

## Boîte à outils: Rotation des horaires – conseils et astuces basés sur l'expérience pratique pour plus de récupération

### 1 Objectif et avantages d'une rotation d'horaires qui soit favorable

Les supérieurs sont responsables du cadre de travail approprié, et dans ce sens aussi pour une forme la plus supportable possible du travail irrégulier. Les collaborateurs sont quant à eux responsables de la gestion individuelle et aussi optimale que possible des temps de récupération.

L'objectif est d'orienter la planification de service de manière à ce que:

- la santé et les capacités des collaborateurs ne soient pas compromises, ou que suffisamment de temps de récupération soit aménagé ;
- les besoins et les caractéristiques des différentes phases de la vie soient eux aussi pris en considération ;
- il soit tenu compte du souhait d'une l'individualisation croissante dans l'organisation des horaires de travail ;
- les découvertes et connaissances en matière de science du travail au sujet travail irrégulier soient prises en compte et réactualisées régulièrement ;
- les conditions générales de l'entreprise et celles fixées par la législation soient respectées ;
- la faisabilité soit garantie dans la pratique.

### 2 Recommandations pour la rotation des horaires

Dans la littérature, on trouve dans divers textes des recommandations pour réaliser une planification favorable du travail des équipes ; elles reposent toutes sur les connaissances disponibles en matière de science du travail et de chronobiologie ainsi que sur les expériences réalisées. Le tableau suivant en offre un aperçu (Angerer, Petru, 2010), (Paridon et al, 2012), (Seibt et al, 2006).

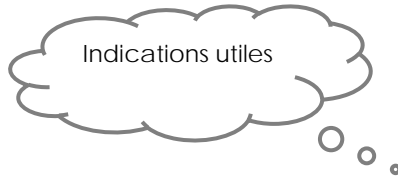
	Recommandation	Exposé des motifs
Conséquence des rotations	Rotation dirigée vers l'avant: service du matin – service du soir – service de nuit.	La resynchronisation (réadaptation) directe (pas de « détour » par un service du soir) physique et psychique avec « l'état normal » après un service de nuit est plus saine
	Rotation rapide de tous les horaires ; jamais plus de 3 horaires identiques de suite	Resynchronisation plus rapide  Moins de désynchronisation physique et sociale  Moins de manque de temps de récupération

Succession des équipes	Éviter de caler des journées de travail isolées entre des jours libres	Meilleure récupération
	Au moins 1 soirée libre durant la semaine	Moins de désynchronisation sociale
	Au moins 15 week-ends libres (samedis et dimanches) par an	Moins de désynchronisation sociale
Horaires de changement d'équipe	<p>Ne pas faire démarrer le service du matin trop tôt (pas avant 6 heures)</p> <p>Ne pas faire démarrer le service du soir trop tard (pas après 22 heures)</p> <p>Terminer le service de nuit le plus tôt possible (jusqu'à 6 heures)</p>	Moins de désynchronisation physique
Rythme de changement d'équipe	Prévoir au maximum 3 services de nuit successifs	<p>Déficit de sommeil plus faible (lorsqu'il est récupéré dans un délai bref, le manque de sommeil peut être compensé)</p> <p>Resynchronisation plus rapide</p> <p>Moins de manque de temps de récupération</p>
	Éviter deux cycles successifs de travail de nuit	<p>Meilleure resynchronisation</p> <p>Moins de manque de temps de récupération</p>
	Éviter les horaires de nuit constants	Moins de désynchronisation physique et sociale
	Après une séquence de services de nuit, planifier une période libre aussi longue que possible (au moins 2 jours)	<p>Plus de temps pour la resynchronisation</p> <p>Moins de manque de temps de récupération</p>

Le degré auquel ces propositions issues de la littérature peuvent être mises en œuvre dans la pratique dépend de nombreux facteurs, et une mise en œuvre en totalité n'est probablement possible nulle part. En conséquence, il s'agit de déterminer les points réalisables dans la propre entreprise ou dans le propre domaine, de les définir comme des objectifs et d'assurer leur mise en œuvre.

Durant la phase de test, l'entreprise pilote a tenté de mettre en pratique certaines recommandations (en particulier celles du domaine « Succession des types d'horaires »), mais elle n'a pas obtenu le succès espéré. D'une part, les connaissances en matière de science du travail ne semblent pas faire suffisamment le poids face aux convictions et aux expériences individuelles des collaborateurs quant à leur

récupération, et ce malgré des arguments vérifiables. D'autre part, beaucoup de personnes perçoivent comme un énorme défi le fait de devoir couvrir tous les services avec de telles exigences supplémentaires. Dans de tels moments, c'est à juste titre qu'on accorde la priorité aux besoins individuels des collaborateurs.



- Les connaissances des cadres en ce domaine sont considérées comme fondamentalement utiles. Cela a pour conséquence que, dans la mesure du possible, certaines recommandations sont intégrées dans la planification des horaires, mais il faut bien tenir compte du fait que les arguments exposés par les collaborateurs pour s'opposer aux recommandations ne peuvent pas être tout simplement ignorés.
- Une sensibilisation des collaborateurs (formations, manifestations d'information) favorise leur compréhension des rapports existants et peut par conséquent permettre une plus grande acceptation de rotations d'horaires qui avaient tout d'abord été perçues comme ne présentant aucun attrait.

## Bibliographie

Angerer P., Petru R. (2010), Schichtarbeit in der modernen Industriegesellschaft und gesundheitliche Folgen, Somnologie Schlafforschung und Schlafmedizin, Elektronischer Sonderdruck, Springer Medizin

Paridon H., Ernst S., Harth V., Nickel P., Nold A., Pallapies D. unter Mitarbeit von Engst F., Krahnert L., Schurtz I., Zorn J. (2012), Schichtarbeit – Rechtslage, gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten, Deutsche gesetzliche Unfallversicherung, Berlin, [www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen)

Seibt A., Knauth P., Griefahn B. (2006), Nacht- und Schichtarbeit, Arbeitsmedizinische Leitlinie der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin