 6 heures du matin) et la journée, en début d'après-midi. Trois formats sont possibles. La sieste « flash » dure moins de 10 minutes, elle consiste à fermer les yeux et se relaxer, au calme, sans forcément dormir. Elle permet de récupérer en termes de vigilance. La microsieste dure entre 10 et 20 minutes maximum. Elle ne permet pas d'aller dans le sommeil profond et donc le réveil est plus facile. La sieste royale court dans l'idéal sur 1h30, ce qui correspond à un cycle de sommeil. Elle permet d'entrer dans le sommeil profond et de compenser la dette de sommeil. Elle doit se faire idéalement les jours de repos car elle nécessite des conditions adéquates pour dormir (la pénombre, un lit, du calme) et induit un réveil plus lent (15 minutes environ).

sion, diabète, maladie cardiovasculaire, cancer... Une étude de l'Inserm<sup>3</sup> publiée en 2018 montre ainsi que les femmes non ménopausées, exposées au travail de nuit, présentent 26% de risque en plus de développer un cancer du sein.

En entreprise, l'évaluation des risques doit donc prendre en compte ces horaires atypiques et conduire à la mise en place de mesures de prévention adaptées. Selon le Code du travail, le recours à une telle organisation doit être exceptionnel et justifié. Première solution à privilégier, donc : supprimer le travail de nuit ou le travail posté et passer exclusivement en activité diurne. Mais si le changement est possible dans certains secteurs, d'autres, comme celui du soin, nécessitent une activité en continu 24 heures sur 24. « Dans ce cas, il faut associer le CSE ou les instances à une réflexion sur les rythmes et horaires de travail, indique Laurence Weibel. On sait aujourd'hui que certaines organisations sont clairement plus pathogènes que d'autres. »

## Agir sur l'organisation

Des aménagements peuvent être mis en œuvre pour limiter au maximum la désynchronisation des horloges. En cas de travail posté, il est conseillé de décaler l'heure de prise de poste le matin après 6 heures, afin d'éviter d'écourter le sommeil, notamment la période de sommeil paradoxal propice à la récupération psychique. Mieux vaut également adopter une vitesse de rotation rapide, en limitant le nombre de nuits consécutives (trois maximum). « Si on enchaîne des cycles de plus de trois nuits, l'organisme est constamment en train de s'adapter alors que si on change rapidement, il n'a potentiellement pas le temps de se décaler », justifie Laurence Weibel. Une autre possibilité est d'opter pour un rythme en 2x8, avec deux équipes alternant matin et après-midi, associées à une équipe de nuit permanente, composée de volontaires.

Il peut aussi être utile de mener une réflexion sur le contenu du travail, en planifiant en début de nuit les tâches nécessitant

une forte attention ou avec une charge physique importante. Dans une étude, la chercheuse en ergonomie Béatrice Barthe, de l'université de Toulouse, montre ainsi que dans certains services de néonatalogie, les infirmiers anticipent les périodes de somnolence, en s'occupant des soins et du change des nourrissons à leur prise de poste et en se limitant

## DES FACTEURS DE PÉNIBILITÉ INCLUS DANS LE C2P

Six facteurs de risques professionnels ouvrent des droits au titre du compte professionnel de prévention (C2P), à condition de dépasser des seuils annuels minimums d'exposition. Parmi eux, le travail de nuit, si le salarié est actif une heure entre minuit et 5 heures au moins 100 nuits par an, et le travail en équipes successives alternantes (5x8, 3x8, etc.), si celui-ci implique au minimum 1 heure de travail entre minuit et 5 heures, au moins 30 nuits par an. Les salariés concernés doivent faire l'objet de déclarations spécifiques nominatives de la part de l'employeur, dans le cadre de la déclaration sociale nominative (DSN), auprès de la Carsat, Cramif, CGSS qui administre les comptes individuels professionnels de prévention. En fonction des facteurs de risques auxquels il est exposé, le salarié cumule chaque année, au cours de sa vie professionnelle, des points qui peuvent être mis à profit pour quatre utilisations : financer une formation pour accéder à un poste moins ou non exposé, bénéficier d'un départ anticipé à la retraite à taux plein, disposer d'un travail à temps partiel avec maintien de rémunération ou financer un projet de reconversion professionnelle.

à de la surveillance au milieu de la nuit lorsque l'attention a tendance à diminuer.

La pratique de la sieste peut également prévenir les baisses de vigilance. « Rien ne remplace la qualité d'un sommeil nocturne pour la récupération, mais un "petit somme" de 1h30 avant de dîner et de reprendre le service, est une bonne habitude à prendre en cas de dette de sommeil, conseille le Pr Damien Davenne, chronobiologiste à l'université de Caen et à l'Inserm. Une microsieste de 10 à 20 minutes au moment où notre organisme montre une baisse de l'attention est aussi très efficace pour la cognition. »

« Pour compléter ces aménagements, il convient d'affecter en priorité aux horaires de nuit les salariés volontaires, et de les informer sur les impacts sur leur santé, recommande Carole Gayet, experte d'assistance-conseil à l'INRS. Et surtout, faciliter le basculement en horaires de jour quand les salariés en font la demande. »

## À chaque rythme, des actions à mettre en œuvre

Si les effets du travail posté et de nuit sur la santé et la sécurité des salariés ainsi que les actions à mettre en œuvre sont désormais bien connus, il est plus diffi-



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2022

cile d'évaluer l'impact des autres rythmes atypiques. Pour autant, leurs répercussions sur le quotidien des travailleurs ne sont pas anodines. Selon l'INRS, travailler le dimanche « implique une perte des liens sociaux, familiaux et amicaux ainsi qu'une diminution du temps de loisirs qui vont au-delà de ceux qui peuvent être observés un jour de semaine, en raison du caractère synchronisateur de ce jour ». L'activité dominicale affecte également le sommeil, car la qualité du repos n'est pas la même un jour en semaine : plus de bruit, des activités familiales à assurer... Concernant les horaires fractionnés, ils posent aussi des problèmes d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Le travail du soir augmente en outre les risques d'accident et les problèmes de santé, notamment dus au décalage de l'heure du dîner.

Ces dernières années, une organisation a particulièrement le vent en poupe auprès des salariés : le travail en 12 heures, avec ou sans nuit. Sur le papier, elle cumule les avantages. D'abord, elle implique un temps de repos rallongé, souvent des plages de trois jours de travail successifs suivis de quatre jours de repos, ce qui signifie moins de trajet donc des économies et, en théorie, moins de risque routier. Les salariés y voient aussi la possibilité de bénéficier de plus de temps auprès de leurs proches, ce qui facilite l'organisation familiale. Dans le secteur du soin, où le sous-effectif chronique induit une intensification de la charge de travail, les salariés affirment aussi avoir plus de temps pour mener à bien leur mission et trouver plus de sens à leur métier. Mais, la réalité est moins rose. « Dans les faits, les équipes travaillent généralement plus de 12 heures : elles arrivent en avance pour pouvoir faire les transmissions avec l'équipe précédente, pointe Évelyne Morvan, responsable d'études à l'INRS. Les salariés se disent assez fatigués et ont du mal à récupérer. »

### Burnout et dépression

Dans une étude publiée dans la revue de sciences sociales et humaines *Temporalités*, la chercheuse Béatrice Barthe pointait chez les salariés soumis à ces



© Gael Kerbool/INRS/2023

amplitudes horaires une augmentation exponentielle du risque d'accident du travail à partir de la neuvième heure de travail consécutive, et de la huitième heure de travail en cas de travail de nuit. Elle relevait aussi des incidences potentiellement négatives des longs intervalles de repos des opérateurs entre deux cycles d'activité : « Pendant ce temps (...), le travail continue, de nouvelles consignes sont, par exemple, transmises, (...), de nouveaux problèmes émergent, etc. À son retour, l'opérateur a besoin de prendre connaissance de ce qui a changé (...). Si cette phase préalable d'actualisation (...) n'est pas possible, cela peut avoir des conséquences préjudiciables sur la fiabilité et la sécurité. »

Selon une étude menée par des chercheurs marseillais sur plus de 3000 infirmiers et aides-soignants, ceux qui travaillent entre 10 et 12 heures ont aussi plus de risques de burnout et de dépression que leurs homologues en 7 heures. « Les effets de ces horaires atypiques sont plus importants avec l'avancée en âge, ajoute le P<sup>r</sup> Davenne. Lorsqu'il est jeune, l'être humain est très plastique. Mais, en vieillissant, c'est beaucoup plus difficile pour l'organisme de s'adapter. »

Là encore, si un passage à des horaires standards n'est pas envisageable, il est possible d'inter-

**En cas de travail posté, il est conseillé de décaler l'heure de prise de poste le matin après 6 heures, afin d'éviter d'écourter le sommeil, notamment la période de sommeil paradoxal propice à la récupération psychique.**

venir sur l'organisation du travail, notamment en adaptant le contenu des tâches à réaliser en fonction du niveau de vigilance et de fatigue, ou en instaurant la possibilité de faire des pauses ou une microsieste. Mais, pour que ce moment de récupération soit possible, cela demande de convaincre et former la ligne managériale et de mettre en place un temps et un espace dédiés, sinon les salariés y renoncent.

Des actions de sensibilisation sur l'hygiène de vie doivent aussi être menées. « La régularité des heures de repas, la répartition des apports énergétiques dans la journée, un niveau suffisant d'activité physique, une bonne hygiène de sommeil... Tout cela participe à synchroniser ses horloges biologiques et à limiter les effets négatifs des horaires atypiques sur la santé », insiste le P<sup>r</sup> Davenne.

Plus globalement, quel que soit le type d'horaires atypiques envisagé, le fait d'associer les salariés ou leurs représentants aux discussions sur les modalités pratiques (horaire de prise de poste, fréquence des rotations, temps de pause...) est un facteur d'acceptation. Et pour que les actions de prévention portent leurs fruits, celles-ci doivent être intégrées à une démarche de prévention globale des risques professionnels. ■ C. S.

1. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

2. Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail.

3. Institut national de la santé et de la recherche médicale.

### En savoir plus



- « Travail en horaires atypiques », dossier web INRS.
- *Le travail de nuit et le travail posté. Quels effets ? Quelle prévention ?*, dépliant INRS, ED 6305.
- « Travail de nuit et posté : état des connaissances et prévention en milieu professionnel », article paru dans la revue *Hygiène & sécurité du travail* n° 270, avril 2023.
- « Travail de nuit en alternance. Quel rythme de rotation privilégier ? », article paru dans la revue *Références en santé au travail* n° 171, septembre 2022.

#### À consulter et à télécharger sur [inrs.fr](http://inrs.fr)

- Les Rendez-vous de *Travail & Sécurité*, table-ronde sur les horaires atypiques, à regarder en replay sur [www.travail-et-securite.fr](http://www.travail-et-securite.fr).
- Rapport d'expertise collective de l'Anses sur l'évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit (2016), [www.anses.fr](http://www.anses.fr).

Depuis neuf ans, le groupe de nettoyage Candor, en Normandie, s'attelle à convaincre ses clients d'accueillir les agents de propreté en journée, et non tôt le matin ou tard le soir, comme c'est l'usage dans le secteur. Avec, à la clé notamment, moins de fatigue et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle pour les équipes.

# Nettoyer en journée, pas en décalé

**SE LEVER** à 4 heures, rouler en pleine nuit pour prendre son poste à 5 heures, nettoyer des bureaux vides pendant 3 heures, sans jamais croiser personne, puis rentrer chez soi, pour recommencer éventuellement le même cycle, dans une autre entreprise, en fin de journée... Fatou (l'entreprise n'a pas souhaité communiquer les noms de famille) est agent de propreté. En 33 ans de métier, elle a expérimenté le travail en horaires décalés, largement majoritaire dans le secteur. Mais depuis qu'elle est salariée chez

📷 Les réticences de certaines entreprises clientes pour un nettoyage des locaux en journée existent, mais l'expérience montre que dans la plupart des cas, cela peut être mis en place sans problème.

Candor, en Normandie, son rythme a changé.

Ce vendredi matin, c'est à 9 heures qu'elle pousse les portes du siège du groupe qui l'emploie<sup>1</sup>, à Val-de-Reuil, dans l'Eure, où elle est chargée de nettoyer quotidiennement les bureaux, sanitaires et parties communes du premier étage. Deux heures plus tard, elle enchaînera sur une autre mission de trois heures, dans une société du tertiaire, cliente de Candor. Un réveil plus tardif, pas de coupure en journée... Fatou est ravie. « J'ai six enfants, explique-t-elle. Avec ce rythme, j'ai le temps de les voir le matin, de préparer et partager le petit déjeuner avec eux et je suis à leur côté le soir. » Avec un temps de sommeil rallongé et une réduction des trajets, l'agent de propreté se sent aussi moins fatiguée.

Chez Candor, le cas de Fatou n'est pas une exception. Depuis neuf ans, le groupe s'attache à convaincre ses clients – des entreprises du tertiaire mais aussi des établissements de santé, des industries... – d'accueillir les agents de propreté dans leurs locaux aux horaires standards. Une persévérance qui vaut à Candor d'être nommée « ambassadrice travail

en journée » par la Fédération des entreprises de propreté, d'hygiène et services associés (FEP).

Objectif? Améliorer les conditions de travail des agents de propreté afin de réduire le turnover, important dans le secteur. « La possibilité d'enchaîner plusieurs missions, en continu, dans la journée, permet notamment, pour celles et ceux qui le souhaitent, de passer d'un temps partiel à un temps complet, avec une hausse du pouvoir d'achat, argue Jean-Philippe Daull, dirigeant du groupe Candor. Sans compter les bénéfices sur la qualité de vie, en particulier un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle. » Autant de leviers pour fidéliser les salariés, dans une profession où beaucoup cumulent plusieurs employeurs.

## Travailleurs de l'ombre

Mais difficile de faire bouger les lignes: « Il y a beaucoup de réticences côté clients car, culturellement, les agents d'entretien sont des opérateurs de l'ombre. On n'a pas l'habitude de les voir. Beaucoup de clients redoutent la coactivité, pensent qu'ils vont être dérangés dans leur travail. Mais, en réalité, dans la plupart des cas,



© Philippe Costanzo pour l'INRS/2024

## LA BRANCHE S'ENGAGE

Depuis 2008, la Fédération des entreprises de propreté, d'hygiène et services associés (FEP) a lancé différentes actions afin de développer le travail en continu/en journée dans le secteur. Elle a notamment nommé sept « ambassadeurs » sur toute la France, dont fait partie le groupe Candor. La branche met aussi à la disposition des entreprises et de leurs clients des ressources pour favoriser le changement. Boîte à outils pédagogiques, accompagnements sur mesure des entreprises et des clients, formations... L'occasion de rappeler les étapes nécessaires à la mise en place d'une telle organisation:

d'abord, prendre le temps d'expliquer la démarche côté clients et côté agents, en associant ces derniers au projet, mener une étude de faisabilité conjointe avec le client (élaboration des objectifs, étude du rythme du site, construction d'un plan d'intervention...) puis mettre en œuvre la nouvelle organisation et prévoir un suivi (bilan à trois mois auprès du client et des agents, évaluation des effets sur le turnover, l'absentéisme...).

En savoir plus : [www.monde-proprete.com/travail-en-journee-des-benefices-pour-tous](http://www.monde-proprete.com/travail-en-journee-des-benefices-pour-tous)



© Philippe Castano pour l'INRS/2024

cela peut être mis en place sans problème. » À entendre les éclats de rire qui fusent du bureau au bout du couloir, où Fatou s'active, spray et chiffon à la main, la cohabitation peut même se révéler chaleureuse.

« On échange quelques mots, c'est convivial, acquiescent Anaïs, Angélique et Marie-Blandine, assistantes du service paie et occupantes des lieux. Et puis, si on a un besoin particulier, on peut lui demander directement. La communication est plus fluide que si on ne se voyait jamais. » En horaires décalés, les demandes spécifiques ou commentaires se font généralement via un cahier de liaison, un outil plus impersonnel et parfois moins efficace car certains agents de propreté peuvent présenter des difficultés de lecture. De son côté, Fatou apprécie aussi ces interactions sociales: « Tu parles avec les gens, tu vois du monde, c'est agréable. »

« Il y a une reconnaissance, un sentiment d'utilité, cela donne du sens au travail, contrairement aux

agents qui opèrent tôt le matin ou tard le soir, qui sont parfois apparentés à des travailleurs isolés », renchérit Émilie Schapman, la directrice qualité sécurité environnement (QSE) du groupe. D'autre part, la plupart des agents se déplaçant en transports en commun, les trajets en horaires décalés s'avèrent souvent plus compliqués et chronophages, avec des trains et bus circulant moins fréquemment qu'en journée. « Et cheminer à pied, seul ou seule dans la nuit, dans des zones industrielles parfois reculées, peut s'avérer anxiogène », ajoute la directrice QSE.

### Une implication de toutes les parties

Les avantages du travail en journée sont donc légion. Reste qu'instaurer ce rythme ne s'improvise pas: si on veut que la coactivité se déroule sans accroc, cela nécessite une implication de toutes les parties. « Avant de mettre en place la prestation, nous travaillons

La cohabitation entre le personnel de ménage et les salariés des entreprises clientes nécessite une implication de chaque partie et la mise en place d'une organisation des tâches à réaliser par l'équipe intervenante.

en amont avec le client pour évaluer précisément l'activité dans ses locaux afin de repérer les différentes tâches à réaliser, mais aussi les périodes les plus propices pour faire intervenir l'agent de propreté et répartir son activité en conséquence », détaille Nathalie, une responsable clientèle.

Le lundi, par exemple, c'est le jour des réunions au siège de Val-de-Reuil. Certains bureaux sont bondés, Fatou réserve donc leur nettoyage pour le vendredi, où l'activité est plus calme. De même, dans l'entreprise où elle doit se rendre vers 11 heures, elle commencera à passer l'aspirateur sur le temps du déjeuner pour que le bruit ne gêne pas l'activité.

Salles de réunion, bureaux, sanitaires, couloirs... La mission de Fatou touche justement à sa fin, elle s'apprête à rejoindre son prochain lieu de travail. « J'en ai pour seulement cinq minutes en voiture, c'est tout près », se réjouit-elle. Un autre paramètre organisationnel qui ne doit rien au hasard. « Nous faisons en sorte que les agents opèrent sur une même zone géographique afin de limiter au maximum les temps de trajet, cela contribue aussi aux bonnes conditions de travail », souligne Émilie Schapman.

En neuf ans, l'entreprise Candor a réussi à convaincre près de 30% de ses clients d'opter pour des prestations en journée. « Tous ceux qui ont fait ce choix sont satisfaits, et aucun n'a souhaité revenir aux horaires décalés. Nous continuons nos efforts, cela va prendre du temps, mais on ne fera pas machine arrière », conclut Jean-Philippe Daull. ■ C. S.

1. En tant que salariée de Candor, elle effectue le ménage à la fois chez des entreprises clientes du groupe mais aussi au siège de Candor.

## CANDOR EN CHIFFRES

■ 2400 salariés travaillent pour le groupe. Une très grande majorité sont des femmes (80%), à l'image de la proportion nationale dans le secteur de la propreté. La moyenne d'âge est de 45 ans.

■ Le chiffre d'affaires 2023 s'élève à 45 millions d'euros.

■ 3000 clients bénéficient des prestations du groupe: un quart sont des entreprises du tertiaire, un quart

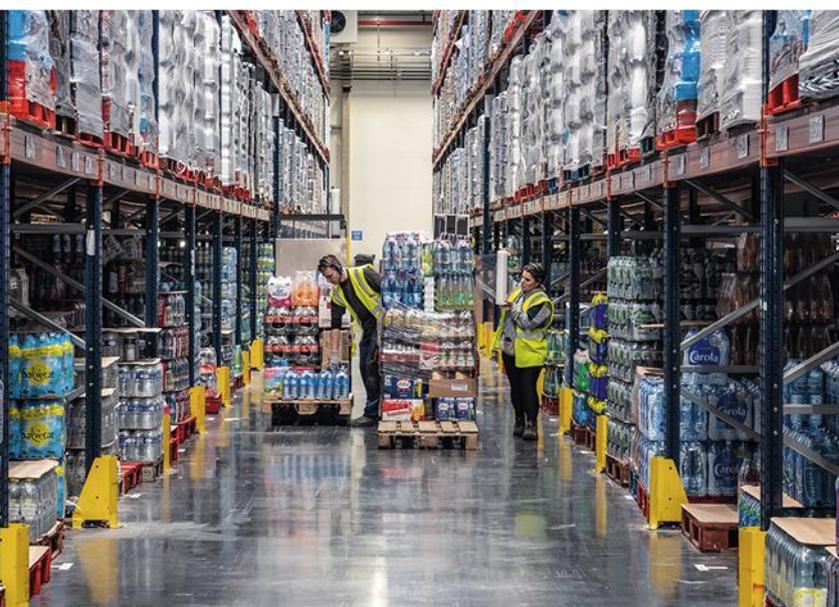
des copropriétés, un quart des entreprises liées à la santé (industrie pharmaceutique, hôpitaux...).

Le dernier quart se répartit entre des industries, des sociétés de transports et de logistique, la grande distribution...

■ 30% des clients ont opté pour le travail en journée.

# Un déménagement bon pour le sommeil

À la faveur de la création d'un nouveau centre de distribution, les salariés de la base logistique du groupe Colruyt, à Choisey (Jura), ont vu leurs conditions de travail s'améliorer avec, en particulier, un changement de leur rythme de travail décalant l'horaire de prise de poste de 4 heures à 6 heures du matin.



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2024

📷 L'étude des situations contraignantes, notamment sur les postes de préparation, a été l'occasion de réaliser des changements organisationnels importants, parmi lesquels la modification des horaires de travail.

**PARKING SPACIEUX**, peinture rutilante, allées immaculées... Inaugurée en juin dernier, la base logistique du groupe de grande distribution Colruyt, à Choisey, dans le Jura, est encore flambant neuve. Le bâtiment de 24 000 m<sup>2</sup>, doté d'une cinquantaine de quais, vient s'ajouter aux deux autres entrepôts hexagonaux de l'enseigne belge, celui de Gondreville, en Meurthe-et-Moselle, et celui de Rochefort-sur-Nenon, à

une quinzaine de kilomètres de là. « Ce dernier était arrivé à saturation, explique Christophe Achard, le directeur supply chain de Colruyt. Désormais, la base de Choisey abrite 100 % de l'activité frais pour le national (100 magasins), les produits secs à forte rotation ainsi qu'une grande partie des fruits et légumes, et celle de Rochefort ne stocke plus que les produits secs nécessitant une moindre rotation. »

Ce déménagement participe d'un vaste programme dédié à la logistique, initié par le groupe en 2019. « L'objectif était de concevoir différemment les zones de picking, ce qui nécessitait plus de place et de créer de nouveaux centres de distribution, mais aussi de repenser l'activité, en travaillant sur la question de la pénibilité, car nous avons une sinistralité élevée », souligne Jordi Gonzalez, le chef du service qualité hygiène sécurité (QHS). Dans ce cadre, le projet de Choisey a été présenté à la Carsat Bourgogne-Franche-Comté. « Nous avons insisté sur la prise en compte des interventions ultérieures sur ouvrage ainsi que sur les circulations extérieures afin de réduire les risques d'accidents entre les différents flux sur le site: poids lourds, véhicules légers, piétons, flux des déchets », précise Richard Faivre, contrôleur de sécurité à la Carsat Bourgogne-Franche-Comté.

## Démarrer plus tard le matin

Pendant cette période, l'entreprise a également été suivie dans le cadre du programme TMS Pros de l'Assurance maladie-risques professionnels, ce qui a permis de

## UNE SINISTRALITÉ EN BAISSÉ

Depuis 2019, les efforts de l'entreprise en matière de prévention – notamment sur la réduction des troubles musculosquelettiques, à travers le programme TMS Pros de l'Assurance maladie-risques professionnels – ont permis de faire baisser le taux de fréquence ((nombre d'accidents en premier règlement/heures travaillées) x 1 000 000) e l'enseigne. En magasins, celui-ci a diminué de 27 % en cinq ans, passant de 42,15 à 30,90. Mais parallèlement, le taux de gravité ((nb des journées perdues par incapacité

temporaire/heures travaillées) x 1 000) a augmenté de 1,65 à 1,85. En logistique, le taux de fréquence a presque été divisé par deux, passant de 137,98 à 74,8, et le taux de gravité de 4,39 à 3,85. Pour autant, pour ces deux derniers indicateurs, les chiffres restent au-dessus de la moyenne nationale. « Nous allons dans le bon sens, mais il y a toujours des choses à faire », concède Christophe Achard, le directeur supply chain chez Colruyt.

repérer et d'étudier des situations contraignantes, notamment sur les postes de préparation, et de prévoir leur amélioration. L'occasion aussi de réaliser des changements organisationnels importants, parmi lesquels la modification des horaires de travail.

Jusqu'à présent, deux équipes de jour travaillaient en alternance, matin et après-midi, avec une prise de poste à 4 heures du matin pour le premier créneau. « Cela signifiait un réveil vers 2h45 pour la plupart des collaborateurs, ce qui ne respecte pas la physiologie de l'organisme, relève Christophe Achard. Nous avons travaillé sur le

**📷 Pour l'heure, l'impact du changement d'horaire sur la sinistralité n'a pas été établi, mais, globalement, il semble créer un environnement plus propice à la sécurité des travailleurs.**

Au secteur des produits frais, où la température avoisine 3°C, Yoann Monnin, coordinateur, n'y voit que des avantages: « Je suis beaucoup moins fatigué. Ici, on cumulait réveil en pleine nuit et conditions thermiques difficiles. Avant, vers 9h, j'avais systématiquement un gros coup de fatigue, ce qui n'est plus le cas. Et je n'éprouve plus le besoin de faire la sieste non plus. J'ai gagné du temps pour moi. » Dans cette zone, les conditions de travail ont également été améliorées avec l'installation d'aérothermes dernier cri. Le bruit a été réduit ainsi que les mouvements d'air.

### Risque routier

« Ces avancées se combinent aux nouveaux horaires et augmentent l'impact positif sur la pénibilité et la fatigue, assure Jordi Gonzalez. C'est d'autant plus bénéfique pour les postes qui demandent une vigilance accrue. » Après avoir prélevé les produits frais dans les allées, les opérateurs déplacent leur chariot roll isotherme dans une zone spécifique, où un autre collaborateur prend le relais. Armé d'une perche, celui-ci injecte du CO<sub>2</sub> dans l'enveloppe du chariot afin de former de la glace carbonique qui garantira le respect de la chaîne du froid. Une tâche qui exige justement de la concentration.

Dans le secteur du chargement, au volant de son chariot élévateur, Cyril Mairet, un opérateur polyvalent, pointe aussi l'intérêt du changement de rythme sur le risque routier: « Avant, j'avais 26 km à faire sur des petites routes à 3h30 du matin. Il fallait vraiment être vigilant. Aujourd'hui, je dors davantage et, en plus, le nouvel entrepôt est deux fois plus près de chez moi que l'ancien. »

À l'opposé du bâtiment, dans la zone de réception des marchandises, c'est l'intensité du travail qui a diminué. Les nouveaux horaires ont été assortis d'une nouvelle organisation: un « portier », installé à l'entrée du site, est désormais chargé de réguler l'arrivée des camions, afin d'éviter les engorgements, habituels auparavant, en particulier à la prise de poste, et qui pouvaient être stressants pour les salariés.

Si, pour l'heure, l'impact de ce changement d'horaire sur la sinistralité n'a pas été établi, globalement, il permet de créer un environnement plus propice à la sécurité des travailleurs, selon Anne-Laure Tazet, la conseillère QHS: « Il y a moins d'absentéisme et de retard à la prise de poste, donc les salariés ne manquent plus le brief du chef d'équipe où sont abordés des points de sécurité. D'autre part, les fonctions supports – managers, service QHS, RH... – et les opérateurs se retrouvent plus ou moins sur le même rythme, donc ils se croisent davantage. »

Sur les 200 salariés de l'entrepôt, 35 continuent néanmoins de travailler en horaires atypiques: l'équipe de nuit, qui opère de 21h40 à 5 heures. En matière de sécurité au travail, ils reçoivent les mêmes informations que les équipes de jour, notamment les flash sécurité, organisés en cas d'accident du travail (rappel des faits, des causes et des actions mises en œuvre). Mais des mesures d'accompagnement supplémentaires sont prévues, notamment une formation spécifique pour sensibiliser aux bonnes pratiques en matière de gestion du sommeil et d'hygiène de vie, afin de limiter les effets délétères de ces horaires décalés. ■ C. S.



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2024

sujet avec le service de prévention et de santé au travail pour changer cela, d'autant qu'à l'époque notre pyramide des âges comportait beaucoup de salariés en fin de carrière, et l'alternance hebdomadaire, dans ces conditions, devenait difficile pour eux. » Des échanges qui ont abouti à reporter l'horaire de démarrage à 6 heures du matin. Un rythme effectif depuis novembre 2023.

## EN MAGASINS, LE TRAVAIL SE FAIT DE JOUR

Créée dans les années 1960, la chaîne de supermarchés belge Colruyt a traversé la frontière en 1997, implantant son premier magasin hexagonal à Pontarlier, dans le Doubs. Depuis, une centaine d'autres ont ouvert, majoritairement dans l'est de la France, associés à trois bases logistiques, ce qui correspond au total à plus de 3200 salariés. Concernant les horaires atypiques, l'enseigne a conservé une particularité liée à son origine, comme en témoigne Jordi Gonzalez, le chef du service

QHS: « Dans nos magasins, aucun de nos collaborateurs ne travaille de nuit, comme cela se fait souvent dans la grande distribution. La mise en rayon ou même le travail des artisans boulangers... tout se fait en journée, au plus tôt à partir de 6 heures et au maximum en présence des clients. C'est un marqueur de notre identité, une organisation héritée de nos magasins belges que j'ai toujours vu fonctionner ainsi. »

Le groupe hospitalier Seclin-Carvin a aménagé des espaces et des temps pour les microsiestes pour son personnel. Si le dispositif se déploie progressivement, les soignants qui y ont recours sont ceux qui travaillent majoritairement en journées de 12 heures. L'occasion durant leur temps de pause de bénéficier d'un repos réparateur vis-à-vis de la fatigue physique et de la charge mentale.

## Une sieste qui répare et ça repart

« **ÇA RECHARGE** les batteries, ça aide à mieux repartir ! » Mohamed Benlazaar, aide-soignant dans l'établissement de Seclin du groupe hospitalier Seclin-Carvin (GHSC), dans le Nord, apprécie la possibilité offerte par l'établissement de bénéficier, durant certaines pauses, d'un espace de détente pour s'isoler et se reposer. La « bulle de détente » aménagée au rez-de-chaussée, à proximité du réfectoire, compte deux cocons de sieste et deux fauteuils de relaxation, dans un décor de verdure et de forêt. Dans les étages sont également aménagées des pièces avec un cocon de sieste où chacun – médecin, infirmier, aide-soignant, personnel administratif – peut venir sur son temps de pause faire une microsieste.

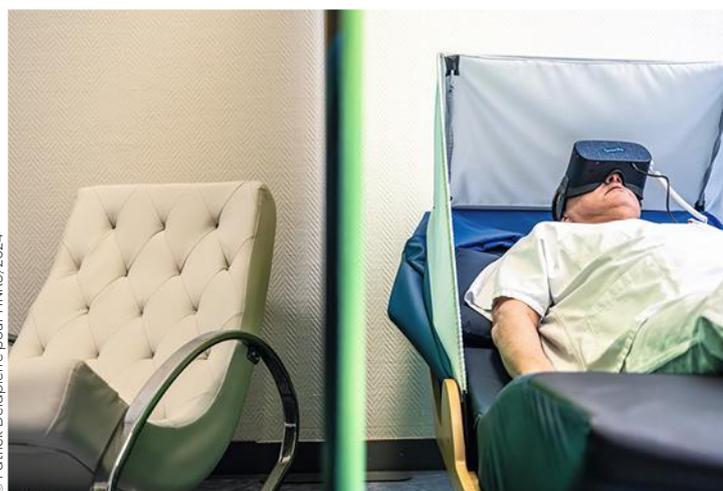
C'est dans le cadre d'un appel à projets de l'ARS Hauts-de-France en 2017 que le groupe hospitalier s'est équipé de ce système de cocons de microsiestes. « Le projet a vu le jour sous l'impulsion d'Aurélié Berquet, cadre supérieure de santé qui accorde une place importante au bien-être au travail, et qui est toujours en veille sur les nouveautés en matière de QVT »,

souligne Chrystel Delalée, directrice des ressources humaines du GHSC. S'inspirant de ce qui avait été mis en place aux urgences du CH d'Évreux<sup>1</sup>, le dispositif a été déployé progressivement, en premier lieu pour le personnel de nuit et les personnes travaillant en journées de 12 heures.

« Il existe aujourd'hui deux solutions, précise Sidonie Vanhille, conseillère en prévention des risques professionnels et ergonomiste au sein du GHSC : un cocon avec une application dédiée et un casque de relaxation immersive. Il est possible de coupler les deux ou de n'en utiliser qu'un. » Le cocon est un fauteuil avec toit en textile rétractable. Les casques immersifs sont des casques de réalité virtuelle proposant différents programmes d'une durée de 5, 10 ou 15 minutes.

### Une pratique encore taboue

Au total, sur les trois établissements que compte le GHSC, 17 cocons (bientôt 18) ont été déployés depuis 2020, et 12 casques de relaxation immersive sont venus compléter l'offre



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2024

Les cocons sont dotés d'un toit en textile rétractable et peuvent être utilisés également avec un casque de relaxation immersive.

ces derniers mois. « Il y a une pause dans le projet car on se heurte encore à des tabous, poursuit Chrystel Delalée : les gens se freinent d'eux-mêmes, certains estimant qu'ils sont là pour prendre soin des autres et pas d'eux. Il est nécessaire de largement communiquer autour du sujet de la relaxation au travail, permise pour tous. » Pourtant, le personnel rencontré qui pratique la sieste se dit convaincu par les bienfaits qui en résultent.

### LA JOURNÉE DE 12 HEURES

En 2019, à la demande du CHSCT, le Dr Marie Verclytte, médecin du travail, a mené une étude sur l'effet des journées de 12 heures à partir d'un questionnaire soumis au personnel. Parmi les avantages exprimés : un meilleur suivi des patients, une meilleure répartition des soins, une qualité des transmissions améliorée (entre deux équipes au lieu de trois sur 24 heures), des avantages pour la vie personnelle (moins de frais de gardes, moins de frais de trajets...), moins d'absentéisme. Parmi les points

négatifs exprimés : des temps de transmission parfois difficiles à organiser entre les équipes, une baisse de vigilance à certains moments, un risque routier accru, notamment en fin de nuit. Une nouvelle étude est envisagée, en prenant en compte les changements intervenus depuis : crise sanitaire, arrivée des cocons de microsieste, réglementation qui, depuis 2023, facilite les chevauchements d'horaires et favorise les temps de transmission entre équipe).

« On privilégie le travail avant tout, on n'a pas toujours le temps, mais quand ça s'y prête, ça aide à déstresser, souligne Magali Caboche, aide-soignante au service court séjour gériatrique qui travaille en 12 heures. *Moi qui suis une grande nerveuse, ça me détend vraiment.* » En plus du cocon, elle s'équipe d'un casque de réalité virtuelle et d'un casque audio qui l'amènent dans un univers visuel et sonore bien loin du monde hospitalier. Plusieurs programmes sont proposés. « *J'ai fait un test avec le programme à la montagne, et un autre sur un yacht, ça permet de s'évader. La gériatrie est parfois un service assez lourd émotionnellement, une séance de 15-20 minutes aide à bien déconnecter.* »

Une pratique différente de son collègue Vincent Obled, infirmier et également agriculteur avec son épouse dans sa seconde vie. Il utilise le cocon pour une véritable sieste de 15 à 20 minutes, sans casque immersif. « *Je peux m'endormir facilement pour de courtes siestes, même si ça n'est pas le cas à chaque séance, explique-t-il. Après, je me sens plus disponible, plus vigilant. Dans la mesure du possible, je la pratique une fois par poste, à condition qu'il y ait quelqu'un de jour (NDLR: poste en 7h30), car on ne laisse jamais une collègue seule dans le service. On ne le fait pas le week-end par exemple, ni la nuit.* »

### Des journées de 12 heures

Il n'y a pas encore eu d'étude en interne sur les pratiques et les bénéfices de la microsieste, mais une tendance semble émerger : « *C'est de l'ordre du ressenti, mais il semble que la sieste est plus*

*facile à adopter sur les postes en 12 heures que sur ceux en 7h30* », commente le Dr Marie Verclytte, médecin du travail de l'établissement. Peut-être car il est plus facile de dégager un temps dédié, les postes en 12 heures ayant deux pauses de 20 minutes. « *L'encadrement tient un rôle essentiel dans le déploiement et l'acceptation du dispositif de*

*en obstétrique, des services où l'activité fonctionne par à-coups, explique Chrystel Delalée. Ces horaires étaient adoptés au regard de la charge de travail, pour faciliter la continuité des postes et la récupération des agents, et suivant ces questions : y a-t-il un intérêt pour le service ? Et pour le patient ?* »

La crise sanitaire est venue boule-

📷 C'est en premier lieu pour le personnel de nuit et les personnes travaillant en journées de 12 heures que des cocoon de microsieste ont été installés au sein de l'établissement.

© Patrick Delapierre pour l'INRS/2024



*microsieste, poursuit-elle. S'il n'est pas moteur, ça ne fonctionnera pas. L'emplacement de l'espace a également son importance pour donner envie : accessible rapidement, dans une zone calme...* » Aujourd'hui, 59% des soignants du GHSC travaillent en 12 heures. Sur ce sujet, la crise du Covid-19 a accéléré le passage à ce rythme. « *Avant 2020, 17% des agents travaillaient en 12 heures, suivant des horaires dérogatoires. Principalement aux urgences et*

*verser ces rythmes et les 12 heures se sont étendues à beaucoup plus de services. « Il y avait des vellétés plus larges, poursuit-elle, mais nous continuons à décider de cette organisation en fonction des services, de la nature et de la charge du travail. »* La finalité de l'organisation du travail reste avant tout une bonne prise en charge des patients. ■ C. R.

1. Lire le reportage publié dans Travail & Sécurité n° 801, janvier 2019, pages 24-25. À retrouver sur [www.travail-et-securite.fr](http://www.travail-et-securite.fr)

## 250 000 €

c'est ce qu'a coûté le déploiement des cocoon de microsiestes et des casques de réalité virtuelle. La moitié a été financée par l'ARS Hauts-de-France et par la Fondation des hôpitaux, dans le cadre du programme « Prenons soin de ceux qui soignent », le reste par le GHSC.

**3** établissements composent le groupe hospitalier Seclin-Carvin qui compte un total de 858 lits et places : Seclin (médecine-chirurgie-obstétrique-gériatrie) est le site historique et bâtiment principal ; Carvin (Ehpad, foyer de vie pour adultes en situation de handicap, soins de suite en gérontologie, service d'addictologie) ; Wattignies (Ehpad).

## 1 382

équivalents temps plein travaillent au GHSC, dont 1010 ETP soignants, 141 praticiens hospitaliers et 45 internes. Actuellement, 647 soignants sur un total de 1087 travaillent en 12 heures.

# Limiter les coups de pompe pour les équipes de nuit

*Smovengo a en charge la gestion et la maintenance des Vélib', le réseau de vélos en libre-service de Paris et sa proche banlieue. Chaque nuit, ses agents sillonnent la capitale pour s'assurer que les stations sont bien remplies et récupérer les cycles à réparer. Un travail en horaires atypiques qui a connu des améliorations grâce à la collaboration de l'entreprise avec la Cramif.*

**LORSQUE VIENT** le mois d'avril, à Paris, la capitale se met à l'heure de printemps : les squares se parent de cerisiers en fleurs, les cafés déploient leurs terrasses... et les Parisiens enfourchent les Vélib'. « *Il y a une saisonnalité, avec des pics d'utilisation aux beaux jours, confirme Maximilien Thille, directeur adjoint des opérations de Smovengo, l'opérateur de Vélib' Métropole, le réseau de vélos en libre-service de la ville de Paris et des communes alentour. Au printemps et en été, on peut compter jusqu'à 180 000 courses quotidiennes.* »

En coulisse, cela nécessite une mécanique bien huilée : des équipes fixes, de jour et de nuit, en provenance de deux sites – Alfortville (Val-de-Marne) et Villeneuve-la-Garenne (Hauts-de-Seine) –, se relaient pour que les stations les plus plébiscitées ne se retrouvent pas à court de vélos et pour assurer la réparation et le remplacement des cycles défectueux.

Dès la prise du marché en 2018 par Smovengo, la Cramif, qui

avait accompagné l'opérateur précédent sur la prévention des risques professionnels, a suivi de près la nouvelle organisation et alerté l'entreprise sur les risques liés au travail de nuit en lien avec la conduite. D'autant qu'au départ, les équipes enchaînaient six nuits d'affilée, un jour de repos, puis quatre nuits et trois jours de repos, avec tous les dimanches travaillés. Un rythme intense, rapidement remis en cause par les salariés.

📷 **Au départ, les salariés enchaînaient six nuits d'affilée, un jour de repos, puis quatre nuits et trois jours de repos, avec tous les dimanches travaillés. Dorénavant, deux équipes de nuit ont été mises en place, l'une opérant du lundi au jeudi et la seconde du vendredi au dimanche.**

Dans le cadre d'une démarche participative entre la direction et les salariés, deux équipes de nuit ont donc été mises en place, l'une opérant du lundi au jeudi et la seconde du vendredi au dimanche. « *Nous recommandons d'éviter le travail de nuit dès que c'est possible, note Philippe Beslot, le contrôleur de sécurité qui suivait à l'époque l'entreprise pour la Cramif. Mais comme, contractuellement, le travail de nuit était prévu dans le cadre du marché public, et que ces nouveaux horaires étaient issus d'un consensus social et remportaient l'adhésion des salariés, il était difficile de modifier cette nouvelle grille horaire pour réduire les amplitudes de travail de nuit.* »

## Études chronobiologique et ergonomique

À la demande du contrôleur de sécurité, l'entreprise fait néanmoins réaliser une analyse théorique de ces nouveaux horaires par un cabinet spécialisé dans la chronobiologie. Un complément



© Hervé Boutet pour l'INRS/2024

## 15 ans

c'est la durée du contrat qui lie Smovengo et le syndicat Autolib' et Vélib' Métropole, l'entreprise ayant remporté en 2017 l'appel d'offres du marché de vélos en libre-service sur un vaste territoire qui regroupe la Ville de Paris, la Métropole du Grand Paris et 60 communes limitrophes.

## 20 000

c'est le nombre de vélos en circulation que visait l'entreprise pour le premier trimestre 2024. La flotte étant composée de 60 % de modèles mécaniques et 40 % de vélos à assistance électrique.

## 1 475

stations Vélib' sont réparties sur Paris, les Hauts-de-Seine, la Seine-Saint-Denis et le Val-de-Marne. En période de forte affluence, le nombre d'utilisations par jour et par vélo oscille entre 7 et 15. Près de 5 millions de trajets sont réalisés chaque mois à Vélib'.



© Hervé Boutet pour l'INRS / 2024

terrain et met en lumière plusieurs enseignements. Chaque nuit, un agent parcourt en moyenne 200 km et manutentionne l'équivalent de plus de trois tonnes de vélos. À l'époque, les deux modèles de camions utilisés sont imposants : ils mesurent respectivement 8,90 m de long et plus de 10 m, une fois la rampe descendue.

Résultat : des difficultés pour stationner les véhicules et intervenir en sécurité. Les agents ont tendance à porter à bout de bras les vélos pour les transférer par le côté de la remorque plutôt que d'utiliser la rampe prévue à cet effet. « Or, la charge physique accompagnée d'un travail en horaire atypique augmente la fatigue, rappelle Françoise Hervé, contrôleuse de sécurité à la Cramif. Ce qui entraîne une baisse de la vigilance avec de longues distances à parcourir et, par conséquent, une augmentation du risque routier. » La nuit est aussi plus propice aux agressions.

L'étude relève également des désagréments liés au logiciel d'intelligence artificielle qui programme les trajets. « Il ne s'adap-

des nouveaux véhicules. Celui-ci est ensuite finalisé avec l'entreprise. « Le nouveau camion a été testé durant un trimestre par les équipes, cela a permis de prendre en compte les remontées de terrain et de prévoir des ajustements avant commande », remarque Maximilien Thille. Ainsi, par exemple, le sol de la remorque était lisse et des plaques se formaient en cas de pluie : le fabricant a pu rectifier ce point en créant des perforations dans le métal afin que l'eau ruisselle et que les chaussures accrochent davantage.

### Des camions et un logiciel plus adaptés à l'activité

Alors que le ciel affiche un camaïeu de rose annonçant le coucher du soleil, à Alfortville, Jean-Didier Kautick, salarié de Smovengo depuis six ans, charge son véhicule de Vélib' récemment réparés, prêts à réintégrer les stations. Premier constat, le camion est moins encombrant que les anciens modèles et sa remorque est désormais pourvue d'un garde-corps, qui non

d'étude est aussi mené, comprenant des évaluations qualitatives du risque de somnolence et du niveau de vigilance, ainsi que des entretiens avec des salariés. Conclusion : la nouvelle grille est bien perçue par les agents, comparativement aux anciens horaires.

En 2019, la création d'un poste de responsable HSE (hygiène, sécurité, environnement) chez Smovengo permet aussi au contrôleur d'approfondir la collaboration. « D'un côté, la sinistralité augmentait et, d'un autre, la direction envisageait de changer les véhicules et les remorques. C'était le bon moment pour réaliser un diagnostic sur les troubles musculosquelettiques, se remémore Philippe Beslot. Notre but était d'avancer sur ce sujet, mais aussi de proposer une démarche de prévention globale, qui intégrerait les risques liés aux horaires de nuit. »

Menée fin 2020, l'étude ergonomique inclut des observations de

Un nouveau logiciel permet aux opérateurs de repérer les vélos à réparer dans une zone restreinte pour limiter les temps de trajets.

## « Deux référents biorythmes ont été formés afin de sensibiliser les salariés aux rythmes circadiens et aux effets du travail de nuit sur la santé. »

tait pas aux réalités de terrain, pointe Françoise Hervé. Il ne tenait pas compte de l'état de la circulation ou envoyait parfois les agents dans des stations éloignées alors que, sur leur chemin, ceux-ci observaient des stations vides ou des Vélib' à réparer, sans pouvoir intervenir sur le logiciel pour modifier leur parcours. Cela engendrait une perte de sens pour certains agents expérimentés. »

De cette analyse complète, l'ergonome de la Cramif tire plusieurs pistes d'actions. En particulier, elle élabore un cahier des charges détaillé pour l'achat

seulement protège le salarié des chutes de hauteur lorsqu'il se trouve dessus, mais l'empêche également de transférer directement les vélos de la rue à la remorque. Un cycle dans chaque main, l'agent polyvalent d'exploitation les achemine donc par la rampe, en les faisant rouler, sans les porter. Autre avancée, le camion est doté d'un système de lumières qui permet, lorsqu'il est à l'arrêt, d'éclairer l'arrière du véhicule et les stations à proximité pour travailler en sécurité. Un écran à l'arrière exhorte aussi les automobilistes à la patience. >>>

« *Le gros plus, c'est la boîte automatique, confie Jean-Didier Kautick. C'est beaucoup moins fatigant que de conduire avec une boîte manuelle. Et il y a une caméra de recul pour faciliter les manœuvres.* »

Des mesures organisationnelles ont aussi été prises pour optimiser les trajets et réduire le risque routier. Les zones d'intervention sont désormais sectorisées, les agents des Hauts-de-Seine s'occupant du nord de Paris et ceux du Val-de-Marne du sud. Les opérations les plus sollicitantes, à savoir « l'injection », la dépose en station des vélos réparés, et le « ramassage », qui consiste à récupérer les cycles détériorés pour les ramener au dépôt où ils seront pris en charge par l'atelier, sont planifiées en début de nuit. « *Nous réservons la "régulation", le fait de rééquilibrer les stations en allégeant celles qui sont pleines et en complétant celles qui manquent de vélos, en fin de nuit, lorsque le salarié est plus fatigué, car cela demande moins d'effort* », détaille Maximilien Thille.

Un nouveau logiciel, plus adapté à l'activité, a aussi été adopté et un « data analyste » est chargé d'optimiser l'outil en intégrant les contraintes réelles du travail. Armé de son téléphone, Jean-Didier Kautick visualise la première adresse où il doit se rendre. Il n'a plus qu'à cliquer sur l'onglet GPS, pour connaître le trajet le plus court en fonction des conditions du trafic. Cap sur le XIV<sup>e</sup> arrondissement, 133, rue Didot. Vingt-cinq minutes plus tard, l'agent est arrivé à destination. Garé en double-file pour stationner au plus près de la station, il commence par sécuriser sa zone d'intervention à l'aide d'un cône de signalisation réfléchissant, puis descend la rampe et achemine un à un les vélos vers leur borne en forme de diapason. À peine a-t-il terminé de remplir la station que trois utilisateurs se ruent sur des vélos à assistance électrique... La tournée recommence. La mission : remplir la remorque de vélos et retourner au dépôt où ils seront réparés en journée dans l'atelier.

Prochaine étape, avenue de la Porte-de-la-Plaine, XV<sup>e</sup> arron-

dissement, à moins de 2 km, pour en récupérer deux. « *Le nouveau logiciel permet de rayonner sur une zone restreinte*, souligne Azeddine Bentefrit, responsable exploitation de nuit. *L'idée est de mieux organiser les trajets et de permettre aux agents de faire une pause dans une salle de repos où ils seront mieux que dans leur camion.* »

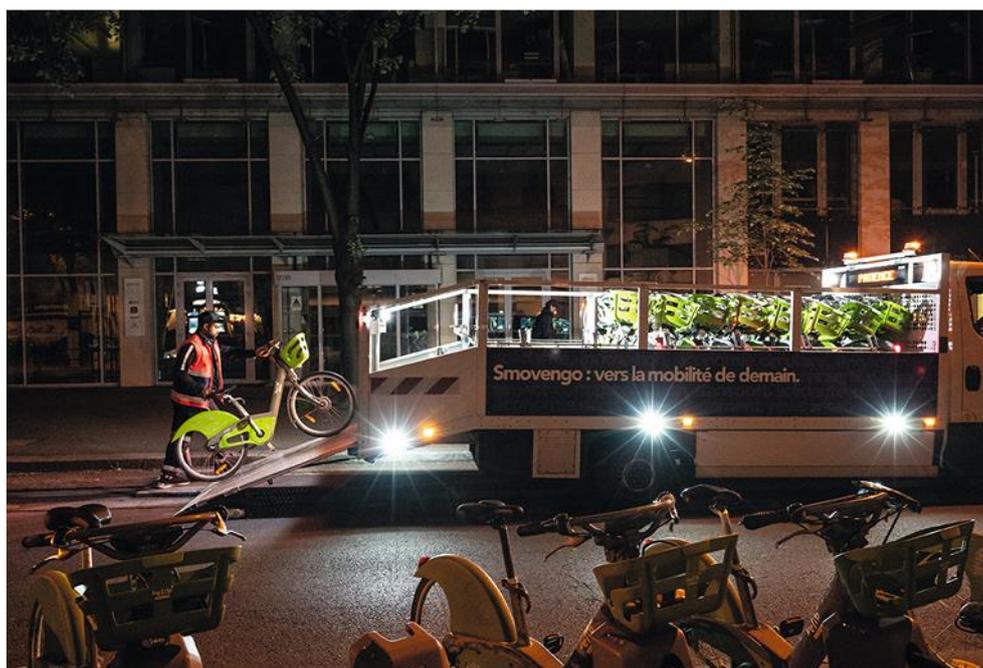
## Des salariés sensibilisés au travail de nuit

Une roue voilée, un guidon abîmé : ici, les vélos sont faciles à déloger de leur borne. Pour l'opérateur, la procédure, bien rodée, ne prend que quelques minutes. Troisième arrêt, à seulement 400 m. Cette fois, Jean-Didier Kautick doit uti-

Les nouveaux camions sont moins encombrants que les anciens modèles et la remorque est désormais pourvue d'un garde-corps, qui non seulement protège le salarié des chutes de hauteur lorsqu'il se trouve dessus, mais l'empêche également de transférer directement les vélos de la rue à la remorque.

De 20h30 à 0h30, son premier retour au dépôt, le début de nuit se sera déroulé sans encombre. « *On est parfois exposé à des conflits en station, mais nous sommes formés pour abandonner la mission à la moindre suspicion avant de sortir du véhicule et, dans le nouveau logiciel, les stations à risque sont bloquées la nuit. On n'y va pas, cela limite les problèmes.* »

Autres améliorations apparues à la suite des deux études, chronobiologique et ergonomique, deux référents biorythmes ont été formés afin de sensibiliser les salariés aux rythmes circadiens et aux effets du travail de nuit sur la santé. Pour compléter le dispositif, Maximilien Thille, ancien res-



© Hervé Boutet pour l'INRS/2024

liser du matériel adapté pour retirer le vélo. Mais l'opération se fait sans stress : l'agent a pu garer son véhicule sur une place sécurisée, donc il ne gêne pas la circulation. « *Chaque arrondissement a ses avantages et ses inconvénients, nous confie-t-il. Dans le XV<sup>e</sup>, les artères sont larges et il y a souvent de la place pour se garer, tandis que dans le centre de Paris, les rues sont étroites, mais les stations très rapprochées et nous sommes plus près du dépôt.* » Pas le temps de s'appesantir, le camion redé-

marre... ponsable QSE (qualité, sécurité, hygiène), a créé un livret à destination des nouveaux embauchés. Au sommaire, les mesures à adopter avant, pendant, après les nuits de travail et pendant ses jours de repos, en termes d'habitudes de sommeil, d'alimentation, d'hygiène de vie, de siestes... L'entreprise s'est également dotée de trois animateurs QSE pour développer une culture de prévention et se dit à l'écoute des demandes de mobilité des salariés qui souhaiteraient passer à une activité diurne. ■ C. S.

Mis en place pour soulager les aidants familiaux, le baluchonnage est un dispositif dérogatoire au Code du travail qui consiste à faire appel à un intervenant pour les remplacer à domicile. Le point avec Sandrine Constans, responsable formations et partenariats à Baluchon France, une association qui œuvre au développement de cette pratique dans l'Hexagone.

# Une expérimentation 24 h/24

## Qu'est-ce que le baluchonnage ?

**Sandrine Constans.** C'est un dispositif né au Québec, visant à proposer aux aidants familiaux de personnes en perte d'autonomie et/ou en situation de handicap, un répit longue durée grâce à un intervenant unique qui vient les remplacer à domicile, sur une durée comprise entre 2 et 6 jours. Aujourd'hui, on compte plus de 9 millions de proches aidants en France et un quart d'entre eux ne parvient pas à se ménager du répit<sup>1</sup>. Depuis 2019, ce dispositif fait l'objet d'une expérimentation, lancée par la DGCS<sup>2</sup>, dans le cadre de la loi Essoc<sup>3</sup>. Il déroge au droit du travail car l'intervenant peut travailler jusqu'à 144 heures d'affilée.

## Où en est cette expérimentation ?

**S. C.** Une trentaine de services d'aides et d'accompagnement à domicile (Saad) y participent, dont seize adhèrent à l'association Baluchon France. Ils ont réalisé 518 baluchonnages d'une durée de 4 jours en moyenne depuis le début de l'expérimentation. Les profils des baluchonneurs sont divers – auxiliaire de vie, infirmier, aide-soignant... – mais ils ont tous une expérience conséquente dans l'aide à domicile (en moyenne 17 ans).

## Comment est garantie la sécurité de ces salariés en horaires atypiques ?

**S. C.** Le décret et le cahier des charges de la DGCS ont posé un cadre. Le baluchonneur doit être volontaire et une rencontre préparatoire a lieu au domicile. Une restitution post-intervention du relayeur à la structure est également prévue. Mais, pour nous, ces garde-fous ne sont pas suffisants. Nous avons rédigé un cahier des charges plus complet, suivi par tous nos adhérents. D'abord, la mise en place du baluchonnage requiert deux mois de préparation. Il y a une première visite à domicile par un coordinateur qui étudie les lieux et remplit une fiche d'évaluation afin de mieux comprendre la situation : pathologie de l'aidé, réveil nocturne, comportements d'errance, matériel de manutention mis à disposition... Si tous ces paramètres ne sont pas compatibles avec le baluchonnage, si ce n'est pas sécuritaire pour le salarié, nous orientons le proche aidant vers d'autres solutions. Si les conditions sont réunies, le baluchonneur a le choix d'accepter ou non la mission. Il est présenté en amont au couple aidant-aidé et, le jour J, une transition d'au moins trois heures est organisée.

## Et pendant la durée du baluchonnage ?

**S. C.** Le baluchonneur bénéficie d'un service d'écoute téléphonique 24h/24 par le coordinateur. Celui-ci lui passe au moins un appel quotidien, voire plus en cas de situation compliquée. Si l'intervenant n'a pas pu dormir par exemple, on peut ainsi réagir en faisant venir une auxiliaire de vie quelques heures pour qu'il puisse se reposer. Nous préconisons aussi un temps de repos avant le début de chaque mission et un repos compensatoire directement après, englobant les temps de pause prévus par le Code du travail, les 11 heures entre les journées de travail, etc. Le contrat de mission fait aussi l'objet d'un avenant par lequel le salarié s'engage à ne pas travailler durant ce temps de récupération. À la suite de la mission, le baluchonneur bénéficie en outre d'un suivi par le coordinateur.

Les coordinateurs et baluchonneurs suivent une formation spécifique de trois jours (gestion du stress...), avec des mises en situation, et une formation aux pathologies rencontrées. Il est urgent d'encadrer la profession et de légiférer pour s'assurer que le relayage se fasse dans de bonnes conditions pour l'aidé et l'intervenant. ■ **Propos recueillis par C. S.**

1. Source: Direction de la recherche des études de l'évaluation et des statistiques (Drees).

2. Direction générale de la cohésion sociale.

3. Loi pour un État au service d'une société de confiance.

## CAROLE GAYET, experte d'assistance-conseil « Aide et soins à la personne », à l'INRS

« Il est nécessaire d'élaborer un cadre solide pour le baluchonnage afin de protéger les travailleurs. Celui de Baluchon France prévoit des mesures intéressantes, notamment les formations ou le maintien des services en place (aide à domicile...) pendant la mission. Le fait que le dispositif ne soit pas instauré dans l'urgence est important aussi car, avec des personnes présentant des troubles cognitifs, donc vite désorientées en cas de changement, cela limite les risques de déstabilisation,

et donc de situations difficiles à gérer. Il faudrait imposer des critères de recrutement : le volontariat ne peut pas être le seul. Une expérience a minima s'impose pour s'assurer que l'intervenant a, en plus les compétences techniques, émotionnelles et relationnelles requises. Il n'est pas souhaitable que les intervenants travaillent sur leur temps de récupération. Enfin, il faut être vigilant à la santé et la sécurité du coordinateur qui, pour l'heure, ne fait l'objet d'aucune prévention. »