



Texte original*.

Quand le travail posté en 2x12h est une revendication des travailleurs: quels défis dans la soutenabilité de l'intensification?

Liliana CUNHA^{1,2}, Daniel SILVA¹, Isabel FERREIRA¹, Cláudia PEREIRA², Marta SANTOS^{1,2} & Marianne LACOMBLEZ^{1,2}

¹Centro de Psicologia da Universidade do Porto

lcunha@fpce.up.pt

²Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto

Rua Alfredo Allen, 4200-135, Porto, Portugal

Résumé. Dans un cadre normatif qui élargit l'éventail des configurations horaires autorisées, à l'abri d'un « régime d'adaptabilité », les débats sur les postes de 12h renaissent, traversés par les arguments contradictoires de leur caractère provisoire ou expérimental et d'une possible continuité dans le long terme. La communication reprend une étude menée au Portugal au sein d'une entreprise où a été engagée récemment la transition d'un roulement 3x8h vers en 2x12h. Grâce aux observations, entretiens et questionnaires utilisés, ont été particulièrement analysés : les évolutions des exigences de l'activité, l'évaluation de leur impact sur la santé et l'estimation de l'aggravation des risques. Les résultats mettent en évidence le développement de stratégies de préservation de soi-même et du collectif, lorsque les travailleurs sont confrontés aux contraintes de ces horaires. Le caractère soutenable du nouvel horaire est mis en doute au regard de l'augmentation des plaintes en matière de santé.

Mots-clés : Travail posté ; Régulation de l'activité ; Santé et sécurité ; Rythmes sociaux

When working 2x12h shifts is a request from the workers: what challenges in the sustainability of work intensification?

Abstract. Given a normative context that makes extra room for the configuration of work schedules under the scope of an "adaptability regime", there is an accentuated debate about 12h shifts and, particularly, about the paradoxes they encompass – between their definition with a transitory or experimental nature and the sustainability of their extension in the long term. In line with this reasoning, and based on the ergonomic analysis of the activity, this paper aims at analyzing the change from a 3x8h to a 2x12h shift in a Portuguese company. It explores the demands of the activity, the assessment of the differentiated impacts of the schedule on health and the "amplification" of the risks, when the work fits a 12h time frame. The findings show the workers, when confronted with the constraints of working in these schedules, develop strategies to preserve oneself and the collective, though its sustainability seems compromised by the costs that are gaining expression in health.

Keywords: Shift work; Activity regulation; Health and safety; Social rhythms

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Bordeaux du 3 au 5 octobre 2018. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Cunha, L., Silva, D., Ferreira, I., Pereira, C., Santos, M. & Lacomblez, M. (2018). Quand le travail posté en 2x12h est une revendication des travailleurs: quels défis dans la soutenabilité de l'intensification? Actes du 53^{ème} Congrès de la SELF, Bordeaux, 3-5 Octobre 2018.

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Le recours « normalisé » aux horaires atypiques

Dans l'espace communautaire européen, surtout après la définition de la directive « Temps de Travail », en 1993¹, et de ses révisions ultérieures (en 2000 et 2003), on vérifie une réduction du nombre total d'heures de travail, mais, en revanche, on assiste à une croissante diversification des mécanismes qu'imposent les projets d'intensification de la production (Boisard et al., 2003). Un certain recul de ce qu'était la norme a ainsi gagné du protagonisme, avec les horaires dits « atypiques » (Costa, Prunier-Poulmaire & Barthe, 2013).

La mise en œuvre de ces horaires a donc pris de l'ampleur. Pour le vérifier, on peut consulter les données des enquêtes européennes sur les conditions de travail relatives aux dernières 15 années (Boisard, et al., 2003; Eurofound, 2012; 2016). Il convient de noter, également, la résurgence des horaires qui prolongent la période de travail au-delà des 8h quotidiennes habituelles (9, 10, 12h) (Barthe, 2009 ; Costa, Prunier-Poulmaire & Barthe, 2013). La mobilisation « flexible » des travailleurs devient un modèle dominant (Martinez, 2010), au sein d'un étalement par rapport au régime traditionnel jusqu'il y a peu, tant dans la durée du travail que dans son organisation sur 24h.

Toutefois, la discussion de ces questions n'est jamais triviale; au contraire, elle soulève des tensions, soit du point de vue scientifique - en interpellant le patrimoine de savoirs déjà existant sur les effets possibles de ces horaires sur la santé (Boudhouxhe et al., 1999; Marquié, 2016) -, soit du point de vue des travailleurs eux-mêmes - car les enjeux convoquent également les questions de l'emploi, de la rémunération, de la répartition du travail.

La controverse est également présente sur le plan légal, quand les politiques de flexibilité induisent une subordination

croissante des exigences humaines à la rentabilisation des équipements (Vogel, 1997), faisant prévaloir des critères de légitimité de rentabilité sur d'autres, notamment ceux qui relèvent de la sécurité et de la santé des travailleurs.

Les postes 2x12h dans le cadre d'un « régime d'adaptabilité »

Le principe de l'organisation temporelle en 12h est aujourd'hui assuré au Portugal par une législation qui couvre un « régime d'adaptabilité » (Article 203° - 207° de la loi du Travail de 2009), où la Période Normale de Travail (PNT) peut être définie sur base de moyennes, en tenant compte d'une période de référence qui ne peut être supérieure à 12 mois. Ainsi, la PNT peut-elle être de 4h supplémentaires par jour, et d'un maximum de 60h par semaine.

Toutefois, la question à poser, de façon urgente, est de savoir de qui attend-on cette « adaptabilité » - et quand. Il est évident que, d'une part, on fait référence à l'adaptabilité de l'horaire en fonction de l'évolution du marché et des besoins de production. D'ailleurs, la transition des systèmes de 3x8h à 2x12h est entendue par les responsables des entreprises comme soutenant une hausse de productivité, en raison de la diminution du nombre de passages de poste ou d'une autre maîtrise des variations des différents modes opératoires, tenues, dans ce type d'analyse, pour être sources de risques (Smith, et al., 1998; Knauth, 2007). Mais, d'autre part, l'adaptabilité est davantage qu'une proposition de loi, notamment parce qu'elle n'est pas externe à l'activité et aux travailleurs: elle s'immisce dans ce que devient leur vie de travail. Or, la conception de l'être humain sous-jacente à ces mesures favorables à l'adaptabilité, est celle où prévaut une soi-disant stabilité du fonctionnement humain, de jour comme de nuit. Ainsi, les journées de 12h seraient-elles compensées par plus de jours de repos. On sait cependant que le corps garde toujours en mémoire les effets de l'intensification de travail.

¹Directive 93/104/CE du Conseil, du 23 Novembre 1993.

Enfin, du point de vue des travailleurs, les postes de travail de 12h sont parfois perçus comme une réponse possible face à la recherche d'un meilleur compromis avec les exigences de la vie en dehors du travail. Ce serait alors la voie d'un « gain personnel » en dehors de l'entreprise, ou d'une « libération » par rapport aux désavantages du système 3x8h (Cunha et al., 2017).

Pourtant, bien des auteurs ont souligné les contraintes d'un tel horaire, dans la confrontation des travailleurs à la difficulté de faire face aux exigences temporelles du travail, aux rythmes socio familiaux et à ce qu'imposent les caractéristiques du fonctionnement humain (Barthe, Quéinnec & Verdier, 2004).

En tenant compte de l'ensemble de ces constats, nous avons mené une étude au sein d'une entreprise portugaise, où la décision de changer l'horaire de 3x8h vers 2x12h avait résulté d'une revendication des salariés. Nous avons voulu cerner ce qui soutiendrait le maintien du régime en 2x12h, en analysant l'expression différenciée des risques du travail dans le cadre des deux types d'horaires.

SITUATION ET METHODES

Terrain

La recherche a eu lieu dans une entreprise portugaise du secteur de l'alimentation, où les postes en 3x8h ont donc été remplacés par un régime en 2x12h. L'argumentation des salariés qui avaient défendu le principe de l'horaire en 12h, reprenait surtout l'avantage d'une autre marge de manœuvre dans la conciliation de ce qu'exige leur travail avec le rythme de leur vie personnelle et familiale. La décision des responsables de l'entreprise d'élargir la durée des postes a été définie comme étant « expérimentale ». La demande de la recherche est le résultat de l'expression de ce doute, mais elle a été sollicitée par la Commission des Travailleurs de l'entreprise, tout en étant financée par celle-ci. La production continue est assurée par 4 équipes, alternant par tours de 12h

(8h-20h; 20h-8h). Par mois, les travailleurs réalisent 14 journées de 12h (7 jours + 7 nuits), où sont intercalés des blocs de jours de congé (14 jours par mois). Tant de nuit comme de jour, les travailleurs effectuent trois « journées » consécutives avant la période de repos.

Population et Recueil de données

Dans l'analyse de ce changement d'horaires, nous avons privilégié une approche située, inscrite dans ce que permet l'analyse ergonomique du travail (Lacomblez et al., 2007), cherchant ainsi à mieux connaître le contenu du travail, l'expression différenciée des risques et les stratégies de régulation, notamment celles élaborées face au prolongement de la journée de travail (Barthe et al., 2007). L'analyse développée a fait appel à: des observations; des moments de verbalisation, tous enregistrés (108h); la réalisation d'entretiens ($n=20$); et l'application d'un questionnaire dont la finalité était d'évaluer la perception des travailleurs face aux questions suivantes: (i) les risques au travail (40 items); (ii) les effets de l'horaire 2x12h sur la santé (24 items); (iii) les prévisions concernant le maintien dans l'horaire 2x12h (2 items). Ce questionnaire a été conçu à partir des données recueillies durant les phases d'observation et les entretiens, en formulant les items d'évaluation grâce à des marqueurs concrets (temporels et contextuels) caractérisant le travail dans l'entreprise. Le questionnaire a été envoyé à tous les travailleurs ($n=92$), après 9 mois en 2x12h, et a recueilli un taux de réponses de 66%.

RESULTATS

L'horaire en 2x12h doit-il se prolonger au-delà de la période « expérimentale »?

Partant de la question de savoir si l'application de l'horaire 2x12h devrait être prolongée au-delà de la période dite « expérimentale », les résultats du questionnaire montrent que 80% des

travailleurs estiment que l'horaire doit être maintenu. Que reste-il, cependant, en deçà de cette décision ?

Reconsidérer les risques du 2x12h et évaluer les effets perçus sur la santé

En réalité, les salariés perçoivent assez clairement que l'organisation du travail en 2x12h, si on la compare à l'horaire antérieur, induit une exposition aux risques distincte. Les conditions et exigences estimées comme étant de « haut risque » sont identifiées dans le Tableau 1. On constatera qu'il s'agit notamment du « niveau de bruit », en raison du prolongement de la durée de l'exposition quotidienne (4h en plus).

Physiques	%
Niveau de bruit	73.8
Rester longtemps debout	67.2
Devoir assurer des efforts physiques intenses	52.5
Organisation du travail et gestion de l'équipe	
Nombre insuffisant d'éléments dans l'équipe	73.8
Assurer la formation des travailleurs temporaires	60.7
Travailler sous un rythme intense	50.8
Organisation du travail x Physiques	
Nombre insuffisant d'éléments dans l'équipe x Travailler sous un rythme intense x Devoir assurer des efforts physiques intenses	57.4

Tableau 1 – % de travailleurs qui signalent la présence de risques "amplifiés" en 2x12h

Quant aux effets perçus de l'horaire de 12h en interaction avec les risques que les salariés ont défini comme « amplifiés », ils sont envisagés, lucidement, comme induisant une détérioration de leurs problèmes de santé (cf. Figure 1).

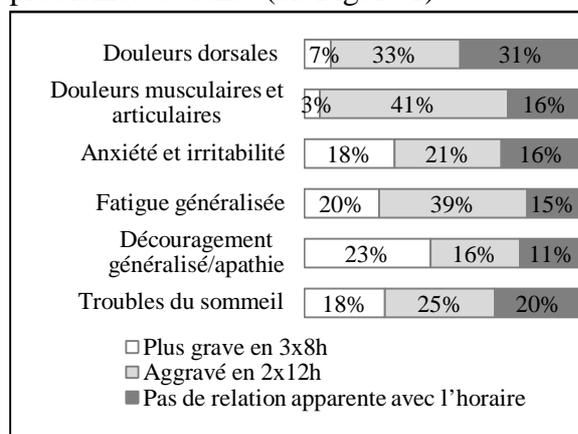


Figure 1 - Principaux problèmes de santé sentis en fonction de l'horaire

Changements dans l'activité et dans la vie hors-travail: les stratégies de régulation

Par ailleurs, si le changement d'horaire en 2x12h est perçu, globalement, comme ayant un impact sur la santé, ses effets sont indéniables sur le plan de l'organisation de l'activité mais encore dans la gestion de la vie privée. C'est la mise en œuvre de stratégies de régulation au travail, individuelles et collectives, associées à un ensemble de régulations individuelles hors-travail qui permettent en fait aux salariés de garantir leur prestation. Le Tableau 2 systématise quelques-unes de ces stratégies, au travail – particulièrement durant la période nocturne – et en dehors du travail.

Régulation collective au travail	
	Nouveaux cycles de rotation aux postes de travail, dont le suivi et le rythme dépendent des exigences particulières de chaque machine (de 2 en 2h avec l'une; de 6 en 6h avec une autre; ...).
	Augmentation du nombre et de la périodicité des pauses.
	Relais: de façon plus évidente pendant la nuit (entre 1h et 4h), en fonction des niveaux de somnolence et de fatigue, l'équipe s'organise afin de permettre qu'un collègue puisse s'absenter de la ligne, pour une courte pause.
	Préparation des tâches: à l'approche de la fin du poste, certaines tâches ne sont pas entièrement lancées, mais seulement « préparées » pour les collègues de l'équipe suivante, dont les travailleurs se disent qu'ils seront dans un état permettant plus d'attention et de vigilance.
Régulation individuelle	
Travail	Anticipation des tâches: en fonction du plan de production, le travailleur peut déplacer, vers le début du temps du poste, les tâches plus exigeantes pour l'attention requise.
	Régulation du rythme de travail durant les périodes de fatigue plus intense et de vigilance réduite: le travailleur peut augmenter ou diminuer le rythme de production (nombre d'unités) en tenant compte de la proximité avec l'objectif de production mais également de ce qu'il ressent de son niveau de fatigue et de vigilance.
Hors travail	Préparation des 12h : en prévision du poste de nuit, il y a gestion des phases de sommeil (i.e., ne pas dormir le matin et dormir un maximum d'heures l'après-midi). D'autres stratégies sont aussi mobilisées afin que le sommeil de jour soit moins interrompu (e.g., ne pas boire à l'approche de la fin du poste).
	Après chaque poste nocturne, certaines tâches sont assurées avant d'aller dormir (e.g., emmener les enfants à l'école).

Tableau 2 – Principales stratégies développées dans l'horaire 2x12h

DISCUSSION

En croisant les facteurs considérés de risque « amplifié », on vérifie que plus de la moitié des travailleurs (57,4%) signale comme risque en 2x12h « le nombre insuffisant d'éléments dans l'équipe », et, parallèlement, le fait de « travailler sous un rythme intense » et de « devoir assurer des efforts physiques intenses » (cf. Tableau 1). L'aggravation des contraintes physiques ressenties dans les 2x12h n'est donc pas indépendantes des questions concernant l'organisation du travail et la composition de « l'équipage de la ligne » (pour reprendre l'expression privilégiée par les opérateurs). L'hétérogénéité de cet « équipage » est également une question essentielle dans le discours des travailleurs, non seulement par rapport au nombre d'opérateurs (pouvant varier entre 3 et 6), mais aussi face à leur expérience, et à leur statut d'emploi, interpellant de cette façon le fait que l'entreprise fasse souvent appel au travail temporaire.

Sur le plan de l'évaluation subjective de l'impact sur la santé, les salariés différencient l'intensité de leurs plaintes en fonction de l'organisation de leur temps de travail (cf. Figure 1). Ce qui veut dire que, même si la moyenne d'heures de travail par semaine est identique dans les deux horaires (42h), les effets sur la santé sont perçus comme « aggravés » en horaire de 2x12h – que ce soit en ce qui concerne les douleurs musculaires, la fatigue générale, les perturbations du sommeil, l'anxiété ou l'irritabilité.

Il faut encore signaler la question des plaintes de « douleurs dorsales ». Car, même si 33% des travailleurs indiquent les ressentir davantage en 2x12h, 31% considère qu'elle n'est pas directement liée à l'horaire, ce qui renforce une analyse conjointe, et plus précise, des caractéristiques de l'horaire, du rythme de travail imposé et des stratégies de régulation mise en œuvre.

Comme on l'a indiqué, le changement d'horaires de travail a produit une série de modifications dans la régulation de

l'activité et dans la gestion des exigences en dehors du travail.

Le Tableau 2 reprend que travailler 12h par poste demande une autre capacité d'adaptation aux exigences imposées par un tel horaire, qui s'exprime dans l'élaboration de nouvelles stratégies d'un compromis possible. Au départ d'un "temps restreint" par les caractéristiques du processus de travail et de son organisation temporelle, on observe la progression vers l'action concrète du collectif en vue d'un « temps (re)construit » (Toupin, Barthe & Prunier-Poulmaire, 2015), afin de minimiser les coûts associés au régime de 2x12h. Bien que les stratégies s'expriment principalement pendant la période nocturne, et de façon différenciée selon l'âge et l'expérience des travailleurs (Pueyo, Toupin & Volkoff, 2011), elles révèlent une « redéfinition de priorités » qui tient compte de la phase dans laquelle se trouve la programmation de la production, de la composition de l'équipe, et de l'état de vigilance et de fatigue ressenti (par soi-même et par les autres).

Finalement, l'analyse menée dans cette entreprise a rendu évidente la façon dont le « temps au travail » (Quéinnec, 2007), quoique défini à partir du préjugé de la constance du fonctionnement humain, « envahit » la sphère de la vie hors-travail. Ainsi, les jours de repos sont-ils en grande partie consacrés à compenser la « dette de sommeil » (Barthe, 2015), de façon à réduire la fatigue et à préparer le corps pour les prochaines 12h.

CONCLUSION

Lorsqu'un horaire en 2x12h est observé dans la façon dont il s'exprime sur le plan de l'activité concrète, notre regard est recentré: on comprend que « l'adaptabilité » proposée dans un discours juridique exige, en vérité, la construction de ce qui devrait permettre sa soutenabilité, pour soi-même et pour les autres, afin d'assurer, autant que possible, la préservation de la santé. La pondération entre les deux options d'organisation

temporelle, dans le cas des travailleurs de cette entreprise, est en fait arbitrée selon le principe du *moindre mal* (Cunha et al., 2017): le pari est que les gains dans la vie hors-travail tendent à compenser les coûts d'une activité de travail réalisée dans ce type d'horaires.

Les scénarios qui visent une intensification des temps de travail font appel, par conséquent, à un autre ajustement, situé en amont: dans l'espace public où sont débattues les normes qui réglementent le temps de travail. Pourtant, du moins au Portugal, cet autre débat a laissé à la marge les risques associés aux horaires de l'intensification du travail. Quand engagera-t-on la révision de la directive européenne sur le temps de travail? Jusqu'à quand se maintiendra le statut « provisoire » attribué à une configuration 2x12h, et légitimé par cette directive? Quelle limite temporelle est-elle soutenable, après tout?

REMERCIEMENTS

Ce travail a été soutenu par le Centre de Psychologie de l'Université de Porto, la Fondation pour la Science et la Technologie (FCT UID/PSI/00050/2013) et par le FEDER à travers le programme COMPETE 2020 (POCI-01-0145-FEDER-007294).

BIBLIOGRAPHIE

- Barthe, B. (2009). Les 2x12h: une solution au conflit de temporalités du travail posté? *Temporalités*, 10, 1-19. Consulté le 15 janvier 2016. <http://journals.openedition.org/temporalites/1137>
- Barthe, B. (2015). La déstabilisation des horaires de travail. In A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel & S. Volkoff (Eds), *Les risques du travail* (pp. 223-232). Paris: Editions la Découverte.
- Barthe, B., Gadbois, C., Prunier-Poulmaire, S. & Quéinnec, Y. (2007). Trabalhar em horários atípicos. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomia* (pp. 97-109). São Paulo: Blucher.
- Barthe, B., Quéinnec, Y. & Verdier, F. (2004). L'analyse de l'activité de travail en postes de nuit: bilan de 25 ans de recherches et perspectives. *Le Travail Humain*, 67, 41-61.
- Boisard, P., Cartron, D., Gollac, M. & Valeyre, A. (2003). *Time and work: duration of work*. Luxembourg: Publications of the EC.
- Boudhouxhe, M., Quéinnec, Y., Granger, D., Baril, H., Guertin, S., Massicotte, P., Levy, M. & Lemay, F. (1999). Aging and shiftwork: the effects of 20 years of rotating 12h shifts among petroleum refinery operators. *Experimental Aging Research*, 25, 323-329.
- Costa, G., Prunier-Poulmaire, S. & Barthe, B. (2013). Horaires de travail et Société: quels constats, quelles évolutions en Europe et en France? In Actes du 48ième Congrès de la SELF, *Ergonomie & Société, Quelles attentes? Quelles réponses?*, Paris, France.
- Cunha, L., Ferreira, I., Silva, D., Pereira, C. & Santos, M. (2017). Trabalho por turnos 2x12h: estratégias de regulação coletiva na gestão dos impactos no trabalho, na saúde e na vida fora do trabalho. In Atas *Conferencia Internacional de GRH em Língua Portuguesa* (pp. 504-520). Lisboa, Portugal.
- Eurofund (2012). *Fifth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the EU.
- Eurofound (2016). *Sixth European Working Conditions Survey*. Luxembourg: Publications Office of the EU.
- Knauth, P. (2007). Extended work periods. *Industrial Health*, 45, 125-136.
- Lacomblez, M., Bellemare, M., Chatigny, C., Delgoulet, C., Re, A., Trudel, L., & Vasconcelos, R. (2007). Ergonomic analysis of work activity and training. In R. Pikaar, E. Koningsveld & P. Settels (Eds), *Meeting Diversity in Ergonomics* (129-142). Oxford: Elsevier.
- Marquié, J. (2016). Le travail de nuit: conséquences sur le sommeil et les performances. *Les Cahiers de l'Actif*, 482, 27-42.
- Martinez, E. (2010). *Les salariés à l'épreuve de la flexibilité*. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Puyeo, V., Toupin, C. & Volkoff, S. (2011). The role of experience in night work: lessons from two ergonomic studies. *Applied Ergonomics*, 42, 251-255.
- Quéinnec, Y. (2007). Horário. *Laboreal*, 3(2), 90-91.
- Smith, L., Folkard, S., Tucker, P. & Macdonald, I. (1998). Work shift duration: a review comparing 8 hour and 12 hour shift systems. *Occup Environ Med*, 55, 217-229.
- Toupin, C., Barthe, B. & Prunier-Poulmaire, S. (2015). From constrained to constructed working time. In P. Falzon (Ed), *Constructive Ergonomics* (pp. 65-78). New York: CRC.
- Vogel, L. (1997). Les surprises de la directive communautaire concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail. *L'année sociale*, 423-446.