

RESSOURCES HUMAINES

Executive Master

Promotion 2014 - 2015

Direction pédagogique 2014-2015 :

Sandra ENLART, Directrice générale d'Entreprise & Personnel
Gilles VERRIER, Directeur général & Fondateur d'Identité R.H.

DOSSIER DE SOUTENANCE PUBLIQUE

Emmanuel BARRÉ

octobre 2016

***Quelles solutions pour faire accepter le
dépostage et minimiser l'impact du travail
posté sur le salarié ?***

Tutrice : Clotilde CORON

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Clotilde CORON, ma tutrice, qui a su m'accompagner, avec beaucoup d'efficacité, dans la rédaction de ce mémoire, alors que le sujet et les hypothèses étaient déjà définis depuis plusieurs mois.

Je souhaite également remercier chaleureusement les 78 personnes que j'ai pu interroger lors de mon enquête : managers, représentants du personnel et bien sûr salariés postés des usines du Havre, d'Ambès et de Pardies. Ils ont bien voulu me donner un peu de leur temps et partager leur point de vue sur ce sujet qui les touche de près.

J'adresse également un grand merci à mes différents managers et clients internes de m'avoir supporté dans ma démarche.

J'aurais enfin une pensée toute particulière pour François LECOEUR et Jean-Michel TIARD, qui m'ont permis de concrétiser ce projet débuté en 2014, et à mes proches (ils se reconnaîtront) pour leur soutien, et surtout leur patience pendant les longs mois de rédaction de ce mémoire.

Table des matières

Remerciements	2
Résumé	5
Introduction	6
1. Contexte	6
2. Problématique	7
Etat de l'Art	9
1. En quoi le travail posté est-il source de pénibilité ?.....	9
1.1. Qu'est-ce que le travail posté ?.....	9
1.2. Le travail posté perturbe les rythmes circadiens	10
1.3. Les conséquences du travail posté sur le salarié	13
1.4. Comment atténuer les effets du travail posté ?	17
2. Les différentes théories de la Motivation.....	21
Etude Empirique	23
1. Une méthodologie fondée sur un questionnaire quantitatif complété par des entretiens semi-directifs	23
1.1. Echantillonnage	23
1.2. Elaboration du questionnaire	24
2. Des résultats contrastés : le dépostage intéresse une majorité de salariés mais de nombreux freins subsistent.....	25
2.1. Profil du salarié	26
2.2. Les motivations à quitter le travail posté	30
2.3. Les salariés sont globalement intéressés par des aménagements facilitant le dépostage.....	37
2.4. Les moyens pour concrétiser le dépostage.....	42
2.5. La difficile question de la rémunération (primes de postes).....	44
3. Validation des hypothèses.....	48
3.1. Hypothèse n°1 (il existe un seuil, concernant le maintien de la rémunération, à partir duquel le dépostage est possible) validée :	48
3.2. Hypothèse n°2 (le profil du salarié a une influence sur sa décision ou non d'accepter un dépostage) non validée totalement :	48
3.3. Hypothèse n°3 (l'aménagement en matière de temps de travail peut faciliter le dépostage des salariés en fin de carrière) validée :	49
Limites et possibilités	50
1. Limites de la méthode.....	50

2. Dépostage et posture des représentants du personnel : des contradictions entre leur souhait de limiter le travail posté et les conséquences potentielles.....	50
Conclusions.....	53
1. Eviter le travail posté	53
2. Minimiser l'impact du travail posté	54
3. Favoriser le dépostage : négocier un accord de dépostage.....	55
Bibliographie	57
Annexe 1 : La Motivation	60
1. Les théories du contenu	60
1.1. La théorie de l'Homme social selon Georges Elton Mayo	60
1.2. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide de Maslow	63
1.3. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de Herzberg.....	65
1.4. La théorie X-Y de Mac Gregor	67
2. Les théories du processus.....	68
2.1. La théorie du système V.I.E.....	69
2.2. La théorie de l'équité de J.S. Adams.....	71
2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke.....	72
Annexe 2 : Principales études épidémiologiques relatives aux troubles gastro-intestinaux parmi les travailleurs postés.....	74
Annexe 3 : Principales études épidémiologiques relatives aux troubles cardiovasculaires.....	75
Annexe 4 : Exemple de plaquette de conseils en matière d'hygiène de vie pour les salariés postés	76
Annexe 5 : Guide de l'entretien	82
Annexe 6 : Trame d'accord de dépostage	86
1. Définition de l'assiette pour le calcul de l'indemnité dégressive de dépostage	86
2. Revalorisation de l'indemnité	86
3. Grille d'indemnité dégressive de dépostage.....	86
3.1. à l'initiative du salarié (en %)	87
3.2. à l'initiative de l'entreprise (en %).....	87

Résumé

Alors que les questions de durée de cotisation retraite, de compensation ou de prévention de la pénibilité, animent les débats parlementaires et les discussions entre organisations syndicales et patronat, les salariés postés¹ des industries chimiques se trouvent au centre d'une problématique complexe.

Habités aux départs en retraite anticipés, via des préretraites, ils sont maintenant contraints à devoir travailler plus longtemps, à des tâches et à des rythmes de travail plus pénibles, les effets de ces deux facteurs combinés se multipliant.

Une solution à ce problème consisterait à pouvoir proposer à ces salariés des postes en journée (dépostage), ce qui éliminerait naturellement un des facteurs de pénibilités principaux (le travail de nuit et en équipes successives). Malheureusement, ces dépostages sont, en pratique, assez rares.

Dans un premier temps, nous avons cherché à comprendre, au travers des différentes études réalisées depuis une quarantaine d'années, pourquoi le travail posté est pénible.

Ensuite, au travers d'une enquête terrain, à l'écoute directe des salariés postés, mais aussi de leurs managers et des organisations syndicales, nous verrons qu'il est possible de trouver une réponse à la difficile question de la rémunération (le rythme de travail posté implique le paiement des primes quarts, et donc le dépostage peut conduire à la perte de celles-ci), en quoi le profil du salarié (âge, ancienneté, diplôme, site, ...) peut être, en partie, un facteur influant sur l'acceptation ou non du dépostage par le salarié, et qu'en aménageant le temps de travail, le dépostage des seniors est facilité.

Enfin, en conclusion, nous proposerons trois réponses à notre question initiale relative à la pénibilité des travailleurs postés : Quelles solutions pour minimiser l'impact du travail posté sur le salarié ?

¹ Salariés travaillant en 2x8, 3x8 ou 5x8. Travail en quart.

Introduction

1. Contexte

Une récente étude² ("The Futur Of HR in Europe - Key Challenges Through 2015") de BCG (The Boston Consulting Group) mettait en avant la gestion des salariés âgés comme une des priorités du moment pour les organisations : "Les sociétés devront analyser et comprendre les effets d'une population vieillissante et prendre des actions spécifiques à ce sujet comme, par exemple, mettre en place ou développer des programmes de santé afin que cette population puisse maintenir des niveaux de productivité élevés, de nouveaux systèmes de gestion de carrière, ou des roulements adaptés."

Depuis de nombreuses années, les salariés postés du secteur de la Chimie, ont la possibilité de partir plus tôt en retraite, ou du moins cesser leur activité prématurément :

- CET (Comptes Epargne Temps) abondés par l'entreprise.
- Préretraites type CASAIC (Cessation d'Activité de Salariés Agés dans les Industries Chimiques) ou préretraites maison pour les groupes pouvant financer ce type de dispositifs (avant les lois de 2003³ et de 2008⁴).
- Plan de Départs Volontaires dans le cadre de Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE).
- Ruptures conventionnelles à quelques années du départ en retraite ; elles ont remplacé les licenciements suivis de transactions.

L'allongement de la durée de cotisation pour bénéficier d'une retraite à taux plein (42 ans), et la pénibilité de ces postes (travail physique, en équipes alternantes, travail de nuit, exposition aux produits chimiques) rend difficile le maintien dans l'emploi des salariés seniors postés, avec pour conséquences des taux d'absentéisme élevés, une accidentologie plus importante, et une démotivation croissante (par exemple en se comparant à leurs

² (The Boston Consulting Group (BCG), 2014)

³ (Ministère des Affaires Sociales, 2003)

⁴ (Ministère du Travail, 2007)

collègues un peu plus âgés ayant pu partir plus tôt). La récente loi sur la pénibilité⁵ ne résoudra que partiellement le problème et dans tous les cas, n'aura pas d'impact immédiatement. En effet, il n'y a pas d'application rétroactive de la loi, il faudra donc être exposé plusieurs années aux facteurs de pénibilité pour pouvoir bénéficier d'un départ anticipé.

La meilleure des solutions serait de limiter au maximum le travail posté, et quand ce n'est pas possible, d'offrir aux salariés demandeurs l'opportunité de revenir à un travail de jour classique, de façon à ne plus les exposer à ces facteurs de pénibilité et pouvoir ainsi les maintenir en activité jusqu'à leur départ en retraite. Mais en pratique ces dépostages ne sont pas fréquents et demeurent compliqués à réaliser.

La principale raison évoquée par les managers et les représentants du personnel est purement financière. En effet, la perte des primes de postes (qui peuvent représenter de l'ordre de 20 à 25% du salaire de base) peut s'avérer difficile à assumer pour le salarié concerné.

2. Problématique

Il serait trop facile de penser que la motivation principale des salariés est uniquement d'ordre financier. Le problème est bien plus complexe qu'il n'y paraît, car il touche à la fois l'individu (ses revenus et son niveau de vie, mais aussi son rythme de vie et l'équilibre vie personnelle – vie professionnelle), son travail (le travail posté est un vrai travail d'équipe alors que le travail de jour est souvent individuel ; de même, les postes disponibles en journée peuvent parfois lui sembler inaccessibles) et l'entreprise au sens large.

Ainsi, nous pouvons légitimement nous questionner sur les motivations qui poussent les salariés postés à accepter un dépostage, tout en analysant plus finement la question financière.

⁵ (Ministère du Travail, 2014)

C'est pourquoi, afin de pouvoir répondre à cette problématique, nous formulerons trois hypothèses :

- Il existe un seuil, concernant le maintien de la rémunération, à partir duquel le dépostage est possible.
- Le profil du salarié (âge, ancienneté en travail posté, formation initiale, etc...) a une influence sur sa décision ou non d'accepter un dépostage.
- L'aménagement en matière de temps de travail (passage de 5x8 en 2x8 ou temps partiel, par exemple) peut faciliter le dépostage des salariés en fin de carrière.

Etat de l'Art

Dans un premier temps nous allons nous attacher à comprendre en quoi le travail posté peut être une source de pénibilité. Ce travail de recherche est indispensable pour bien comprendre les enjeux de notre problématique.

1. En quoi le travail posté est-il source de pénibilité ?

1.1. Qu'est-ce que le travail posté ?

On qualifie d'"horaires atypiques" tous les aménagements du temps de travail qui ne sont pas "standards". Le travail standard correspond aux configurations suivantes : 5 jours réguliers par semaine du lundi au vendredi, horaires compris entre 5 et 23 heures, avec 2 jours de repos hebdomadaires.

En France, le travail en horaires atypiques concernerait près de deux salariés sur trois. En effet, seulement 37 % des salariés ont des horaires dits "standards". En ce qui concerne spécifiquement le travail de nuit, en 2012, la DARES (ministère du Travail), a mis en évidence⁶ son augmentation depuis vingt ans : il concernerait 15,2 % des salariés (environ 20 % des hommes et 10 % des femmes).

Le Code du travail ne définit pas le travail posté. Toutefois, une directive européenne⁷ précise que le travail posté correspond à "tout mode d'organisation du travail en équipe selon lequel des travailleurs sont occupés successivement sur les mêmes postes de travail, selon un certain rythme, y compris le rythme rotatif, et qui peut être de type continu ou discontinu, entraînant pour les travailleurs la nécessité d'accomplir un travail à des heures différentes sur une période donnée de jours ou de semaines."

Le travail posté répond à la volonté de produire des biens et des services pendant une durée supérieure à la durée individuelle du travail journalier.

⁶ (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES), 2014)

⁷ (Conseil de l'Union Européenne, 1993) complétée par la (Parlement Européen et Conseil de l'Union Européenne, 2003)

Il en résulte plusieurs formes possibles d'organisation du travail, dont le dénominateur commun est le travail en équipes successives :

- Travail en discontinu (ou 2x8) : deux équipes, interruption du travail en fin de journée et de semaine.
- Travail en semi-continu (ou 3x8) : trois équipes, avec interruption en fin de semaine.
- Travail en continu (ou 5x8) : plus de trois équipes se relayant sans interruption 365 jours par an.

Le travail posté peut, en outre, correspondre à des situations variées : équipes fixes (équipe exclusivement de nuit par exemple) ou alternantes, voire en postes fragmentés (couverture des heures de pointes dans certaines organisations par exemple).

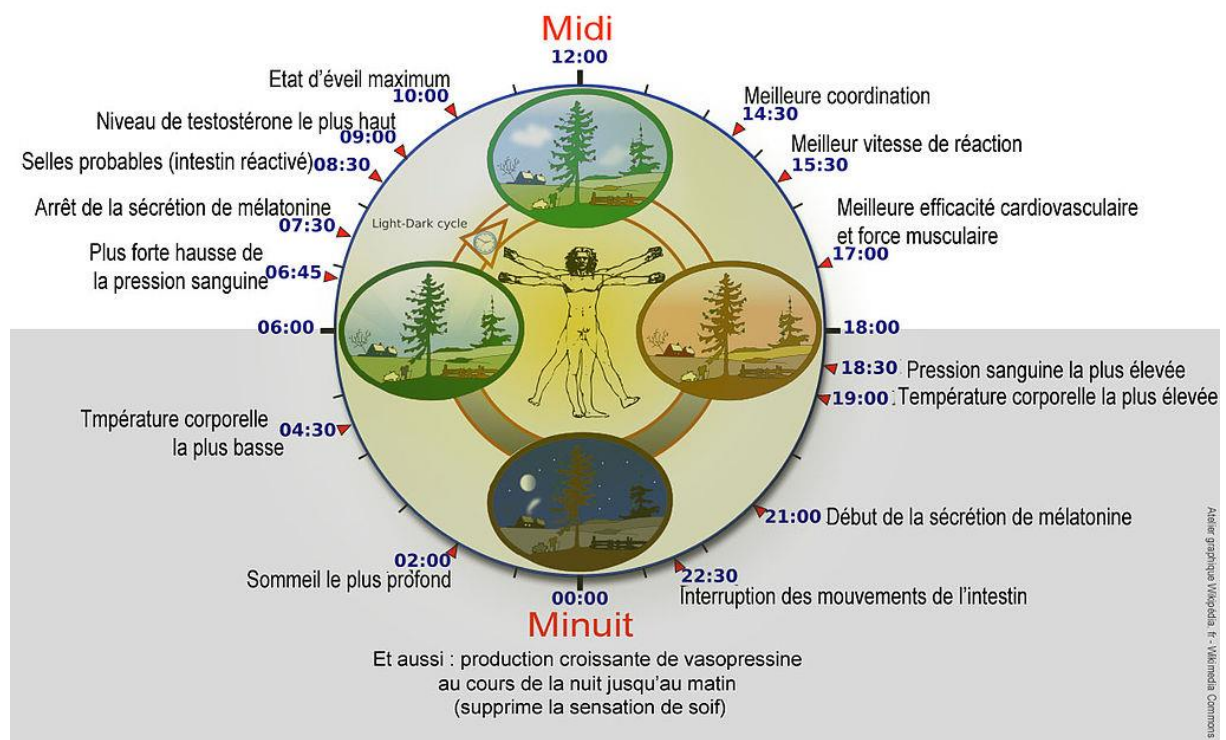
1.2. Le travail posté perturbe les rythmes circadiens

Un grand nombre de fonctions physiologiques de l'homme suivent un rythme quotidien de 24 heures. Ce sont les rythmes circadiens. Le mot "circadien" vient du latin "circa dies", ce qui signifie "environ une journée". Le sommeil, le réveil, la digestion, la sécrétion d'adrénaline, la température corporelle, la pression sanguine, le pouls et nombre d'autres aspects des fonctions et du comportement sont régis par ce cycle de 24 heures. Ces processus rythmiques sont coordonnés de sorte que l'activité soit maximale dans la journée et minimale pendant la nuit.

Normalement, le corps utilise les signaux envoyés par ces processus et par son environnement, comme l'heure de la pendule, les activités sociales, l'alternance jour/nuit et les heures des repas pour garder les divers cycles au bon rythme. Par exemple, la température corporelle est à son maximum en après-midi et en début de soirée (vers 18h) et à son minimum au tout début de la matinée (4 h du matin, ou juste avant le lever du soleil). Cependant, si une personne travaille de nuit, sa température corporelle ne varie pas autant sur 24 heures qu'elle le ferait normalement. Le rythme de la température et d'autres rythmes corporels sont alors déphasés, en raison du régime d'activité de la personne. Ce déphasage

peut entraîner des sensations de fatigue et de désorientation, que l'on décrit souvent sous le nom de "décalage horaire".

Certains rythmes demandent deux ou trois jours pour s'adapter, d'autres prennent beaucoup plus longtemps pour changer. Les personnes s'adaptent aux nouveaux horaires à des vitesses différentes. Les rythmes circadiens ne peuvent jamais se renverser totalement, car, pendant les jours de repos, la plupart des salariés reviennent à un rythme de vie "normal". Les changements d'horaire fréquents et la perturbation des rythmes circadiens peuvent entraîner de la fatigue chronique et d'autres problèmes de santé.



The Body Clock Guide to Better Health : How to Use Your Body's Natural Clock to Fight Illness and Achieve Maximum Health, Henry Holt and Company, (Michael Smolensky, 2001)

Cette situation est perturbante d'un triple point de vue :

- L'alternance des heures de travail et des heures de repos n'obéit pas à une distribution temporellement régulière et centrée sur les 24 heures. Ainsi, les intervalles entre deux tranches de travail peuvent être de 24 heures (travail du matin deux jours de suite) ou de 32 heures (travail du matin un jour et d'après-midi le lendemain). Cette irrégularité des intervalles Travail-Repos heurte donc la période des rythmes circadiens.

- Une seconde source de conflit réside, dans le cas du salarié travaillant de nuit, dans la nécessité de s'activer à un moment où l'organisme se mettrait spontanément en repos. Quelle que soit la nature de son activité, l'individu au travail ne peut empêcher que son organisme ne connaisse une démobilisation au moins partielle pendant la nuit. Il y a alors une discordance entre l'état d'activation physiologique et le comportement du sujet. Cette discordance de phase ne peut être maintenue que par un effort supplémentaire de la part du salarié s'il veut satisfaire les exigences de la production. Elle entraîne en outre une redistribution de diverses activités (alimentation, horaire et organisation du sommeil ...).
- Enfin, une troisième source de conflit provient de la nécessité d'être actif de la même façon à toutes les heures du jour et de la nuit. Cette réduction de l'amplitude des rythmes tant circadiens qu'ultradiens⁸ renforce le caractère pathogène du travail posté. En effet, les aptitudes et les comportements des individus varient tant en volume qu'en qualité tout au long des 24 heures.

Ce triple conflit ne se résout pas véritablement après une étape de transition entre le régime en horaire normal et de nuit. Différents travaux montrent maintenant clairement que l'ajustement des rythmes du travailleur de nuit est lent, partiel, fragile et variable selon les fonctions et les individus.

Cela provient de ce que le travail en alternance met en jeu 3 sortes de "temps" qui ne sont plus concordants :

- Le temps familial
- Le temps professionnel
- Le temps biologique

Une réelle prise en compte des problèmes posés par ce triple conflit permet, d'une part, de comprendre et d'estimer à leur juste valeur les conséquences du travail postés, d'autre part de rechercher les aménagements en s'attaquant aux causes réelles et non plus aux symptômes.

⁸ Rythme inférieur à 24 heures

1.3. Les conséquences du travail posté sur le salarié

1.3.1. Une augmentation significative des accidents du travail

L'Institute for Work and Health (IWH) a démontré⁹ que les quarts de travail la nuit et le soir, les quarts rotatifs et les quarts irréguliers sont associés à un risque accru d'accidents du travail. Ce risque est lié à la fatigue et à un soutien moins grand de la part des collègues de travail en dehors des quarts de jour.

Cette étude a en effet montré que c'est le quart de nuit qui entraîne le plus d'accidents, suivi du quart de soir (le quart du matin entraînait moins d'incidents). Le risque d'accident durant le quart de nuit augmente de 20% de la première à la deuxième heure et une légère augmentation est observée entre 3h et 4h. Il y a plus d'accidents au quatrième quart de nuit successif qu'au premier quart de nuit.

1.3.2. De fortes suspicions de lien entre travail posté et cancer

Une personne qui travaille en postes, particulièrement celle qui travaille la nuit, doit suivre un rythme qui n'est pas "naturel". Des horaires qui changent constamment peuvent :

- Perturber le rythme circadien.
- Entraîner une privation de sommeil, des troubles gastro-intestinaux et des maladies du système cardio-vasculaire.
- Aggraver les troubles existants.
- Perturber la vie familiale et sociale.

L'IARC¹⁰ a conclu que "le travail par poste qui comporte une perturbation des rythmes circadiens" est considéré comme un cancérigène du groupe 2A et est "probablement cancérigène pour l'humain". Le groupe 2A signifie que cette conclusion est fondée sur une preuve limitée de cancérigénicité chez l'humain et une preuve suffisante de cancérigénicité chez les animaux de laboratoire. L'IARC a fondé ses conclusions sur des études qui ont montré que les femmes qui travaillent de nuit depuis longtemps courent un plus grand risque de cancer du sein que les femmes qui ne travaillent pas la nuit. Ces études ont porté

⁹ (Institute for Work & Health (IWH), 2011)

¹⁰ (International Agency for Research on Cancer (IARC), 2007)

principalement sur des infirmières et des hôtesses de l'air. Les résultats de ces études concordent avec ceux d'études animales qui montrent qu'une exposition constante à la lumière, une exposition nocturne à une faible lumière ou des décalages horaires chroniques simulés peuvent favoriser l'apparition de tumeurs.

Les causes exactes de cette association sont encore inconnues. Ces résultats peuvent être expliqués par la perturbation des rythmes circadiens causée par l'exposition nocturne à la lumière. Il en résulterait une altération du cycle veille-sommeil, une interruption de la production de mélatonine et un dérèglement des gènes contribuant au développement des tumeurs. Parmi les différentes modalités de travail par poste, le travail de nuit est celle qui perturbe le plus le rythme circadien.

1.3.3. Des troubles du sommeil aggravés

Avec le travail posté, surtout s'il comporte des postes de nuit, des perturbations de la qualité et de la quantité du sommeil normal sont inévitables. Le sommeil pris pendant la journée est rarement aussi profond et aussi réparateur que le sommeil de nuit. Le problème se complique si la personne ne dispose pas d'une pièce tranquille, sombre et confortable. Même si ces perturbations sont levées, la personne qui rentre chez elle le matin peut trouver que le sommeil est impossible, ou qu'il est moins réparateur. Ce problème est dû au fait que les rythmes circadiens ne sont plus synchronisés. Il est courant que les salariés postés se plaignent d'être constamment fatigués.

1.3.4. Des troubles gastro-intestinaux plus fréquents

Après les problèmes de sommeil, les troubles gastro-intestinaux constituent les symptômes les plus fréquemment décrits chez les salariés postés. Selon une enquête¹¹, de 20 à 75 % des salariés postés effectuant un travail de nuit se plaignent de troubles de l'appétit, de problèmes intestinaux avec une tendance à la constipation, de dyspepsie, de brûlures d'estomac, de douleurs abdominales, de borborygmes et de flatulences, contre seulement 10 à 25 % des salariés de jour et des salariés postés sans travail de nuit.

¹¹ (Rutenfranz, 1981)

À long terme, de nombreux salariés postés sont susceptibles de souffrir de maladies graves, telles que gastrites chroniques, gastro duodénites, ulcères gastroduodénaux et colites.

Costa présente un excellent résumé¹² des études menées jusqu'alors. Vingt-six études montrent que les troubles gastro-intestinaux sont plus fréquents parmi les salariés postés, dix n'ont révélé aucune différence et une a mis en évidence une fréquence plus élevée chez les salariés de jour.

Ces rapports diffèrent de bien des façons:

- Méthodes d'investigation (par exemple, questionnaires, entretiens personnels ou par téléphone, rapports médicaux indirects, données de l'assurance maladie, examens médicaux directs avec ou sans radiographie ou endoscopie);
- Populations de salariés postés examinés (par exemple, âge, ancienneté dans le travail posté, horaires des postes, situations de travail, activité professionnelle, conditions socio-économiques);
- Types d'études (par exemple, ensemble de la population ou échantillon, transversale ou longitudinale, rétrospective ou prospective, groupes homogènes ou rapports de cas).

Toutefois, bien que les méthodes d'investigation et les groupes de salariés postés examinés soient assez différents, l'immense majorité des études prouvent que les troubles gastro-intestinaux sont, de loin, plus fréquents chez les salariés postés que chez les salariés de jour normaux.

Vu l'irrégularité des heures de repas et du type de repas pris, il n'est pas surprenant que les salariés travaillant de nuit aient un régime alimentaire moins équilibré. La nuit, la perte d'appétit porte souvent à accroître la consommation de collations au détriment de repas complets et équilibrés. La sensation de fatigue conduit aussi le salarié à consommer des boissons contenant de la caféine (café, cola, etc.) pour rester éveillé.

¹² Annexe 2 : Principales études épidémiologiques relatives aux troubles gastro-intestinaux parmi les travailleurs postés

1.3.5. Des troubles cardio-vasculaires favorisés par la perturbation des rythmes circadiens.

Le travail posté n'est pas totalement associé à des troubles cardio-vasculaires. Cependant, il a été prouvé que le rythme cardiaque et la pression sanguine suivent un rythme circadien. Le mode de vie peut influencer directement sur la santé de la personne. Il est donc important que les salariés postés suivent des programmes d'exercice pour se maintenir raisonnablement en forme. Il est également important qu'ils ne fument pas, aient de bonnes habitudes alimentaires et s'adonnent à des activités de loisir.

Costa a également compilé¹³ toutes les études relatives aux troubles cardio-vasculaires.

Par exemple, une étude¹⁴ effectuée sur des hommes suédois présentant des antécédents de crise cardiaque a montré que la proportion d'entre eux qui avait travaillé en postes était significativement plus élevée que chez les hommes sans antécédents de crises cardiaques. Une autre étude¹⁵ a montré que la modification de l'horaire par postes en faisant la rotation vers l'avant (c'est-à-dire matin, puis soir, puis nuit) pouvait faire baisser considérablement les niveaux de plusieurs facteurs de risques coronariens, comme ceux des triglycérides, du glucose et de l'excrétion urinaire de catécholamines (substances semblables à l'adrénaline et naturellement présentes dans l'organisme).

1.3.6. Une aggravation de troubles préexistants

Les salariés qui doivent prendre des médicaments contre certains troubles devraient se rappeler que la perturbation du rythme circadien peut interférer avec le traitement médical de certaines maladies.

1.3.7. Un équilibre vie familiale et sociale / vie professionnelle difficile

Comparativement aux gens qui travaillent uniquement de jour, les salariés postés disent que leur travail impose plus de contraintes à leur vie familiale, surtout pour ce qui est du temps passé avec les conjoints et les enfants. C'est un aspect très important, parce que la quantité et la qualité des interactions sociales influent sur la santé mentale et physique. Les gens qui ne peuvent avoir de régularité dans leurs activités quotidiennes ont de la difficulté à planifier

¹³ Annexe 3 : Principales études épidémiologiques relatives aux troubles cardio-vasculaires

¹⁴ (Knutsson, 1986)

¹⁵ (Knutsson, 1988)

les responsabilités familiales et à composer avec la fatigue physique et mentale, aussi bien que ceux qui travaillent en journée. Il leur est difficile de faire partie d'associations, ou de pratiquer des sports et autres activités organisées, qui sont généralement conçus autour d'un horaire de jour normal. Le manque de contacts sociaux réguliers peut entraîner un sentiment de solitude et d'isolement. De plus, il n'existe pas de bons services de garde d'enfants qui puissent répondre aux besoins des salariés postés.

1.4. Comment atténuer les effets du travail posté ?

Plusieurs solutions sont envisageables pour minimiser les conséquences du travail posté sur la santé. Elles proviennent d'expérimentations réalisées dans les différentes branches professionnelles (agroalimentaire, sidérurgie, chimie, imprimerie, etc...) entre la fin des années 70 et les années 80. Bien évidemment, ce sont les entreprises de taille importante qui ont été les précurseurs en la matière, celles de taille modeste les ayant suivies par la suite. Certains évènements ont, par ailleurs, poussé les entreprises à penser différemment leur mode de fonctionnement pour les salariés postés : soit pour des raisons économiques, soit par des changements législatifs. Ainsi la mise en place des 35h a forcé certaines entreprises à revoir leurs roulements (par exemple, en supprimant les cycles de 5 à 7 nuits consécutives).

1.4.1. Solutions Organisationnelles :

a. Diminuer la longueur de la période de rotation (nombre de jours passés à un poste avant de passer au suivant).

La longueur de rotation optimale a beaucoup été discutée. Le système le plus courant a une période de rotation d'une semaine, avec cinq à sept postes de nuit consécutifs. Cependant, comme il faut généralement au moins sept jours aux rythmes circadiens pour s'adapter, certains disent que, dès que les rythmes ont commencé à s'ajuster, on passe au poste suivant.

Certains concepteurs d'horaires pensent que l'on pourrait opter pour une période de rotation plus longue, de manière à ce que le salarié passe de deux semaines à un mois au même poste, ce qui permettrait à ses rythmes circadiens de s'adapter. Cela devient problématique

lorsque le salarié passe à un rythme jour/nuit "normal" pendant son temps de repos, ce qui pourrait annuler toute possibilité d'adaptation. Il pourrait aussi en résulter de plus longues périodes d'isolement social.

D'autres préconisent une rotation rapide : les changements de poste surviennent tous les deux ou trois jours. Ce système peut réduire la perturbation des rythmes corporels en minimisant le rajustement des rythmes circadiens. Il a en outre l'avantage de laisser chaque semaine du temps disponible pour les interactions sociales. Ce sont, en fin de compte, les différences et préférences individuelles qui jouent le rôle le plus important. En effet, à la lumière des informations scientifiques, on ne peut pas déterminer la longueur optimale de la période de rotation.

b. Ne pas inverser le sens de rotation naturel.

Il est recommandé de débiter par le quart de matin, suivi du quart de soir et du quart de nuit étant donné que les rythmes circadiens s'adaptent mieux lorsque ces quarts sont effectués vers l'avant plutôt que dans le sens inverse.

c. Trouver l'heure de début de poste du matin idéale.

Avec les postes qui commencent tôt le matin, les périodes de sommeil sont plus courtes et la fatigue augmente. Il est donc recommandé d'éviter de faire commencer les postes très tôt, comme 5 h ou 6 h du matin. Il faut aussi prendre en considération les coutumes sociales, les souhaits des personnes concernées et la disponibilité des transports en commun.

d. Ne pas sous-estimer la durée du temps de repos.

Il est recommandé une période de repos d'au moins 24 heures après une série de quarts de nuit. Plus le nombre de nuits consécutives est élevé, plus long devrait être le temps de repos accordé avant la rotation suivante.

e. Explorer d'autres formes d'organisation des horaires de travail

Une solution consiste à allonger, par exemple, les journées de travail à dix ou douze heures. Elle a le mérite d'imposer un moins grand nombre de postes de nuit consécutifs et d'autoriser davantage de temps de repos. Cependant, la fatigue supplémentaire infligée par

la longueur des postes peut aussi avoir des effets négatifs. Les exigences physiques et mentales du travail doivent être prises en compte lorsque l'on décide de la longueur d'un poste de travail, ainsi que l'exposition aux agents chimiques ou physiques. C'est pour cela que la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques ne prévoit pas ce type de roulement (la durée des postes ne peut être portée à 12h00 qu'en cas de circonstances exceptionnelles), contrairement à d'autres branches professionnelles.

1.4.2. Solutions Matérielles

- Prêter attention à l'environnement de travail. Par exemple, de bons systèmes d'éclairage et de ventilation sont importants pour tous les postes. Ne pas trop distancer les postes de travail, de manière à ce que les salariés travaillant de nuit restent en contact les uns avec les autres.
- Dans la mesure du possible, prévoir des installations de repos. S'il doit arriver qu'une personne se repose sur les lieux de travail après un poste de nuit, pour assister à une réunion ou recevoir de la formation, il est recommandé d'avoir un local de repos. Si un salarié travaillant de nuit est d'astreinte et doit demeurer sur son lieu de travail, il est préférable pour lui de prendre du repos, plutôt que d'accumuler fatigue et ennui.
- Fournir des services de restauration qui offrent des aliments sains pour que les salariés aient une alimentation équilibrée. Les besoins nutritionnels des postes de soir et de nuit sont différents de ceux des postes de jour, en raison des rythmes circadiens.
- Envisager de fournir des installations pour des activités sociales, en gardant à l'esprit les besoins du salarié posté. Les possibilités de loisirs sont souvent très réduites pour les salariés qui ne travaillent pas "de jour".
- Donner accès à de bons services de garderie pour les enfants des salariés postés. On pourrait ainsi soulager certaines contraintes imposées à l'ensemble de la famille.

1.4.3. Formation / Information des salariés postés

Il est important d'informer les employés des effets que le travail posté peut avoir sur la santé et la sécurité, et de ce que l'on peut faire pour les contrer. En particulier, il est utile de leur donner une formation en matière de techniques de prévention et de détection, du stress et des risques psycho-sociaux.

Par ailleurs, les salariés postés sont confrontés à de nombreux problèmes que ne connaissent pas les autres. Ces difficultés découlent des changements des régimes d'alimentation, de sommeil et de travail. Il est donc essentiel, d'informer les salariés postés sur les bonnes pratiques en matière d'alimentation, de sommeil, d'hygiène de vie ... La société Yara a ainsi distribué à l'ensemble des salariés de ses sites de production une plaquette décrivant ces conseils¹⁶.

Nous venons de voir en quoi le travail posté pouvait conduire à une certaine forme de pénibilité et comment la minimiser. En matière de santé et de sécurité au travail, la meilleure des solutions consiste à ne plus exposer les salariés au risque, et donc dans notre cas, à déposter les salariés. Mais en pratique, lorsque nous devons mettre en œuvre ces dépostages (souvent dans le cadre d'évolution professionnelle des personnes), il s'avère que les salariés refusent parfois, et quand ils acceptent, c'est après de longues discussions. C'est pourquoi, la question de la motivation est importante pour pouvoir comprendre notre problématique.

¹⁶ Voir Annexe 4 : Exemple de plaquette de conseils en matière d'hygiène de vie pour les salariés postés

2. Les différentes théories de la Motivation¹⁷

Il existe deux façons d'appréhender la question de la motivation : les théories du "contenu" et les théories du "processus".

Les théories du contenu répondent aux questions suivantes : De quoi est faite la motivation ? Qu'est-ce qui motive les individus ? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation.

La théorie de l'Homme social selon Georges Elton Mayo : le facteur de motivation principal est lié à la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif.

La théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow : le comportement de l'homme est déterminé par la recherche de besoins, que Maslow a hiérarchisé (physiologique, sécurité, social, estime et réalisation). L'homme cherche à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever ensuite.

La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de Herzberg : ces deux facteurs (l'un lié aux besoins physiologiques et l'autre lié aux besoins humains de réaliser quelque chose afin de se développer personnellement) fonctionnent indépendamment. C'est pourquoi, Herzberg recommande d'enrichir les tâches pour déclencher la motivation, les facteurs d'hygiène ne pouvant apporter la satisfaction ou la motivation et même, au contraire, conduire à la démotivation ou à l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents.

La théorie X-Y de Mac Gregor : la théorie X suppose que les hommes n'aiment pas le travail, mais y sont contraints. L'organisation du travail doit donc être contraignante (procédures détaillées, parcellisation des tâches, etc ...). Au contraire, la théorie Y suppose que les efforts physique et intellectuel nécessaires au travail sont consentis naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'autocontrôle, de créativité. Dans ce cas, l'organisation

¹⁷ Nous avons commencé l'état de l'art sur ce thème (avant de rédiger la partie sur la pénibilité du travail posté). Afin d'alléger la lecture de ce mémoire, vous trouverez ici un résumé, et en Annexe 1 la version complète.

du travail doit promouvoir le regroupement des tâches, la délégation, la décentralisation des responsabilités, etc...

A l'inverse, **les théories du processus** ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le "pourquoi ?" qui est la question centrale, mais le "comment ?".

La théorie du système V.I.E. de Vroom : elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés au travers trois paramètres : l'*Expectation* (ce qu'attendent les salariés, ce qu'ils sont capables de réaliser ?), l'*Instrumentalité* (quelle rétribution ?), et la *Valence* (quelle valeur accorder aux avantages obtenus ?). La motivation est le produit de ces trois paramètres. Cette théorie peut être facilement mise en application quantitativement.

La théorie de l'équité d'Adams : cette théorie fait un lien entre la motivation d'un individu et l'évaluation de son traitement par rapport aux autres. Plus précisément, il va comparer le ratio entre le Résultat (salaire par exemple) et l'Apport (effort fourni). Si ce ratio est inégal entre deux individus au sein d'une même équipe, l'un des deux va ressentir un sentiment d'iniquité, qui se traduira par une baisse de motivation.

La théorie de la fixation des objectifs de Locke

Selon Locke, les personnes recherchent une multitude de buts, hiérarchisés les uns par rapport aux autres, en fonction des intérêts des personnes. Ce sont eux qui donnent la direction à suivre. Ainsi la clarification des objectifs entraînerait une meilleure motivation.

Cette théorie demeure intéressante car elle se focalise sur les buts indépendamment de la récompense.

Nous venons de voir, dans cette partie théorique, deux volets (pénibilité du travail posté et motivation) essentiels à la compréhension de notre problématique. Afin de prolonger cette réflexion et de pouvoir valider (ou non) nos trois hypothèses, il nous a semblé important de nous immerger au plus près des salariés concernés, et de les interroger directement.

C'est ce que nous allons voir dans cette deuxième partie consacrée à l'étude terrain.

Etude Empirique

1. Une méthodologie fondée sur un questionnaire quantitatif complété par des entretiens semi-directifs

1.1. Echantillonnage

Notre enquête a consisté principalement à interroger les salariés postés, sous la forme d'une étude quantitative. En effet, ce sont les premiers concernés par cette question qui les touche de près. Des entretiens semi-directifs sont venus compléter ces résultats : entretien avec des représentants du personnel (amenés à négocier des accords en lien avec notre sujet et donc à faire "bouger les lignes") et des managers de production (touchés également par cette problématique).

Initialement notre souhait était de préparer l'enquête sous la forme d'un questionnaire web et de la diffuser très largement dans notre société et au-delà (via le réseau de la branche professionnelle - Union des Industries Chimiques). Après réflexion et essai sur une petite population, nous nous sommes rendu compte qu'il était plus judicieux de nous entretenir directement avec les salariés, même si cela prenait beaucoup plus de temps, afin de pouvoir clairement expliquer nos questions et pour reformuler éventuellement leurs réponses. Le questionnaire a donc été passé à l'oral, en face-à-face avec chaque salarié.

La population postée 5x8 était composée d'environ 210 personnes réparties dans 4 usines :

- Gonfreville-l'Orcher (Le Havre)
- Montoir-de-Bretagne (Saint Nazaire)
- Ambès (Bordeaux)
- Pardies (Pau).

Le contexte social actuel de l'usine de Montoir étant actuellement difficile (projets de réorganisation logistique touchant le temps de travail, difficultés financières, ...), il nous a paru inopportun de questionner les salariés sur le sujet du dépostage qui demande, comme nous le verrons plus loin, de se projeter dans l'avenir.

La population postée était donc moindre (135 personnes) et notre objectif était de pouvoir interroger environ 50% des salariés postés, afin de limiter la marge d'erreur.

1.2. Elaboration du questionnaire

Le questionnaire¹⁸ a été élaboré de façon à :

- Garantir la confidentialité des entretiens.
- Permettre de valider ou d'invalider nos trois hypothèses.
- Laisser un espace d'expression aux salariés.

Il était composé de 5 parties totalisant 24 questions :

- Profil du salarié : site, âge, ancienneté en poste, formation, poste occupé.
- Motivations à quitter le travail posté et à passer en journée, craintes à être déposé
- Aménagements pour faciliter le dépostage temporaire ou de fin de carrière
- Moyens pour concrétiser un dépostage : type de poste, formation.
- Rémunération : évaluation du montant minimum de maintien des primes de quart

Afin de mettre dans de bonnes dispositions les salariés interrogés, la démarche a été expliquée aux deux délégués syndicaux centraux, ainsi qu'aux Responsables des Ressources Humaines des sites, qui ont ensuite pris soin d'informer les équipes concernées. Par ailleurs, chaque entretien était précédé d'un préambule rappelant le contexte de l'enquête :

"Je termine actuellement un master RH en formation continue. Afin de valider ce diplôme je dois réaliser un mémoire sur une problématique particulière.

J'ai choisi de travailler sur la question du dépostage, car c'est un sujet d'actualité, que ce soit sous l'angle de la pénibilité, des fins de carrières ou de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

Pour réaliser ce mémoire, je vais réaliser une enquête qui va consister à interviewer les responsables de production, les représentants du personnel et bien sûr un maximum de salariés postés.

¹⁸ Annexe 5 : Guide de l'entretien

Les données seront bien entendu traitées anonymement. Le mémoire ne sera pas publié en externe (et restera confidentiel au niveau de mon école)."

Les entretiens se sont déroulés entre le 11 décembre 2015 et le 2 mars 2016. Ils ont eu lieu au plus près du lieu de travail des postés (bureau ou salle de repas à proximité de leur salle de contrôle) et de façon à ne pas les perturber dans leurs tâches opérationnelles. Certains entretiens ont été réalisés lors de leur quart de nuit ou en fin d'après-midi, ce qui permet généralement de mieux échanger, l'activité étant plus calme à ce moment-là.

Enfin, la participation à cette enquête n'était, bien évidemment, pas obligatoire. Le chef de quart était entretenu en premier, ce qui permettait d'entraîner plus facilement les membres de son équipe.

2. Des résultats contrastés : le dépostage intéresse une majorité de salariés mais de nombreux freins subsistent

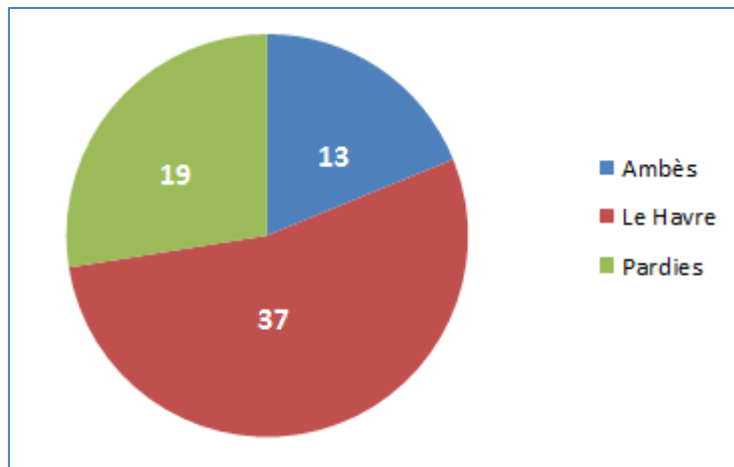
Aucune équipe n'a été surprise de notre présence pour réaliser cette enquête, ce qui démontre que tout le travail d'information effectué en amont a été bénéfique.

69 personnes ont finalement pu répondre à notre questionnaire, ce qui représente un échantillon de 51% de la population des 3 usines. Seulement 5 personnes ont refusé de répondre à l'enquête, soit un taux de participation global de 93%. Une de ces personnes est même venue nous expliquer son choix, ce qui a permis d'entamer une discussion très intéressante sur le sujet du dépostage et sur les freins associés à celui-ci. Notre sujet ne laisse donc pas indifférent, et la problématique est bien réelle sur le terrain.

La durée moyenne d'un entretien était de l'ordre de 20 minutes, mais parfois, le sujet intéressait tellement le salarié interrogé que ce temps pouvait être doublé. Dans les graphiques des chapitres suivants, nous avons utilisé des valeurs absolues (effectifs) et non des pourcentages car la faiblesse de l'effectif total rend moins pertinente l'utilisation des pourcentages.

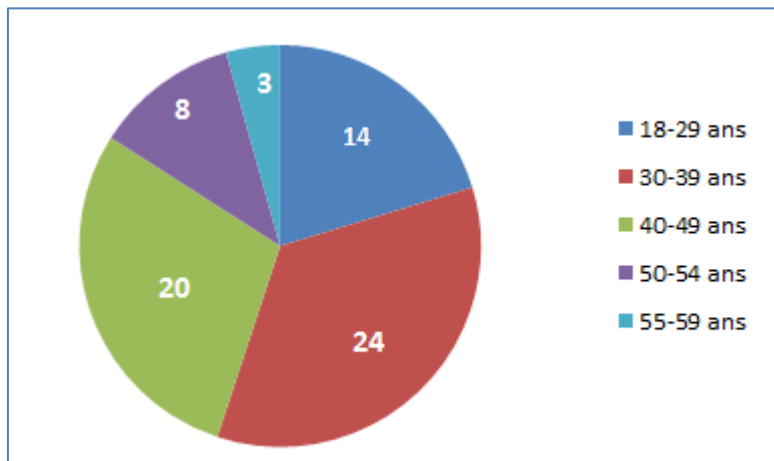
2.1. Profil du salarié

2.1.1. Site d'appartenance



La population de l'usine du Havre est surreprésentée du fait de notre présence sur place et de son effectif posté plus important que les deux autres sites.

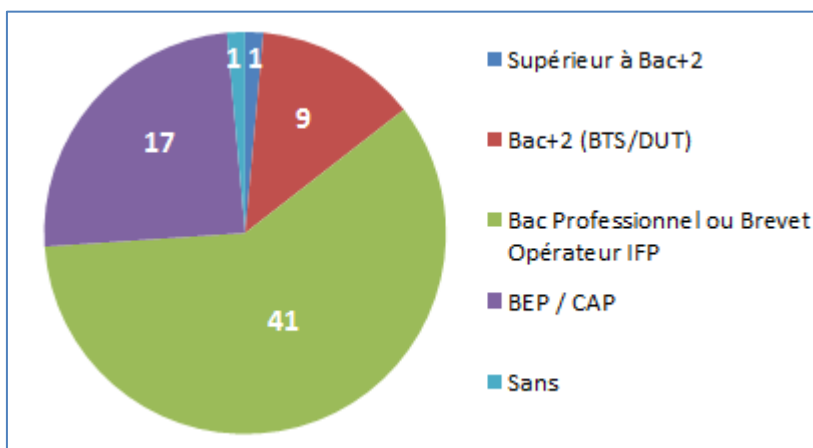
2.1.2. Une population relativement jeune



Tranche d'âge

La population interrogée est relativement jeune (38 personnes, soit 55,1 % ont moins de 40 ans et 11 salariés, soit 15,9 % ont plus de 50 ans). Ceci s'explique par le renouvellement de la population effectué ces dernières années sur les sites de Pardies et Le Havre et par le fait que le site d'Ambès est relativement récent (une vingtaine d'année).

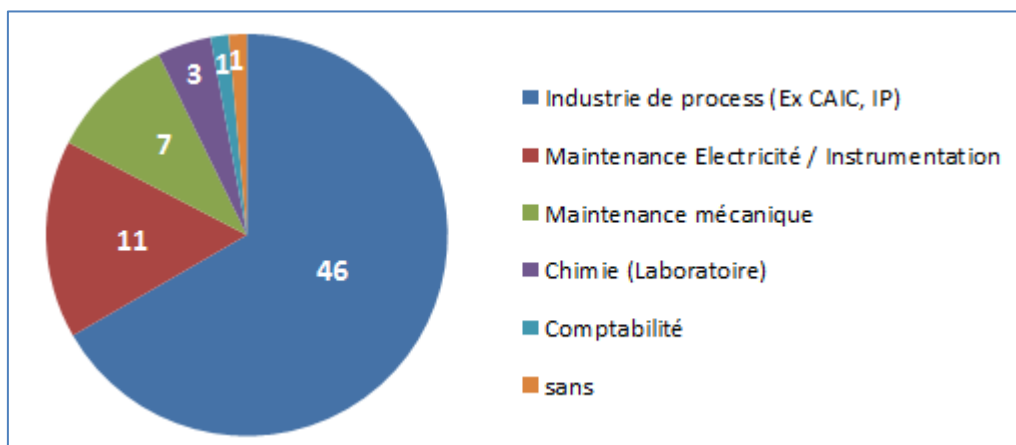
2.1.3. Un solide niveau de formation initiale...



50 salariés sur 69 ont au moins le bac (ou équivalent), qui est le niveau requis aujourd'hui pour accéder à un poste d'opérateur dans l'industrie chimique.

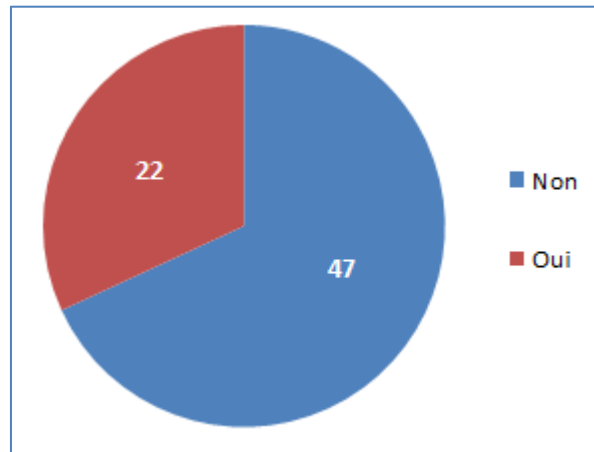
2.1.4. ... dans des disciplines à dominante industrielle

a. Discipline principale

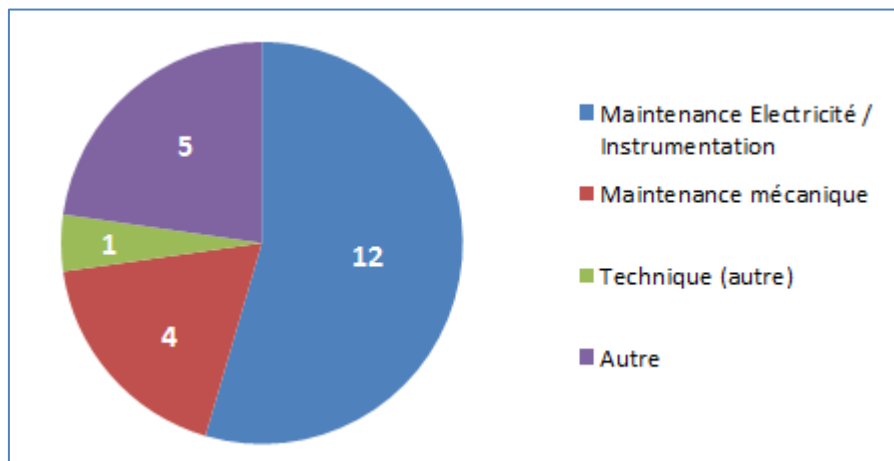


L'essentiel (46 personnes sur 69) a une formation initiale parfaitement en adéquation avec les attentes du poste d'opérateur de production.

b. Possédez-vous un deuxième diplôme ?

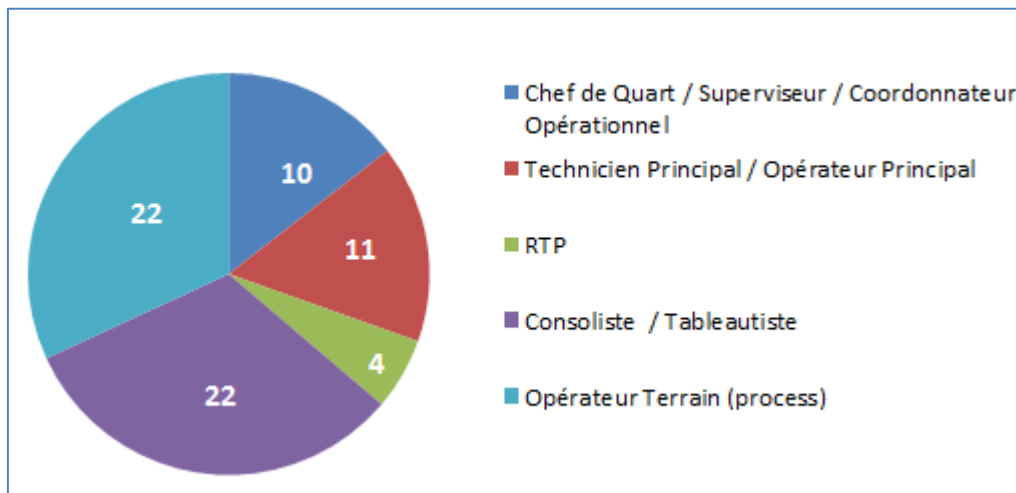


c. Si oui, dans quelle discipline ?



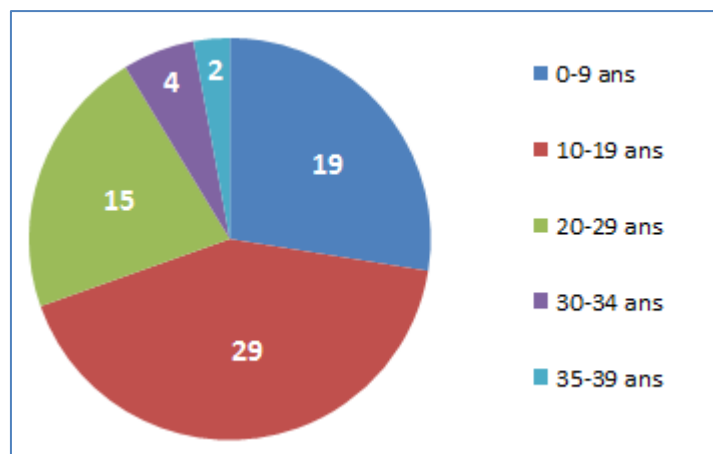
32 % (22 personnes sur 69) de la population interrogée possède un deuxième diplôme dans une autre discipline que celle exercée dans leur métier actuel, essentiellement en maintenance (16 sur 22). Ce constat tranche avec les générations précédentes qui étaient souvent diplômées d'un métier manuel (plomberie, boulangerie, maçonnerie, etc...) et qui avaient appris leur métier d'opérateur en compagnonnage, sans véritable apport théorique.

2.1.5. Métier actuel



Tous les postes principaux sont assez bien représentés dans notre échantillon : Opérateur "terrain", Consoliste, RTP (Remplaçant Tous Postes), Technicien Principal, Chef de quart.

2.1.6. Ancienneté en poste



Nous sommes en présence d'une population relativement jeune en poste (48 salariés sur 69, soit près de 70%, a moins de 20 ans d'ancienneté en travail posté).

2.2. Les motivations à quitter le travail posté

2.2.1. Motivation à s'engager dans un travail posté et à y rester

Nous avons demandé aux salariés quelle était leur motivation principale lorsqu'ils ont commencé à travailler en poste, puis nous avons posé la même question concernant leur sentiment aujourd'hui.

Une première constatation est apparue rapidement et que nous n'avions pas anticipée en préparant le questionnaire : un quart des salariés s'est lancé dans ce métier tout simplement car c'était le moyen le plus facile pour obtenir un Contrat à Durée Indéterminée, avec un salaire relativement confortable. En effet, la filière principale d'embauche dans le métier d'opérateur dans la chimie se fait via l'apprentissage en un an (Bac Professionnel ou même via le Brevet Opérateur dispensé par IFP Training) et rapidement l'apprenti obtient un CDD pour quelques mois, voire un CDI directement. Ceci est d'autant plus vrai, que les dix dernières années, malgré les fermetures de sites industriels, les départs en retraite ont permis de créer un appel d'air sur ces métiers.

Ce constat se vérifie en interrogeant les salariés ayant une double formation en maintenance : beaucoup d'entre eux sont déjà diplômés d'un BTS ou d'un DUT et ne trouvaient pas d'emploi suffisamment intéressant ou correctement rémunéré. C'est pourquoi, ils ont repris leurs études à niveau Bac, pour trouver un emploi d'opérateur. S'ils souhaitaient être engagés dans l'industrie chimique pour exercer un métier de maintenance, ils auraient dû passer par des contrats intérimaires pour le compte de sociétés de sous-traitance, car l'essentiel des métiers "manuels" ont été externalisés dans la chimie : mécanicien, électricien, instrumentiste, cariste, etc... Ainsi, dans la chimie, la catégorie socio-professionnelle Ouvrier / Employé est très peu représentée, et qu'un transfert vers la catégorie Agent de Maîtrise / Technicien s'opère (et l'on constate le même glissement de la CSP AMT vers la CSP Cadre, avec la multiplication des formations Bac+5 du type Master 2). Il en va de même pour les salariés ayant un BTS/DUT Chimie, formant à un poste de laborantin ou de technicien laboratoire. Dans ce cas présent, trop d'élèves sortent de ces promotions au regard des postes disponibles, l'Education Nationale n'ayant pas anticipé les

changements organisationnels des grandes usines (les laboratoires fonctionnent très peu en 5X8 aujourd'hui) et la modernisation des méthodes d'analyse permettant d'importants gains de productivité. Malheureusement, ce type de constat peut aussi être fait concernant les écoles d'ingénieurs, puisqu'il y a plus d'usines chimiques/pétrochimiques qui ferment leurs portes, que de sites qui se construisent en France, et dans le même temps les tailles des promotions ne se réduisent pas, tout comme le nombre de création d'écoles d'ingénieurs.

Les réponses se répartissent de la façon suivante :

	Au départ	Aujourd'hui	
Avoir un travail / Je n'ai pas le choix	24,6%	1,4%	↘↘
Histoire familiale (un parent, un frère faisait ce métier)	5,8%	-	↘
L'attrait du métier (sur le plan "social" : travail en équipe)	2,9%	8,7%	↗
L'attrait du métier (sur le plan technique)	18,8%	23,2%	↗
Le rythme de travail permettant de concilier mon travail avec d'autres activités	31,9%	50,7%	↗↗
Les avantages en matière de rémunération	13,0%	14,5%	→
Les possibilités en matière d'évolution de carrière	3,0%	1,5%	→

Le facteur principal de motivation reste dans les deux cas le rythme de travail qui est, certes, pénible, mais qui offre des moments de liberté qu'un métier en journée ne permettrait pas aussi facilement :

- Rendez-vous médicaux / formalités administratives
- Garde d'enfants le mercredi
- Pratique d'un sport ou d'une activité
- Bricolage

Il faut croire que les inconvénients associés sont moins importants : garde d'enfants compliquée, soirées entre amis le week-end, etc...

La motivation grandit avec le temps et à l'usage, puisqu'un salarié sur deux, estime aujourd'hui que le rythme de travail est le facteur de motivation le plus important, loin devant le métier lui-même (23%) ou la rémunération (14,5%).

Il peut être également intéressant de mesurer individuellement les changements d'avis au cours du temps.

Motivation au départ	Motivation Aujourd'hui		Le métier (sur le plan technique)	Le rythme de travail	La rémunération	Evolution de carrière	Total général
	Je n'ai pas le choix	Le métier (sur le plan "social")					
Avoir un travail		1	2	12	2		17
Histoire familiale			1	2	1		4
Le métier (sur le plan "social")		1	1				2
Le métier (sur le plan technique)		2	6	4		1	13
Le rythme de travail		1	4	13	4		22
La rémunération	1	1	2	3	2		9
Evolution de carrière				1	1		2
Total général	1	6	16	35	10	1	69

En ordonnée (bleu) : la motivation au début de leur carrière

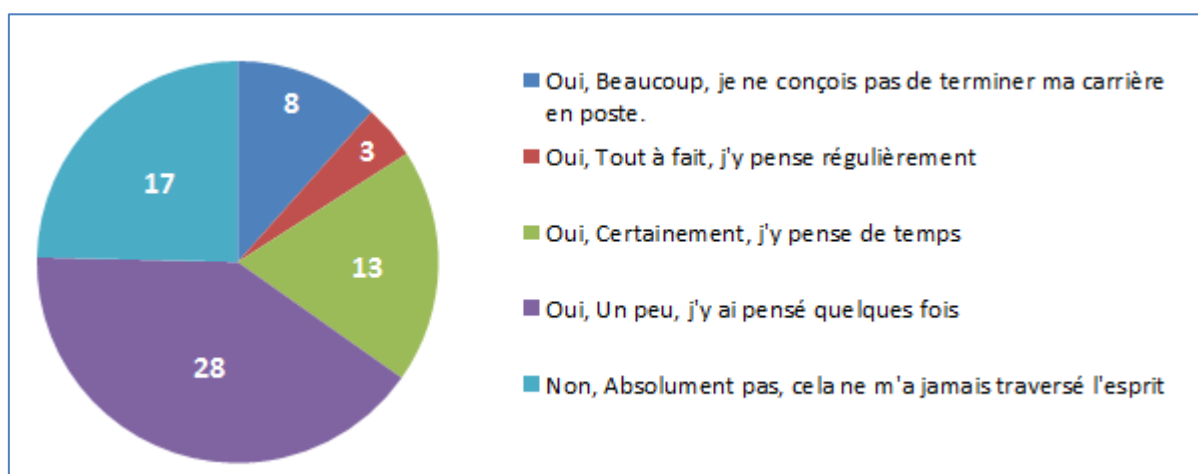
En abscisse (rose) : la motivation aujourd'hui

En vert : nombre de personne n'ayant pas changé de motivation.

Il est intéressant de voir que sur les 9 personnes ayant été attirées par ce métier pour des questions financières, seulement 2 gardent cette motivation aujourd'hui. De même, sur les 17 personnes ayant choisi ce métier, car il était le seul disponible au moment où elles sont arrivées sur le marché du travail, 12 sont motivées aujourd'hui par le rythme de travail.

Nous arrivons maintenant à la question charnière de notre enquête : les salariés interrogés sont-ils intéressés par un dépostage ?

2.2.2. Motivation à être déposté : une question qui interpelle une grande majorité de salariés



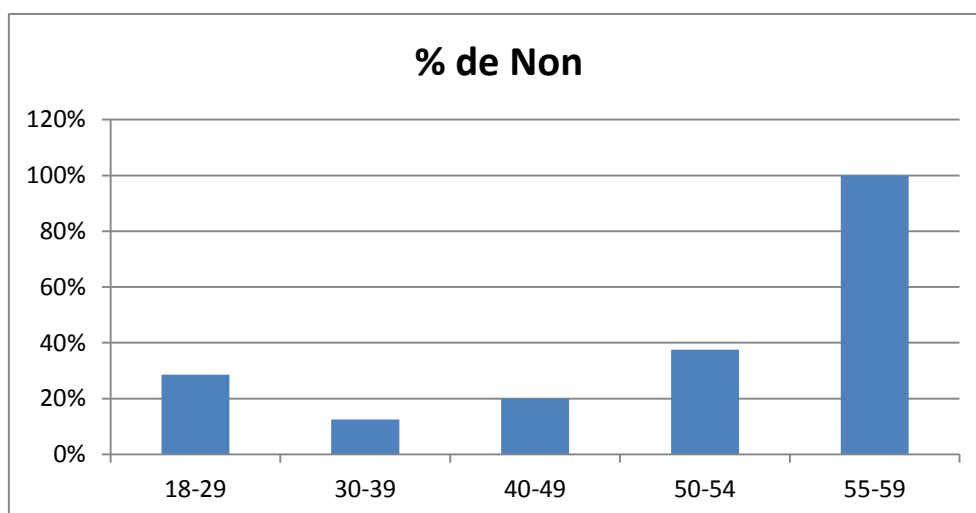
Environ un quart de la population ne l'envisage pas, alors que 11,6% ne conçoit pas de terminer sa carrière en poste.

Analyse par tranche d'âge :

	18-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	Total général
Non, Absolument pas, cela ne m'a jamais traversé l'esprit	4	3	4	3	3	17
Oui, Un peu, j'y ai pensé quelques fois	8	9	8	3		28
Oui, Certainement, j'y pense de temps	1	7	4	1		13
Oui, Tout à fait, j'y pense régulièrement		1	1	1		3
Oui, Beaucoup, je ne conçois pas de terminer ma carrière en poste.	1	4	3			8
Total général	14	24	20	8	3	69

Nous constatons que les personnes ayant répondu "non" sont assez bien réparties dans toutes les tranches d'âge, mais une fois que l'on compare le nombre de réponses à la population interrogée, il apparaît que c'est la tranche 30-49 ans qui est la plus intéressée par un dépostage.

Inversement, les plus anciens (dont l'âge est supérieur à 50 ans), ne se précipitent pas vers la réponse "Oui, beaucoup", mais plutôt vers les deux premières réponses, comme s'il était trop tard pour faire ce pas vers le travail de jour.



Lorsque nous demandons ensuite à quelle échéance le salarié souhaiterait être déposé (en excluant donc tous ceux qui ont répondu "Non" à la question précédente), il apparaît que 46 % voient cette échéance à moins de 10 ans et 20% à plus de 20 ans (essentiellement pour la population jeune, ce qui est logique). D'une façon générale, il semblerait que l'âge moyen souhaité pour être déposé soit d'environ 50 ans, ce qui, intuitivement, n'est pas surprenant : contraintes financières réduites (enfants ayant terminé leurs études, crédit immobilier remboursé, ...) et difficultés physiques plus importantes avec l'âge.

Echéance	18-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	50-54 ans	Total général
Inférieure à 1 an		1	1		2
1-3 ans		1	4		5
4-10 ans	1	6	4	5	16
11-20 ans	2	9	6		17
20-30 ans	5	3			8
Supérieure à 30 ans	2				2
Total général	10	20	15	5	50

2.2.3. Les raisons du dépostage

Penchons-nous à présent sur les raisons pouvant pousser les salariés à être intéressés par un dépostage. Les propositions de réponses pouvaient soit évoquer les aspects négatifs du travail posté (en rouge, pénibilité, par exemple), soit proposer des raisons positives pour le travail en journée (en vert, travail plus intéressant, par exemple). 3 réponses étaient possibles.

La pénibilité du rythme de travail posté et l'impact sur ma santé	42
Un travail plus intéressant et plus gratifiant en journée	22
La difficulté à concilier le travail posté avec ma vie personnelle	22
Une promotion (coefficient supérieur ou augmentation significative)	19
L'absence d'évolution de carrière (je suis bloqué à mon poste)	14
Un travail offrant de meilleures opportunités de carrière à moyen-long terme	14
Mon employabilité (ma capacité à retrouver un travail si je perdais le mien)	8
Une formation diplômante (en VAE ou en formation continue)	7
Le manque d'intérêt du travail en poste (je m'ennuie)	4
L'ambiance générale en poste	2
Autre raison	2
Total général	156

Premier constat, lorsque l'on classe les résultats par ordre d'importance décroissante, les propositions positives (en vert) et négatives (en rouge) alternent parfaitement.

Sans véritable surprise, la première raison évoquée demeure la pénibilité du travail posté, avec un score assez important, puis, à proportions équivalentes, la question de l'organisation personnelle et la possibilité d'occuper un poste plus intéressant et mieux valorisé.

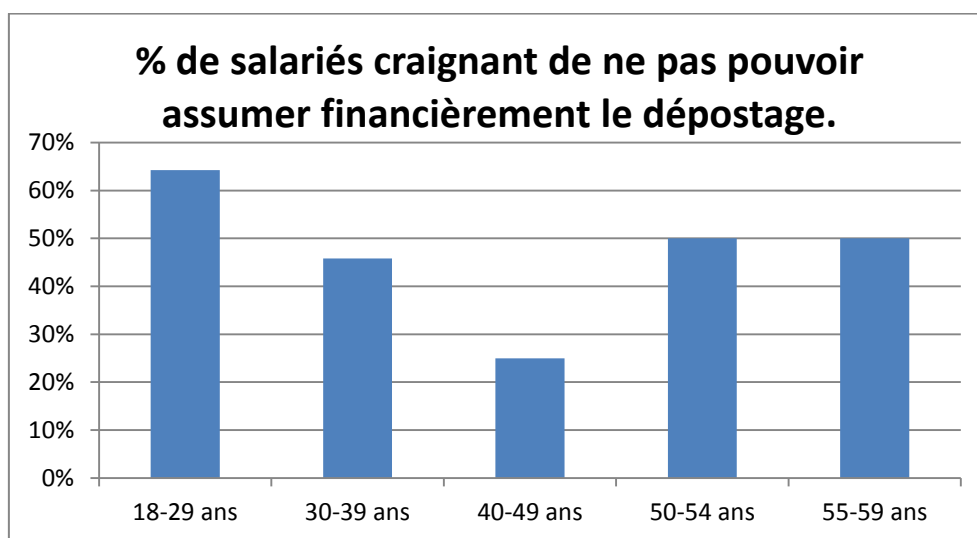
2.2.4. Des craintes principalement d'ordre financier

La question posée était "quel serait pour vous le frein principal (ou la crainte) à un éventuel dépostage ?", que nous reformulions en "Si le mois prochain, vous deviez être déposté, quelle crainte auriez-vous ?". Cela nous a permis de pouvoir également sonder les salariés non intéressés par un dépostage.

La question financière est citée en premier avec 44,1 % des réponses, loin devant la question du rythme de travail avec 20,6 % des réponses, et la problématique du type de travail (on retrouve le lendemain son travail de la veille, lorsque l'on travaille en journée, alors qu'en quart, une fois le poste terminé, on transmet à la relève son travail en cours) avec 10,3 % des réponses.

	18-29 ans	30-39 ans	40-49 ans	50-54 ans	55-59 ans	Total général
Ne pas pouvoir assumer financièrement la perte de rémunération liée au dépostage	9	11	5	4	1	30
Ne pas pouvoir m'adapter au rythme de jour sur le plan personnel (périodes de repos plus courtes, temps de travail annuel plus long, ...).	2	6	6			14
Ne pas m'adapter au travail de jour différent du travail en équipes successives	1	3	2	1		7
Ne pas être intéressé par le travail proposé			1	1		2
Ne pas réussir à m'investir personnellement pour acquérir les compétences nécessaires à la prise d'un poste en journée.	1	1	2	1		5
Pas de crainte particulière	1	3	4	1	1	10
Total général	14	24	20	8	2	68

Nous pouvons nous interroger également, si l'âge du salarié a une influence sur sa réponse, en comparant la proportion de personnes ayant évoqué la question financière. Le graphique ci-dessous illustre les résultats obtenus :



La proportion est forte pour les plus jeunes (environ 2/3). En effet, ils commencent dans la vie active, achètent un bien immobilier sur une durée assez longue, ils ne peuvent donc pas se passer de la ressource financière que représentent les primes de quart (on verra par la suite ce que représente ce montant). Au fil du temps, les mensualités restent identiques, mais le salaire augmente et donc la part de celles-ci par rapport au revenu diminue : la baisse de rémunération générée par la perte des primes de quart a alors un impact moindre. Ce calcul était vrai pour les 20 dernières années avec des budgets d'augmentations individuelles conséquents (au moins 2% dans notre secteur d'activité), mais la situation risque de changer à l'avenir avec des taux directeurs proches de zéro (voire négatifs) et une inflation faible.

Comment expliquer alors la remontée de ce taux pour les salariés âgés de plus de 50 ans ? Les enfants de nos salariés faisant des études supérieures (et nous savons que les études post-bac coûtent cher), puis l'insertion dans la vie active n'étant pas immédiate (il n'est pas rare que les enfants restent à charge de leurs parents jusqu'à un âge assez avancé), les besoins financiers peuvent ainsi de nouveau augmenter après 50 ans.

Nous ne pouvons confirmer avec certitude cette hypothèse, compte-tenu de la faiblesse de l'échantillon et de la non-anticipation de ce constat en préparant le questionnaire.

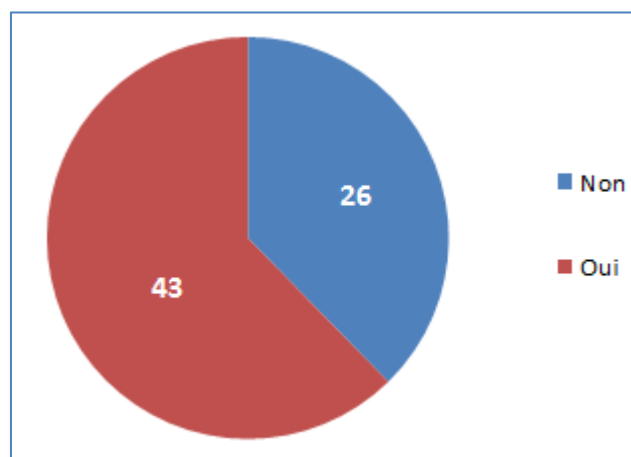
2.3. Les salariés sont globalement intéressés par des aménagements facilitant le dépostage

Dans cette partie, nous allons aborder quatre types d'aménagement :

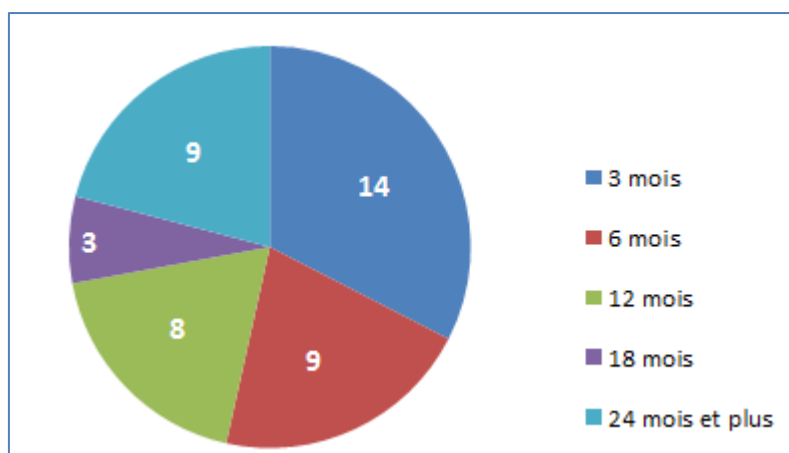
- Dépostage temporaire
- Dépostage en fin de carrière : de façon à effectuer une transition douce avec la retraite et à transmettre les savoirs.
- Temps partiel (toujours en fin de carrière) : utiliser le dispositif d'aménagement de fin de carrière et de CET pour ne travailler plus que quelques jours dans la semaine.
- Ne plus faire les nuits : proposer aux postés en fin de carrière de ne travailler que le matin ou que l'après-midi (même si ce type d'organisation peut être compliqué à mettre en place en parallèle d'un roulement 5x8 classique).

2.3.1. Une courte majorité de salariés est intéressée par un dépostage temporaire

a. "Seriez-vous intéressé par un dépostage temporaire (dans le cadre d'un projet, par exemple) ?"



b. "Si oui, pour combien de temps ?"

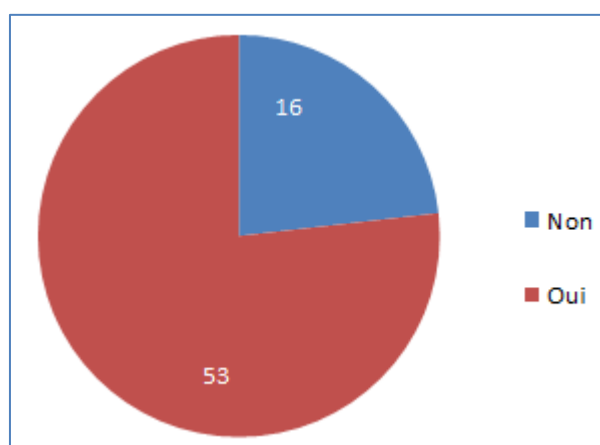


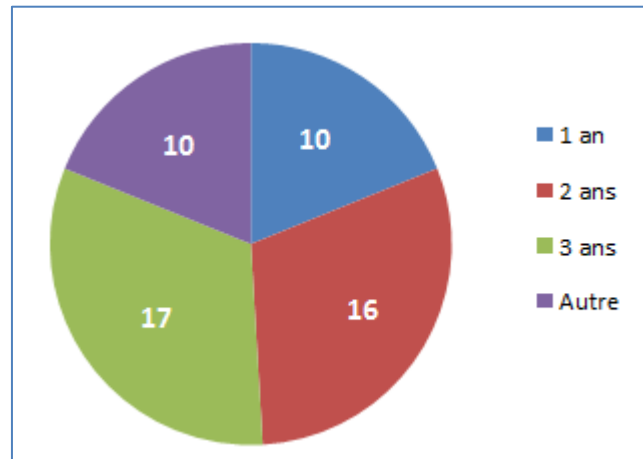
La proportion de salariés intéressés est encourageante, car bien souvent, le dépostage temporaire est une étape avant le dépostage définitif.

Il s'agit de durées relativement courtes (moins de 6 mois pour la moitié des réponses).

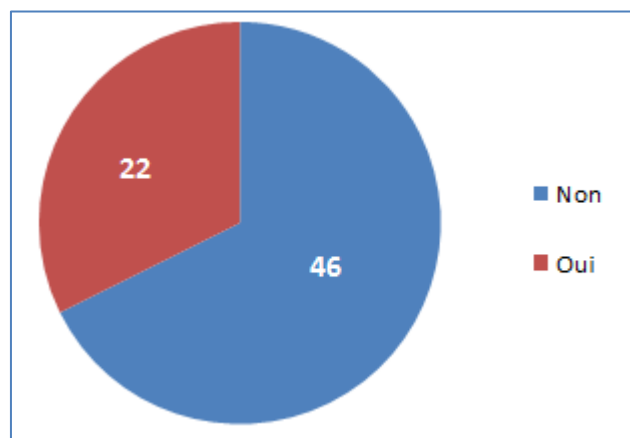
2.3.2. Le dépostage en fin de carrière intéresse une majorité de répondants

a. "Etes-vous intéressé par un dépostage en fin de carrière ?"



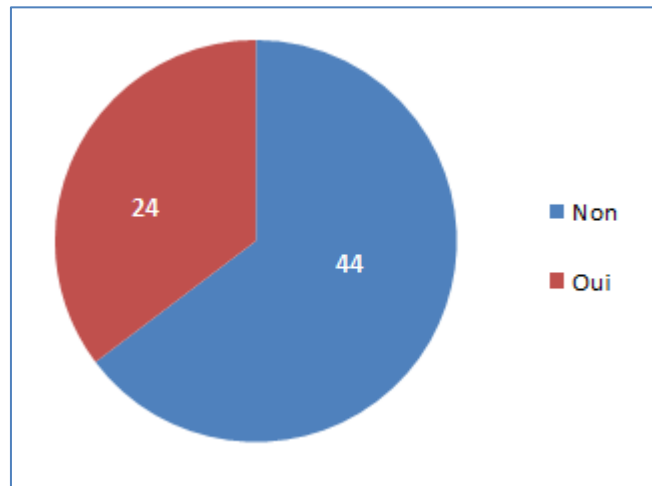
b. "Si oui, combien de temps avant la cessation d'activité ?"

Ce type de dispositif a toujours autant de succès : il permet de faire le lien entre la période d'activité en rythme posté et la future cessation d'activité. C'est une étape supplémentaire et qui peut être mise à profit par l'entreprise, notamment pour le transfert de connaissances.

2.3.3. Le temps partiel n'est pas une solution pour un tiers des répondants

Le temps partiel ne s'avère pas être une solution intéressante pour les salariés interrogés ; ceux-ci considérant qu'il s'agit souvent d'une demi-mesure et compliquée à mettre en œuvre au niveau organisationnel.

2.3.4. Ne plus faire les nuits ne s'avère pas non plus être la meilleure réponse



Il en va de même pour cette autre solution, dans les mêmes proportions.

L'analyse des commentaires associés à ces questions sur les aménagements possibles se révèle très intéressante.

Bien sûr, le volet santé est mis en avant, que ce soit pour les salariés intéressés par les aménagements...

"Se recaler au niveau du sommeil et ne plus avoir la fatigue des nuits.", "Pouvoir dormir", "Avec l'âge les nuits sont plus difficiles", "Les nuits sont très difficiles", "Pour moi ce sont les nuits les plus dures", " C'est plus difficile de faire les nuits quand on vieillit.", "Pour des questions de santé"(cité 4 fois), "Au niveau de la santé : retrouver un équilibre au niveau du rythme de sommeil et de vie (repas)."

... que par ceux préférant rester en 3x8 ou 5x8 :

"Les matins sont plus pénibles que les nuits", "Pas 2x8 car 5 matins", "Difficultés plus pour les matins que pour les nuits", "Les matins sont plus difficiles que les nuits", "le changement de rythme est fatigant (ex pendant mon alternance)".

Au fil des réponses nous nous sommes rendu compte que la difficulté de travailler le matin concernait majoritairement les salariés jeunes, et inversement les collaborateurs plus âgés avaient plus de mal à effectuer les postes de nuits. Ceci est confirmé par une revendication

récente des salariés d'une des usines, qui étaient prêts à commencer leur quart du matin une heure plus tard et à travailler une heure de plus la nuit (car terminer une heure plus tard en poste d'après-midi n'est pas une option possible pour des questions de vie sociale). La population de cette usine est relativement jeune (peu de salariés de plus de 50 ans), ce qui confirme bien notre hypothèse.

Concernant la question du dépostage temporaire, les salariés mettent en avant le contenu même du travail effectué.

"Si le métier est intéressant (dépostage temporaire)", "Si le travail est intéressant", "Un peu de nouveauté...", "Missions temporaires : utiliser mes capacités pleinement (par rapport à mon diplôme)", "Pouvoir voir les autres services, d'autres aspects du travail, comprendre les tenants et aboutissants de certains travaux d'amélioration."

Il serait faux de penser que les salariés postés s'ennuient pendant leur temps de travail. Par contre, du fait de leurs horaires décalés, toute une partie de la vie de l'entreprise leur échappe, y compris l'activité de leur propre département. En effet, la communication est compliquée, même si les nouvelles technologies ont fluidifié l'échange (avec l'inconvénient, par rapport à une communication orale, d'incompréhension ou de mauvaise interprétation).

Parmi les salariés refusant ces aménagements, certains évoquent le rythme de travail 3x8 ou 5x8 comme étant bénéfique pour eux, essentiellement pour des questions d'organisation.

"J'aime le rythme 3x8", "Le rythme de jour me fatigue et il n'y a plus de place pour les loisirs", "Difficulté pour pouvoir continuer mes activités externes", "On passe plus de temps au vestiaire en travail de jour qu'en posté."

En effet, le salarié posté travaille moins de jours dans l'année que le salarié en journée (190 postes contre 214). De plus, il travaille 8h/8h15 à chaque poste et cela inclut sa pause repas (qui est comprise et payée dans son poste de travail), un salarié en journée devra ajouter 0h45 à son amplitude horaire. Ce point est très important pour les collaborateurs habitant loin de leur lieu de travail et pour ceux ayant une activité externe importante (vie associative, sport ou simplement bricolage).

La question de la transition avec la retraite et de la transmission des savoirs a également été évoquée par certains salariés. *"Reprendre un rythme de vie normal. Faire la transition avec la retraite.", "Pour s'habituer au rythme de jour", "Dépostage fin de carrière pour former des jeunes", "Temps partiel pour faire du compagnonnage".*

Les dispositifs actuels ne sont peut-être pas encore assez connus ou sont insuffisants pour répondre aux attentes des seniors.

Enfin, concernant les modalités de ces aménagements, certains préfèrent renoncer à ces derniers : *"Pas temporaire : je souhaite plutôt un dépostage définitif, pas de 1/2 mesure" ou "C'est tout ou rien". D'autres, sont plus inquiets sur la façon dont cela pourrait être mis en place : "A voir suivant les conditions.", "Tout dépend des conditions financières", "OK si ce n'est pas imposé".*

2.4. Les moyens pour concrétiser le dépostage

2.4.1. Quels métiers en journée pourraient intéresser les salariés postés ?

Une série de métiers a été proposée aux personnes interrogées (il était possible d'en choisir plusieurs). Il s'agit principalement de postes accessibles aux salariés postés ; toutefois, ils avaient la possibilité de faire une réponse libre.

La réponse la plus fréquente (39 sur 103) concerne le poste de "Technicien de Jour". Véritable prolongation du métier de posté, il est à la frontière de l'activité de quart (la production) et de celle de jour (la maintenance, le laboratoire, la sécurité). Ce poste est exclusivement occupé par d'anciens postés, dont la connaissance technique des ateliers de production est importante.

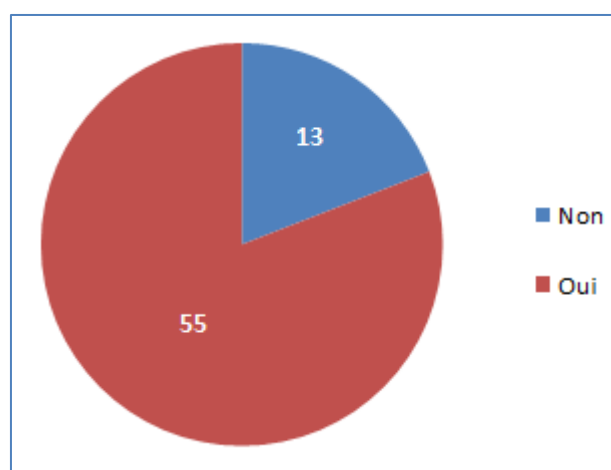
Il permet de garder un lien à la fois technique et social (car en contact avec les équipes postées), ce qui est plutôt rassurant pour le candidat au dépostage. Toutefois, certains cherchent autre chose et veulent sortir de leur "zone de confort" : *"Quitte à changer de rythme, autant changer de métier", "Si je pars en journée, c'est pour faire complètement autre chose", "Pour découvrir autre chose".*

Ensuite plusieurs réponses arrivent avec un score similaire (entre 5 et 7 réponses). Il s'agit principalement de postes très techniques : Technicien Maintenance Mécanique ou Electricité/Instrumentation, Technicien Laboratoire, Inspecteur. Bien souvent, les salariés expriment le souhait de revenir à un métier proche de leur formation initiale. La combinaison de l'expérience en exploitation avec des compétences techniques avérées peut être un atout pour l'entreprise. Le seul bémol que l'on pourrait évoquer serait l'évolution technologique de certains métiers, ce qui nécessiterait pour les salariés de devoir se remettre à niveau et demander au manager recruteur un peu de patience. Des cas de dépostage ont ainsi échoué, car le besoin était immédiat, mais les compétences techniques du collaborateur n'étaient pas au niveau.

Un métier sort du lot, toujours dans la même proportion ; il s'agit du poste de "Technicien Sécurité". Concernant celui-ci, l'envie n'est pas liée à la formation initiale du salarié mais à l'attrait pour cette fonction, dont la raison d'être est de protéger ses collègues de travail du risque environnant, ce qui peut être considéré comme plus valorisant que de faire fonctionner une unité de production ou de la maintenir en état.

2.4.2. La formation professionnelle plébiscitée comme vecteur facilitant le dépostage

Nous avons évoqué précédemment la question du niveau de compétences pour accéder à un nouveau métier en journée. Il est donc naturel de demander aux salariés s'ils sont prêts à s'investir pour obtenir une qualification en lien avec ce nouveau métier (Validation des Acquis de l'Expérience - VAE, période de professionnalisation).



Une large majorité a répondu par l'affirmative. Sans être une surprise, le niveau de réponses positives est assez étonnant, compte-tenu de l'effort que cela nécessite de reprendre une formation ou de monter un dossier de VAE, sur son temps personnel. Une explication à ce résultat pourrait trouver son origine dans les deux PSE qui ont frappé l'entreprise en 2009 et 2010 (et malheureusement aussi ceux ayant touché des usines voisines), mettant en exergue la fragilité de l'emploi dans l'industrie chimique et de la nécessité de pouvoir rebondir avec agilité, si la situation économique se retournait.

Les raisons des réponses négatives se répartissent en deux catégories.

La première concerne la question de l'âge : *"Trop proche de la retraite"*, *"Difficile à mon âge"*, *"Je n'en ressens pas le besoin à mon âge"*, *"C'est trop tard"*.

Il semble difficile pour certains seniors d'envisager de reprendre leurs études.

Le second point réside dans la complexité et la difficulté d'entamer une VAE ou une formation : *"Le système de VAE actuel ne permet pas d'accéder à certains diplômes DUT/Licence pro"*, *"J'ai déjà essayé la VAE, mais le processus est compliqué"*, *"Mais cela va être difficile"*, *"C'est assez complexe"*, *"C'est trop dur"*, *"Trop compliqué à gérer sur le plan personnel"*, *"Uniquement si c'est nécessaire dans ma prise de poste"*, *"Trop compliqué au niveau organisation"*. L'entreprise n'accompagne peut-être pas assez ces salariés hésitants, car ce parcours de carrière n'est pas encore naturel et relève plutôt de l'exception.

2.5. La difficile question de la rémunération (primes de postes)

Dernier volet de notre enquête, la question de la rémunération, même si elle n'est qu'une composante de la problématique, est essentielle. En effet, nous avons pu expérimenter certaines tentatives de dépostages qui n'ont pu aboutir pour des questions de rémunération, même si la cause est rarement unique.

Dans un premier temps, nous nous sommes demandé si les salariés interrogés connaissaient précisément le montant de leurs primes de postes (et autres avantages liés à ce statut).

Un tiers des salariés (24 sur 69) n'a aucune idée de ce montant. Bien évidemment ils connaissent leur salaire net mensuel mais ne savent pas dire quelle part correspond aux

primes de poste. Ceci n'a rien d'étonnant quand on connaît le mode rémunération : la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques (CCNIC) prévoit que les nuits soient payées avec une majoration de 20% alors que les dimanches et jours fériés le soient à 100%. Par ailleurs, l'usine du Havre fonctionne à 5+1 équipes, la 6^{ème} équipe effectuant les remplacements (et une prime de remplacement étant donnée à ce titre). En conséquence de quoi, la rémunération varie d'un mois à l'autre et n'est pas constante (surtout, si à ces primes s'ajoutent des heures supplémentaires ou d'autres primes).

Certaines entreprises ont réglé ce problème en forfaitisant les primes de poste, par accord d'entreprise, ce qui signifie que le montant sera nécessairement supérieur à celui de la CCNIC.

Qu'en est-il du montant donné par les 2/3 des salariés ayant une idée du montant de leurs primes de poste ? Ils donnent une réponse de 395 € en moyenne (médiane à 350€ sur l'échantillon).

Nous avons la chance de pouvoir connaître le montant réel de ces primes de quarts pour l'échantillon concernés (en incluant toutefois les salariés qui n'ont pas pu être interrogés). Le résultat est assez spectaculaire, puisque la moyenne est à 402 € (médiane à 378 €). Donc ceux qui disent connaître le montant de leurs primes en ont une idée très précise.

Par ailleurs, nous avons pu aborder, en marge du sujet de ce mémoire, la question du "juste montant des primes de postes". Environ 20% des personnes interviewées ont abordé cette question au moment d'évaluer leurs propres primes de postes. Spontanément les personnes affirmaient que leurs primes (principalement de poste) devaient compenser les charges sociales et ainsi leur permettre de toucher en net le montant de leur salaire de base brut. Ce point, rarement évoqué lors des négociations au niveau des directions des entreprises, est important car il définit un seuil psychologique à partir duquel le salarié posté s'estime justement rétribué pour la pénibilité liée au travail posté.

Bien évidemment, compte tenu des facteurs suivants, il est difficile de maîtriser ce concept :

- Evolution des charges sociales et autres prélèvements (mutuelle, prévoyance, perco, art83, ...)

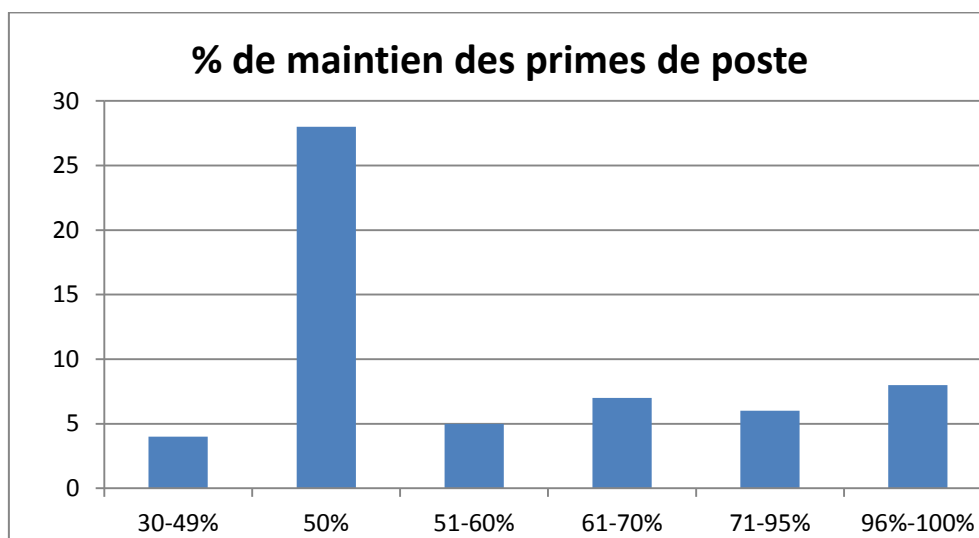
- Primes de postes liées au point de la branche, donc si les salaires de base augmentent plus vite que le point de la branche, l'écart se creuse.
- Evolution salariale individuelle au sein d'un même coefficient.

Ainsi, lorsque l'entreprise a négocié une forfaitisation des primes de quart en fonction du salaire de base (généralement un pourcentage de 20/25 %), l'écart entre salaire de base et salaire net reste stable au fil de l'évolution salariale.

Etudions maintenant la véritable question du maintien des primes de quarts, en demandant aux salariés quelle part de ce montant serait-il juste de maintenir après avoir été déposé. En effet, la CCNIC prévoit une prime dégressive permettant de faire la transition entre les deux rythmes, mais celle-ci aboutit, à l'issue de cette période, à un montant nul.

Les salariés ne pouvant pas répondre à la question précédente (montant net de leurs primes de postes), pouvaient quand même répondre à celle-ci en donnant un pourcentage.

Le moitié des salariés répond 50% (la moyenne est à 62 %), environ 15 % propose 100 % (ce qui est irréalisable, les salariés continuant à subir la pénibilité du rythme posté étant rémunérés de la même façon que ceux dépostés).



On peut raisonnablement penser que le seuil "psychologique" se situe entre 50 et 60%, sachant que certains salariés ont évoqué le fait que leur réponse pouvait varier suivant l'origine de la demande : le salarié ou l'employeur. Dans le premier cas, les salariés sont prêts à faire des concessions et revoir leurs prétentions à la baisse (par exemple : 50% de maintien si c'est leur décision, 75 % si c'est celle de leur employeur).

Il a ensuite été demandé aux salariés quel autre dispositif (toujours en matière de rémunération) pourrait être mis en place pour concrétiser un dépostage.

Parmi les souhaits formulés, il est d'abord demandé à pouvoir gagner du temps : *"Augmenter la durée de la dégressivité"*, *"Contrat de 5 ans avec 100% des primes puis un talon ou retour en quart avec promo lié à l'expérience supplémentaire (pratique chez Total)"*, *"Compensation temporaire le temps d'avoir des augmentations"*. *"Salaire avec perte sur un an à l'essai et récupération de la perte si ça va bien"*.

C'est d'ailleurs une des premières solutions proposées par les employeurs confrontés à ce type de problématique : étendre à 18 ou 24 mois la dégressivité de la CCNIC, afin de d'adoucir la transition entre les deux rythmes de travail.

Ensuite, nous avons recueilli des propositions visant à compenser d'une façon ou d'une autre la perte de rémunération liée aux primes de poste : *"Compenser en faisant des astreintes ou autres primes (labo : manipulation produits dangereux)"*, *"Compenser éventuellement par des astreintes / retourner temporairement en poste lors des arrêts/redémarrages"*, *"Pouvoir avoir un poste en journée et faire les quarts de temps en temps pour maintenir une partie des primes"*

Ces solutions ne sont pas réalistes, sauf si le besoin de faire une astreinte était réel ou si la nécessité de mettre en place une équipe de "pool" (salariés en rythme de jour pouvant remplacer des personnes postées) était avérée. N'oublions pas qu'en matière de rémunération il faut toujours garder en tête l'origine et le sens de la prime ou de l'augmentation : par exemple, il n'est pas recommandé de récompenser un résultat ponctuel par une augmentation, mais par une prime, ou inversement une augmentation de compétences doit se traduire dans la rémunération du salarié de façon pérenne.

Enfin, la remarque la plus importante concerne les modalités de mise en place de ce maintien partiel de rémunération. Il est demandé à ce que celui-ci varie en fonction de l'ancienneté en poste, de l'origine de la demande du dépostage (employeur/salarié) et éventuellement de l'âge.

"Différencier en fonction de la demande (salarié ou la direction)", *"Le % de maintien devrait dépendre de qui prend la décision (moi ou l'entreprise)"*, *"Distinguer le dépostage forcé ou*

demandé", "Un maintien en fonction de l'ancienneté en quarts", "Une dégressivité liée à l'ancienneté", "Faire varier le talon en fonction de l'âge (contraintes liées aux remboursements de prêt et aux enfants)", "Lié à l'ancienneté des années de postes".

3. Validation des hypothèses

3.1. Hypothèse n°1 (il existe un seuil, concernant le maintien de la rémunération, à partir duquel le dépostage est possible) validée :

Comme nous venons de le voir, nous pouvons valider sans trop de difficultés cette hypothèse tant les réponses sont sans équivoque. En effet, nous percevons que le seuil de déclenchement se situe entre 50 et 60% de maintien des primes de postes. Nous verrons dans les chapitres suivants quelles seraient les solutions pour aménager ce point, en jouant, en particulier sur l'ancienneté du salarié ou l'origine de la demande du dépostage. Même si les salariés expriment individuellement le souhait de perdre le minimum de revenu lors de l'opération, il n'en demeure pas moins que d'une façon plus collective, la mise en place de règles justes et équitables est indispensable.

Cette hypothèse n°1 est validée.

3.2. Hypothèse n°2 (le profil du salarié a une influence sur sa décision ou non d'accepter un dépostage) non validée totalement :

Concernant l'âge, comme nous avons pu l'analyser au chapitre précédant, il s'avère que passé 50/55 ans il semble trop tard pour les salariés d'accepter un dépostage, même si les conditions de travail sont de plus en plus difficiles pour eux. De même, les plus jeunes (âge inférieur à 29 ans) ne sont pas très intéressés pour un dépostage, leur objectif étant plutôt de construire un foyer et/ou de profiter du temps libre que permet le travail posté, et par ailleurs l'impact sur leur santé ne se fait pas encore ressentir.

Pour le critère ancienneté, nous retrouvons exactement le même constat que pour l'âge, ce qui n'a rien d'étonnant, le processus de recrutement faisant que les salariés sont embauchés relativement jeunes en apprentissage et que le turnover est très faible.

Le site d'origine a également une influence sur le résultat, puisque le site d'Ambès totalise 92 % de personnes intéressées par un dépostage, Le Havre 76% et Pardies 63%. Cet écart peut s'expliquer par la différence culturelle entre les sites, la volonté ou non d'encourager les démarches de dépostage par la Direction, et par l'histoire du site : lors des PSE, il n'est pas rare de supprimer des postes en quart et de redéployer ces effectifs en journée.

Enfin, le critère diplôme n'a pas d'influence, puisque nous retrouvons des pourcentages similaires : 78% de personnes intéressées pour les Bac et Bac +2, et légèrement moins pour les personnes titulaires d'un BEP/CAP (71 %). Il en va de même pour les salariés possédant un double diplôme, le résultat est contraire à ce que l'on pourrait imaginer : ceux qui ont deux diplômes sont positifs à 68%, alors que les autres le sont à 79%. Donc, sur ces deux derniers points, l'hypothèse ne peut être validée.

D'une façon plus générale, certains critères ont une influence et d'autres pas, l'hypothèse n°2 ne peut donc pas être validée dans sa globalité.

3.3. Hypothèse n°3 (l'aménagement en matière de temps de travail peut faciliter le dépostage des salariés en fin de carrière) validée :

Concernant la question des aménagements temporaires, les réponses ont été aux 2/3 positives, pour des missions inférieures à un an. Il en va de même pour les dépostages en fin de carrière de façon encore plus marquée (3/4 de réponses positives), et ce entre 2 et 3 ans avant leur cessation d'activité définitive.

Par contre, les aménagements liés au temps partiel ou au 2X8 (car souvent le travail du matin est considéré comme plus pénible que celui de nuit), n'emportent pas la majorité avec seulement 1/3 de réponses positives.

Nous pouvons donc valider l'hypothèse n°3. Il faut juste trouver le bon aménagement en matière de temps de travail (d'autres solutions sont peut-être envisageables).

Limites et possibilités

1. Limites de la méthode

La première limite de notre étude est bien évidemment le nombre de personnes interrogées (environ 50% de l'effectif posté des 3 usines) et la restriction à notre entreprise. Ce sujet, même s'il est universel car il touche directement deux points essentiels (la santé et la rémunération), est perçu différemment suivant l'entreprise d'appartenance des postés.

Par ailleurs, au fur et à mesure que nous rencontrions des salariés postés, nous nous sommes rendu compte que certaines questions auraient dû être posées différemment. Par exemple, lorsqu'un salarié répondait qu'il n'envisageait pas d'être déposé (Question 11 du formulaire), il aurait été opportun de prévoir une série de questions pour analyser en profondeur les raisons de son choix.

Nous pourrions également penser que notre positionnement dans l'organisation (Responsable des Ressources Humaines) aurait pu biaiser nos échanges. Ce ne fut pas le cas, comme nous avons pu le voir lorsque nous avons abordé le sujet très sensible de la rémunération ou même la situation personnelle de certains salariés.

Par contre, les entretiens semi-directifs avec les managers et les représentants du personnel nous ont permis de compléter certains points vus et d'affiner notre jugement.

2. Dépostage et posture des représentants du personnel : des contradictions entre leur souhait de limiter le travail posté et les conséquences potentielles

Lors de nos entretiens avec les managers et les représentants du personnel, une question toute particulière a été posée : Que vous inspire cette proposition "*le travail posté doit être uniquement réservé aux activités pour lesquelles il n'est pas possible, ni techniquement, ni technologiquement, de faire autrement*" ?.

Cette proposition n'était pas anodine, puisqu'elle fait partie des conclusions d'une publication¹⁹ réalisée par la CGT au sujet des effets du travail posté sur la santé :

"En conclusion, si nous parlions de revendications ?

La démonstration des nuisances apportées par le travail posté à ceux qui le pratiquent n'est plus à démontrer.

C'est pourquoi, notre fédération CGT des Industries Chimiques, avec toute la CGT, affirme que le travail posté doit uniquement être réservé aux activités pour lesquelles il n'est pas possible, ni techniquement, ni technologiquement, de faire autrement, s'agissant des industries.

Il est hors de question d'accepter le travail posté pour de simples raisons d'extension de l'utilisation des installations ou pour faire toujours plus de profit"

L'ensemble des personnes ayant été sollicité a répondu positivement à cette affirmation quel que soit son "bord" (Direction ou Syndicats).

Un manager nous a ainsi expliqué que parfois, il pouvait y avoir un intérêt économique, en cherchant à transférer des tâches postées en journée grâce aux nouvelles technologies. Ainsi, sur son site, une unité obsolète fonctionnant avec une équipe de 6 personnes en continu a été remplacée par une autre plus récente, mais ne nécessitant la présence que de deux personnes en journée (avec un système d'astreinte associé avec une technologie de télémétrie permettant de suivre à distance les paramètres des installations).

De même un autre manager nous a expliqué que certaines tâches pourraient facilement être transférables en journée et alléger ainsi le besoin en équipes postées.

Nous comprenons alors la posture très compliquée des Organisations Syndicales sur la question du dépostage :

- les personnes en journée sont moins bien rémunérées
- elles travaillent plus (214 jours par an, contre 190 en 5x8)
- cela "détruit" de l'emploi lorsqu'une activité postée est transférée en journée.

C'est pour cela que le sujet est généralement mis sur la table, soit parce que la Direction est très volontariste sur le sujet de la santé au travail (ou y trouve un intérêt autre), soit parce

¹⁹ (Fédération Nationale des Industries Chimiques CGT, 2001)

que les Organisations Syndicales n'ont pas d'autres choix que de négocier sur ce thème (lors de réorganisations pouvant conduire à un PSE partiel, par exemple).

Conclusions

Nous avons vu dans ce mémoire quel était l'impact du travail posté sur le salarié en matière de santé ou de vie sociale et familiale. Nous nous sommes attachés à traiter en profondeur la question du dépostage, car elle reste, aujourd'hui, la dernière solution à ce problème, qui devrait prendre de plus en plus d'ampleur dans les années à venir du fait de la situation démographique et du recul de l'âge légal de départ en retraite.

En guise de conclusion, nous proposons trois solutions :

- La première, consiste, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, à éviter le travail posté pour ne plus exposer les salariés au risque.
- La deuxième solution est de minimiser l'impact du travail posté sur le salarié, si le travail posté est inévitable.
- Enfin, nous verrons dans un troisième temps, comment favoriser les dépostages, en mettant en place un accord d'entreprise sur ce thème.

1. Eviter le travail posté

Il serait intéressant de considérer les aménagements du temps de travail comme un "facteur supplémentaire" des conditions de travail. En effet, l'accumulation de conditions "stressantes" (par exemple des températures extrêmes dans un poste permanent de nuit comprenant des tâches difficiles) aura inévitablement un impact sur la santé du salarié.

Une des premières solutions à envisager serait alors de limiter le travail posté aux tâches de surveillance et de réaliser les autres tâches en journée (ou en 2x8, ce qui représente déjà un volume de disponibilité important), on peut citer par exemple, dans l'industrie chimique :

- Analyses de laboratoire (concentration, risque chimique)
- Maintenance (risques divers, travail isolé)
- Chargement / déchargement de camions (travail isolé, produit chimique)

En effet, suivant les entreprises, certaines de ces tâches sont déjà effectuées en journée.

Par contre, si nous remontions le temps dans les années 70/80, nous aurions pu trouver des postes de laborantins ou électriciens postés dans la quasi-totalité des usines. Cela est de

plus en plus rare aujourd'hui, à l'exception des grands ensembles (raffineries, complexes pétrochimiques, ...), car le volume de tâches à exécuter reste important.

Par contre, l'inconvénient est la perte de flexibilité en matière d'organisation (c'est toujours plus facile, en matière de gestion de ressources, de manager des équipes 5X8 plutôt que du personnel fonctionnant avec un assortiment d'horaires) ou la difficulté dans la gestion des carrières (moins de polyvalence car les tâches sont cloisonnées en fonction des horaires de travail).

Enfin, si nous proposons aux salariés de transférer leur poste 5X8 en journée (ou en 2x8), il est fort probable que les organisations syndicales soient en totale opposition, même si officiellement elles disent le contraire (voir chapitre précédent) et même si cela ne va pas dans le sens de la santé des salariés.

2. Minimiser l'impact du travail posté

S'il n'est pas possible d'organiser le travail en journée, certaines précautions doivent être prises pour minimiser l'impact du travail posté sur le salarié. Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

- Aménager les horaires de sorte que le nombre de roulements de nuit consécutifs soit réduit, du point de vue de la régulation du temps non travaillé et des rythmes. Non seulement ces horaires en cycles courts entraînent moins de risques pour la santé, mais ils ont un effet positif sur le temps libre (et donc la vie sociale du salarié).
- Mettre en œuvre une surveillance et des conseils médicaux réguliers. Ce point, normalement à la charge de la médecine du travail, devra être repris directement par l'employeur, compte-tenu de la difficulté actuelle de cette dernière pour effectuer les visites réglementaires (souvent les médecins du travail doivent suivre plus de 4000 salariés). Il sera plus difficile à mettre en œuvre dans les petites structures.
- Communiquer sur les bonnes pratiques en matière de sommeil, de nutrition et d'équilibre vie personnelle / vie professionnelle.

3. Favoriser le dépostage : négocier un accord de dépostage

Comme nous l'avons vu lors de notre enquête, les représentants du personnel et les managers sont dans l'attente de règles. Le meilleur moyen pour rendre ces dernières légitimes aux yeux des salariés est de pouvoir signer un accord sur le thème du dépostage et tout particulièrement sur l'aspect financier.

Nous avons rédigé en annexe²⁰ une trame d'accord de dépostage, traitant de l'indemnité dégressive de dépostage (c'est-à-dire l'indemnité qui va venir compenser partiellement la perte des primes de postes). Elle pourra être complétée en fonction de la configuration de l'entreprise et des rythmes de travail spécifiques, ou même être intégrée à un accord traitant de la pénibilité.

Les grilles permettant de calculer l'indemnité temporaire dégressive sur les 24 premiers mois et ensuite sur la durée du contrat restant à travailler jusqu'à la cessation d'activité.

L'indemnité est fonction de :

- L'ancienneté en poste (libre à l'entreprise de distinguer les rythmes 2x8, 3x8 ou 5x8 ou bien de considérer également l'ancienneté dans d'autres entreprises).
- L'origine de la demande de dépostage : salarié ou entreprise.

En fonction des moyens et de l'ambition qu'elle se donne, l'entreprise aura toute latitude pour faire bouger le curseur, sachant que le plus important est l'indemnité finale à l'issue des 24 mois.

Sur ce point nous recommandons de maintenir de l'ordre de 50 % des primes de postes pour les salariés ayant le plus d'ancienneté en postes.

Ce sujet nous amène à une ultime réflexion : tous les moyens de l'entreprise doivent être mis pour réduire au maximum la pénibilité et non pas la compenser financièrement. Il n'est pas rare de voir, en effet, dans les entreprises des "primes de pénibilité" (sur le principe des fameuses primes de "charbon" des cheminots), qui ont permis de "fluidifier" le dialogue

²⁰ Annexe 6 : Trame d'accord de dépostage

social entre directions et syndicats, mais n'ont pas traité le cœur du problème, sans compter le décalage de niveau de pénibilité entre le moment où la prime est instaurée et celui où elle est payée (compte-tenu des améliorations technologiques).

La question du paiement des primes de postes est assez similaire. Cela n'a d'ailleurs pas échappé à Alexander Wedderburn auteur d'un rapport²¹ très complet sur l'impact du travail posté sur la santé, qui dans ses recommandations évoque la question des primes de postes comme tout dernier recours (après 7 autres propositions) : "Payer des primes de poste : il s'agit de la pire des solutions et la moins adéquate, car elle ne réduit pas vraiment le problème et risque de fragiliser le libre-choix".

A l'époque (pendant les 30 glorieuses) où ces primes ont été créées, la main d'œuvre manquait, et il fallait trouver un moyen pour attirer les salariés vers ce type de postes. Malheureusement, il sera impossible de revenir en arrière sur ces dispositifs de la Convention Collective Nationale des Industries Chimiques, quand on connaît la difficulté qu'ont les partenaires sociaux à négocier (que ce soit au niveau de la branche ou au niveau national).

Même si le secteur de la chimie est aussi touché par les phénomènes de mondialisation et de désindustrialisation, le fait que la masse salariale ne représente qu'une petite partie des coûts de production (essentiellement composés de frais variables : énergie et matières premières), préserve aujourd'hui les salariés (mais pas forcément les emplois) de ce secteur d'activité.

²¹ (Wedderburn, 2000)

Bibliographie

Adams J.S. Inequity in social exchange [Revue] // Advances in Experimental social psychology / éd. L.Berkowitz. - New-York : Academic press, 1965. - Vol. 2. - pp. 267-299.

Adams J.S. Toward an understanding of inequity [Revue] // Journal of abnormal and social psychology. - novembre 1963. - 5 : Vol. 67. - p. 422.

Conseil de l'Union Européenne Directive 93/104/CE concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail [Revue] // Journal Officiel. - 23 novembre 1993. - L307. - p. 18.

Corlett E.N., Quéinnec, Y., Paoli, P. Aménager le Travail Posté : Pourquoi ? Pour qui ? Comment ? [Ouvrage]. - [s.l.] : Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Vie et de Travail, 1988.

Costa G. Shiftwork and health [Rapport] / European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. - Dublin : [s.n.], 1996.

Costa G. Shiftwork and health : the heritage of the twentieth century [Conférence] // Paper given at the XIVth International Symposium on Night and Shiftwork. - Weisensteig : [s.n.], 1999.

Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) "Le travail de nuit en 2012" [Revue] // Dares Analyses. - août 2014. - 62.

Fédération Nationale des Industries Chimiques CGT "Spécial S.P.E. Quelques réflexions, analyses, connaissances et propositions sur le travail posté et la santé." 5 juin 2001 [Article] // Bulletin d'information du Secrétariat Fédéral de la FNIC-CGT. - 5 juin 2001.

Herzberg F. One more time: How do you motivate employees? [Revue] // Harvard Business Review. - 1968. - 1 : Vol. 46. - pp. 87-96.

Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) Horaires atypiques de travail [Revue] // Le point des connaissances sur - mars 2003. - ED 5023.

Institute for Work & Health (IWC) "Are those who work shifts more at risk of work injury? " [Revue] // At Work. - Toronto : [s.n.], 2011. - 63. - p. 6.

International Agency for Research on Cancer (IARC) IARC Monographs Programme finds cancer hazards associated with shiftwork, painting and firefighting [Article] // Communiqué de presse. - 5 décembre 2007. - 180.

Knutsson A., Åkerstedt, T., Jonsson, B.G. Prevalence of risk factors for coronary artery disease among day and shift workers [Revue] // Scandinavian Journal of Work, Environment and Health. - 1988. - 14. - pp. 317-321.

Knutsson A., Akerstedt, T., Jonsson, B.G., Orth-Gomer, K. Increased risk of ischaemic hearth disease in shift workers [Rapport]. - [s.l.] : Lancet, 1986. - pp. 89-92.

Locke E.A. Toward a theory of task motivation and incentives [Revue] // Organizational Behavior and Human Performance. - 1968. - 2 : Vol. 3. - pp. 157-189.

Locke E.A., Latham, G.P. A theory of goal setting and task [Ouvrage]. - Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1990.

Maslow A. A Theory of Human Motivation [Article]. - 1943. - 50. - pp. 370-396.

Mayo E. [Revue] // Sciences Humaines. - 1947. - 20 : Vol. HS. - p. 6.

Mayo E. Social problems of an industrial civilization [Ouvrage]. - Boston : Division of research, Graduate school of business administration, Harvard university, 1945. - p. 116.

McGregor D. The human side of enterprise [Ouvrage]. - New York : McGraw-Hill, 1960.

Michael Smolensky Lynne Lamberg The Body Clock Guide to Better Health : How to Use Your Body's Natural Clock to Fight Illness and Achieve Maximum Health [Ouvrage]. - [s.l.] : Henry Holt and Company, 2001.

Ministère des Affaires Sociales Loi 2003-775 portant sur la réforme des retraites [Revue] // Journal Officiel. - 21 août 2003. - 193. - p. 14310.

Ministère du Travail de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social Loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites [Revue] // Journal Officiel. - 21 janvier 2014. - 0017. - p. 1050.

Ministère du Travail des Relations Sociales, et de la Solidarité Loi n° 2007-1786 de financement de la sécurité sociale pour 2008 [Revue] // Journal Officiel. - 19 décembre 2007. - 02096. - p. 20603.

Parlement Européen et Conseil de l'Union Européenne Directive Européenne (2003/88/CE) concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail [Revue] // Journal Officiel. - 4 novembre 2003. - L299. - p. 9.

Pépin M. L'Organisation du Travail Posté [Ouvrage]. - [s.l.] : ANACT, 1987.

Pochon J.B., Levy, R. The neural system that bridges reward and cognition in humans: An fMRI study [Revue]. - [s.l.] : Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS), 16 avril 2002. - 8 : Vol. 99. - pp. 5669–5674.

Rutenfranz J., Knauth, P., Angersbach, D. The twenty-four hour workday : Proceedings of a Symposium on Variations in Work-Sleep Schedules [Rapport] / US Department of Health and Human Services. - 1981. - pp. 221-269.

The Boston Consulting Group (BCG) The Futur Of HR in Europe - Key Challenges Through 2015 [Book]. - 2014.

Vroom V.H. Work and Motivation [Ouvrage]. - New-York : Wiley, 1964.

Wedderburn A. Shiftwork and Health [Rapport] / European Foundation for the Improvement of Living ans Working Conditions. - Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2000. - p. 35.

Annexe 1 : La Motivation

Il existe deux façons d'appréhender la question de la motivation :

- Les théories du contenu : De quoi est faite la motivation ? Qu'est-ce qui motive les individus ? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation.
- Les théories du processus : elles ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le "pourquoi" qui est la question centrale, mais le "comment".

1. Les théories du contenu

Une des questions de base qui a animé les recherches sur la motivation, est celle de son contenu. Nous allons ainsi nous intéresser aux différents travaux qui constituent les théories dites du contenu.

1.1. La théorie de l'Homme social selon Georges Elton Mayo

Georges Elton Mayo (1880-1949) est un sociologue et psychologue australien à l'origine du courant des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail.

Mayo, comme en témoignent ses premiers travaux, était hanté par l'idée du déracinement du travailleur industriel dans le monde moderne. Sa conviction était que l'homme ne peut trouver le bonheur et la sécurité qu'à la condition de sentir son appartenance au groupe dans lequel il travaille ; ce sentiment lui paraissait s'être exprimé au mieux dans les corporations médiévales et les sociétés primitives.

Ainsi, Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, mais celle-ci avait pour conséquence l'isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De

ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

En effet, depuis 1920 la taylorisation règne dans l'organisation du travail aux USA, qui rationalise et découpe le travail en éléments mis bout à bout (la chaîne de travail). Les bureaux d'Etudes et Méthodes sont chargés de cette rationalisation. Mayo et son équipe, sont appelés pour améliorer les conditions de travail (pause, éclairage, ergonomie...) susceptibles d'améliorer le rendement des ouvrières d'une usine de montage d'appareils téléphoniques, celle de Hawthorne qui appartient à la Western Electric de Chicago. Cette expérience se déroule en plusieurs phases, d'avril 1927 à février 1933, survenant au cœur de la crise économique de 1929.

L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers, occupait une main d'œuvre ouvrière principalement féminine. Mayo décida de constituer un groupe test dans un atelier à part, afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des exécutants. Un autre atelier, dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées, servait de groupe témoin.

Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer. Par conséquent, cette étude a permis de démontrer que les ouvriers travaillent mieux lorsqu'on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe de Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi et la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

Les besoins sociaux de coopération, de reconnaissance sociale, doivent être satisfaits par l'organisation générale de l'entreprise. Dans le cas contraire, des groupes informels se forment, ce qui ne favorise pas toujours une bonne ambiance de travail.

Par ailleurs, les petits groupes influent sur les comportements des individus.

L'entreprise est un système social où interagissent plusieurs facteurs. Elle ne peut être comprise comme une simple hiérarchie de commandements et de responsabilités. L'amélioration de la productivité des ouvriers vient de la considération que la direction leur porte (la reconnaissance sociale) : c'est ce qu'on appelle l'effet Hawthorne, du nom de cette usine où Mayo a mené ces expériences.

Ainsi, les résultats d'une expérience ne sont pas dus aux facteurs expérimentaux en eux-mêmes, mais au fait que les sujets aient conscience de participer à une expérience dans laquelle ils sont testés, ce qui se traduit généralement par une plus grande motivation.

*"Les individus qui constituent un atelier au travail ne sont pas, purement et simplement, des individus ; ils forment un groupe au sein duquel ils ont développé des habitudes de relations entre eux, avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise."*²²

*"Le désir d'être bien avec ses collègues de travail, ce que l'on appelle l'instinct humain d'association, l'emporte facilement sur le simple intérêt individuel et la logique des raisonnements sur lesquels tant de faux principes de direction sont fondés."*²³

A partir de ces réflexions est née une nouvelle approche des questions d'organisation du travail : il s'agit de l'école des ressources humaines.

Cette expérience fondatrice a suscité plusieurs critiques :

- les conditions d'expérimentation n'ont pas été rigoureuses, puisqu'il y a eu changement de membres de l'équipe de test : au bout de huit mois, deux ouvrières ont été exclues du groupe et remplacées par deux autres.
- l'augmentation de productivité n'était ni immédiate, ni constante, ni spectaculaire et était probablement due à un effet d'apprentissage.
- l'incitation financière n'est pas innocente.

²² (Mayo, 1945).

²³ (Mayo, 1947).

1.2. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970), dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation*²⁴ paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

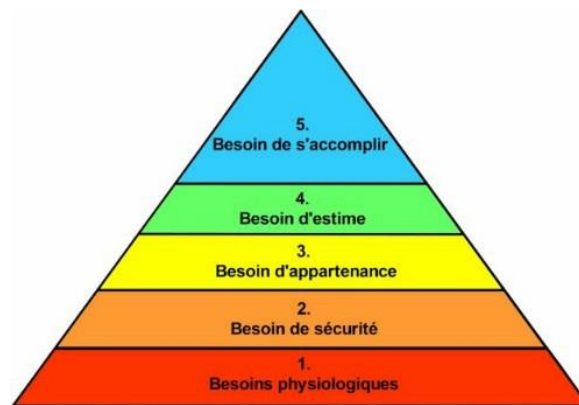
Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

- **Les besoins physiologiques** : Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...qui se traduisent dans l'entreprise par une rémunération suffisante, la qualité d'environnement du poste, les conditions de travail...
- **Les besoins de sécurité** : Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral. Dans le cadre de l'entreprise, ces besoins se traduiront par la stabilité financière, la qualité de gouvernance, la sécurité de l'emploi, la politique salariale, les garanties sociales...
- **Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe** : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations, il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe. Cette notion de groupe se caractérise dans l'entreprise par le besoin de faire partie d'une équipe, les interactions sociales, le management participatif, les évènements de groupe...
- **Les besoins d'estime, de respect et de confiance** : Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient, ce qui se traduit dans l'entreprise par le statut, le niveau de pouvoir, les promotions, la considération des personnes, de leurs actions et résultats, le système de gratification et de récompense...

²⁴ (Maslow, 1943)

- **Les besoins de développement personnel** : Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement. Cela se traduit dans l'entreprise par le développement et l'épanouissement des personnes, l'autonomie, le plan d'évolution personnelle et professionnelle, le plan de carrière,

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :



Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient, dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

Pendant plus de 20 ans, de nombreux spécialistes du management ne jurèrent que par Maslow. Aujourd'hui, certains points de cette théorie ont été discutés. Par exemple, en ce qui concerne le deuxième étage (besoin de sécurité), deux neurobiologistes français, Jean-Baptiste Pochon et Richard Lévy, ont publié une étude en 2002²⁵, soulignant que lorsqu'une personne est impliquée dans une tâche opératoire, elle mobilise tous les neurones qui lui sont nécessaires. Une fois la motivation initiale enclenchée, la récompense est sans effet. Au départ de l'action, la promesse de récompense renforce le système de motivation du cerveau, puis le cerveau opérationnel se mobilise tout seul, et il inhibe le système de motivation pour qu'il ne soit pas pollué en cours de tâche par des instructions parasites.

²⁵ (Pochon, 2002)

L'imagerie cérébrale montre que plus la tâche est difficile, plus la promesse de récompense est importante, moins le cerveau opérationnel est réceptif.

Ces travaux remettraient-ils en question la place accordée par Maslow à la motivation financière ? Frederick Herzberg en avait déjà l'intuition lorsqu'il affirmait que la satisfaction des besoins au niveau du salaire ou des conditions de travail ne produisait pas de motivation. C'est ce que nous verrons dans le chapitre suivant.

1.3. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de Herzberg.

Frederick Herzberg (1923–2000) est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail, et a démontré qu'ils agissaient de manière purement indépendante. Ainsi, le contraire de la satisfaction ne serait pas l'insatisfaction, mais plutôt l'absence de satisfaction.

Dans sa théorie, Herzberg distingue deux types de facteurs : d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.

Les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail (bruit, chaleur...). Si les conditions sont en dessous de ce niveau minimal, le travail s'en ressent ; mais la productivité n'est pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont supérieures au niveau de base. Ces conditions doivent être remplies pour ne pas générer d'insatisfaction.

Les facteurs relatifs au contenu du travail en termes **de motivation**, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Par conséquent, selon Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans

l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

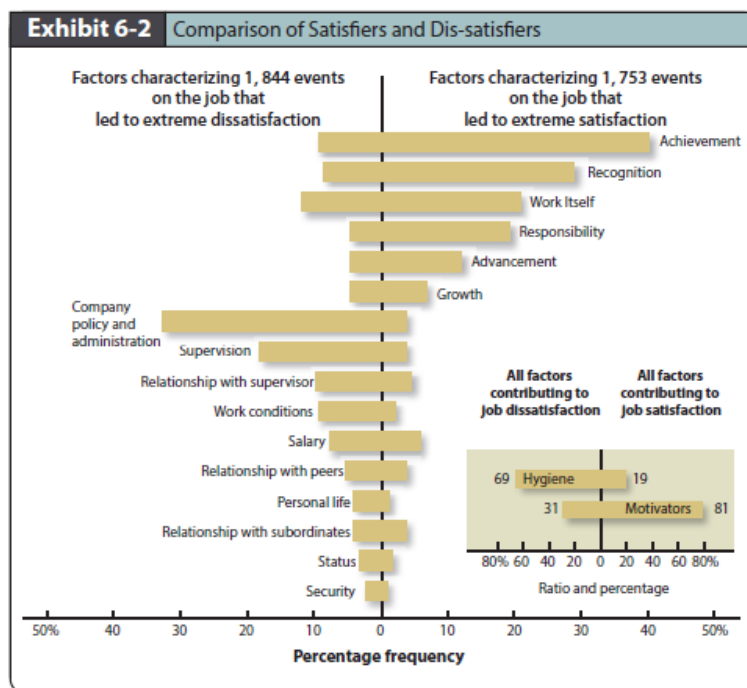


Figure 3.1. Frederick Herzberg's Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers (Herzberg, One more time: How do you motivate employees?, 1968, pg. 91.)

Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction influant le comportement au travail suite à 12 enquêtes.²⁶

Longtemps plébiscitée car simple et basique, cette approche a ensuite été critiquée autant sur le plan de la méthode, que sur celui du contenu. En effet, la méthode des entretiens induit des biais dans le recueil de l'information. Aucune recherche sérieuse n'a permis d'arriver aux mêmes résultats qu'Herzberg. Quant aux facteurs eux-mêmes, ils ont été invalidés par les chercheurs dans les années 80, car les facteurs " d'hygiène " jouent un rôle important dans la motivation, parfois aussi important que les autres (voir le rôle joué par la rémunération). Il reste de cette analyse une première étude réelle du travail et de l'entreprise, ce qui peut expliquer qu'elle soit encore présentée aujourd'hui par certains consultants en mal de solution lors de séminaires sur la motivation. Une autre approche a été très utilisée conjointement, car binaire, il s'agit de celle des X et Y de Mc Gregor.

²⁶ (Herzberg, 1968)

1.4. La théorie X-Y de Mac Gregor

Les théories X et Y ont été développées dans les années 1960 par Douglas McGregor (1906-1964) et ont été utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Elles sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

Mac Gregor pense que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants : "*derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes.*"²⁷

Il n'y a pas de contrôle sans un minimum d'adhésion des individus. Le contrôle, parce qu'il fait appel aux notions d'objectifs et de mesures de la performance, met en jeu des caractéristiques essentielles du comportement de l'homme.

Le style de contrôle a des implications fondamentales sur les acteurs qui évoluent dans l'entreprise, à tous les niveaux hiérarchiques.

D'une part, **la théorie X** considère que, naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment.

Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou en échange d'une récompense attendue comme le salaire, par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et, en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.

Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes, la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, **la théorie Y** considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais aussi à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de

²⁷ (McGregor, 1960)

son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité.

Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera.

Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Cela conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, générant un stress pour les employés.

En d'autres termes, la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme. Les entreprises doivent ainsi considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

2. Les théories du processus

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi elle est faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

2.1. La théorie du système V.I.E.

La théorie du système V.I.E., ou encore appelée, la théorie des attentes, a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964²⁸. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation : la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.

Pour comprendre ce principe, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système :

Valence : (ou valeur) - échelle de -10 à +10 Quelle valeur représente ce travail, cette récompense pour moi ?

C'est la valeur subjective de la récompense. En effet, il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui. Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment.

Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Instrumentalité : (ou utilité) – échelle de 0 à 1 Quel lien puis-je établir entre l'effort demandé et la récompense que je souhaite ?

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...)

²⁸ (Vroom, 1964).

- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

Expectation : (ou niveau d'attente) – échelle de 0 à 1 Quelles sont mes chances de réussite ? Suis-je capable de réussir ?

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités.

En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres évoluent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, l'ensemble de la motivation sera nulle. Il est possible de montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

Le processus peut être schématisé de la façon suivante :



L'avantage de ce modèle est de pouvoir démontrer quantitativement qu'il existe un lien entre la motivation et les efforts déployés pour accomplir une tâche

2.2. La théorie de l'équité de J.S. Adams

La théorie de l'équité²⁹ a été développée par John Stacey Adams (né en 1925) dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. A la différence des autres théories, la théorie de l'équité insiste plus sur les données relatives que sur les valeurs absolues. En effet, selon Adams, un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (*outcome*) est en ligne avec sa contribution (*input*).

La rétribution peut prendre généralement la forme d'une récompense financière (la rémunération brute, le salaire net, les notes de frais, les avantages en nature, l'intéressement sur le bénéfice, le régime de retraite, les primes et les commissions...), mais également être immatérielle (la reconnaissance, la réputation, les remerciements, l'intérêt porté à son travail, la responsabilité, les déplacements professionnels, la formation, le développement, la réalisation de soi et l'avancement, ...).

La contribution se traduit par l'effort au travail, la loyauté, l'engagement, la compétence, la capacité, l'adaptabilité, la flexibilité, la tolérance, la détermination, l'esprit d'entreprise et de groupe, la coopération, la solidarité, l'enthousiasme, la confiance dans son patron et ses supérieurs, l'appui de ses collègues et de ses subordonnés, le sacrifice personnel, ...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles, et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs, de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet, des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que, dans chaque

²⁹ (Adams, 1963), (Adams, 1965)

situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

La théorie de l'équité met en valeur la grande difficulté des managers à gérer la motivation de leurs employés. En effet, il ne s'agit pas de faire attention au montant de salaire alloué à ses collaborateurs pour se satisfaire d'une bonne gestion de ressources humaines, et de façon élargie, il ne suffit pas de calculer le ratio entre l'effort fourni et les dépenses dégagées pour obtenir cet effort.

2.3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Edwin A. Locke en 1968³⁰. E. Locke (né en 1938), doyen et professeur émérite de leadership et de motivation à l'Université du Maryland, a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (*feedback*) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela permet aussi d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite, Locke a travaillé avec Latham³¹. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié. La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **CLARTE:** L'objectif doit être clair et mesurable.
- **CHALLENGE:** L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- **ENGAGEMENT (COMMITMENT):** Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier.

³⁰ (Locke, 1968)

³¹ (Locke, 1990)

L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer.

Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.

- **COMPLEXITE** : La difficulté de l'objectif n'est plus motivante lorsque l'objectif est trop ambitieux pour être atteint. L'enjeu est donc de déterminer le juste niveau de complexité, qui va permettre à l'individu d'améliorer sa performance et non le décourager.
- **FEEDBACK**: Il doit être régulier et approprié, il est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Annexe 2 : Principales études épidémiologiques relatives aux troubles gastro-intestinaux parmi les travailleurs postés

Author(s)	Year	N	Sector	Study	Methods
A) Higher prevalence among shiftworkers					
Vernon	1921		armaments	cross-sec	CE
Duesberg & Weiss	1939	13015	various	cross-sec	MR-HIR
Bjerner et al.	1948	4607	various	cross-sec	Q
Bruusgaard	1949	1120	paper mill	cross-sec	MR
Bonnevie	1953	900	various	cross-sec	MR
Andersen	1957	897	various	cross-sec	INT-Rx
Graf et al.	1958	305	metal, textile	cross-sec	Q
Thiis-Evensen	1958	14348	various	retrospect	Q-INT-CE-MR
Aanonsen	1959	1106	metal-chemical	retrospect	CE-MR
Stein	1963	812	various-women	cross-sec	Q
Brandt	1969	5470	various	cross-sec	MR
Ensing	1969	697	railway	cross-sec	MR
Hakkinen	1969	343	electricity	cross-sec	Q
Lesniak et al.	1970	354	coal mine	cross-sec	MR
Godard et al.	1973	300	steel industry	cross-sec	Q-CE-MR
Kolmodin & Swensson	1975	183	railway	cross-sec	MR
Nachreiner & Rutenfranz	1975	942	chemical	cross-sec	Q
Zahorski et al.	1977	8302	coal mine	cross-sec	Q-MR
Koller et al.	1978	260	oil refinery	cross-sec	Q-INT
Rietschel	1978	208	metal	cross-sec	Q-CE-Rx-EN
Leonard	1979	535	metallurgy	cross-sec	MR
Angersbach et al.	1980	640	chemical	retr-cohort	MR-HIR
Werner et al.	1980	523	various	cross-sec	Q
Costa et al.	1981	573	textile	retrospect	CE-MR
Koller	1983	301	oil refinery	prospective	Q-INT-CE
Segawa et al.	1987	11657	various	cross-sec	Rx-EN
B) No difference between shift and day workers					
Doll and Jones	1951	4871	various	cross-sec	Q-INT-CE-Rx
Gauthier et al.	1961	16350	metallurgy	cross-sec	MR-Rx-EN
Jacquis	1963	919	textile	cross-sec	MR-Rx
Mott et al.	1965	1045	various	cross-sec	Q
Dirken	1966	1782	various	cross-sec	Q
Taylor	1967	1383	oil refinery	retrospect	CE-MR
Loskant	1970	200	chemistry	cross-sec	MR
Demaret & Fialaire	1974	2364	various	cross-sec	MR-Rx
Michel-Briand et al.	1981	192	various	retrospect	INT-CE
Seibt et al.	1987	542	textile (women)	retrospect	CE-MR
C) Higher prevalence among day workers					
Leuliet	1963	564	textile	retrospect	CE-MR
Legend (Methods): CE = Clinical examinations; EN = Endoscopy; HIR = Health insurance records; INT = interviews; MR = Medical reports; Q = Questionnaires; Rx = X-rays.					

(Costa, 1996) (Costa, 1999)

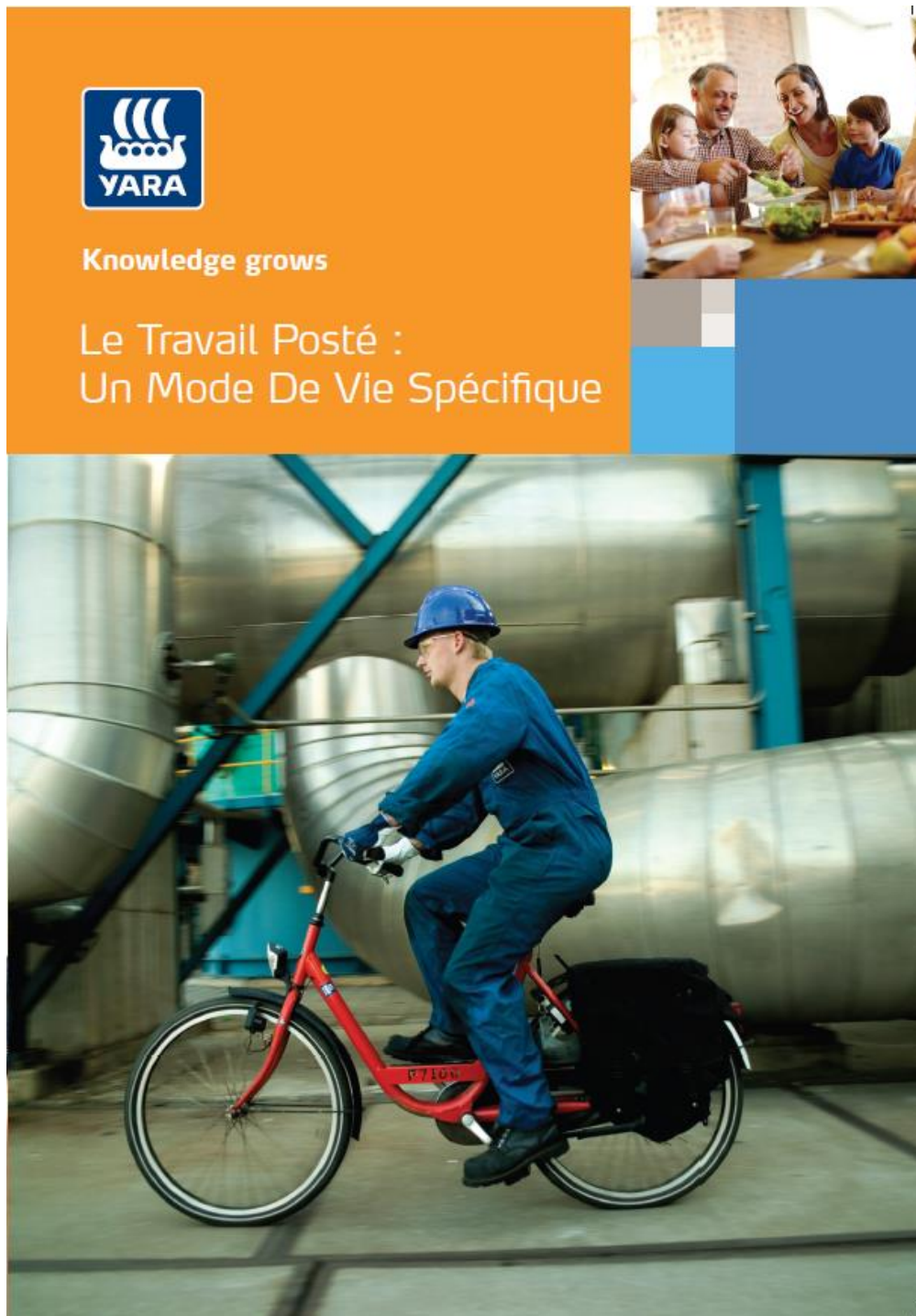
Annexe 3 : Principales études épidémiologiques relatives aux troubles cardio- vasculaires

Author	Year	Number	Ass	Study	RR/OR	Method
Thiis-Evensen	1958	14,308	NO	Morbidity, manual workers		ce-in-q
Aanonsen	1959	1,106	NO	Morbidity, manual workers		ce-is
Leuliet	1963	564	NO	Morbidity, 12-yr follow-up		ce
Taylor & Pocock	1972	8,603	NO	Mortality, 13 yrs		dc
Koller et al.	1978	270	YES	Wh/blue collars complaints		q-in
Angersbach et al.	1980	640	NO	Morbidity, retrospect., cohort		mr-is
Michel-Briand et al.	1981	200	YES	In transferred shiftworkers		ce
Alfredsson et al.	1982	14,500	YES	Myoc. infarc., national stats.	1.26	db-is
Koller	1983	301	YES	With increasing age		ce-in
Frese & Semmer	1986	3,446	YES	In drop-outs		q
Alfredsson et al.	1985	958,096	YES	IHD, national stats	1.2-1.5	db
Knutsson et al.	1986	504	YES	IHD, histor prospect, 14 years	1.4	mr
Knutsson et al.	1988	601	YES	Blue collars, risk factors		q-ce
Kawachi et al.	1995	79,109	YES	CHD, women, 4-yr follow-up	1.38	mr-q-in
McNamee et al.	1996	934	NO	Mortality, case-control, 42 yr	0.90	mr-db
Tenkanen et al.	1998	1,806	YES	CHD, 6-yr cohort follow-up	1.3	ce-q
Knutsson et al.	1999	4,648	YES	Men-women, case-control	1.3-3.0	mr-dc-q
Boggild et al.	1999	5,249	NO	Men, prospect cohort, 22 yrs	0.96	ce-q

Legend (Methods): ce = clinical examinations; dc = death certificates; db = data banks; in = interviews; is = insurance records; mr = medical records; q = questionnaires; RR = Relative Risk; OR = Odds Ratio; Ass = Association

(Costa, 1999)

Annexe 4 : Exemple de plaquette de conseils en matière d'hygiène de vie pour les salariés postés



Le Travail Posté : Un Mode De Vie Spécifique

Travailler en quarts est un mode de vie. En tant que travailleur posté, vous devez adapter votre mode de vie à vos horaires de travail irréguliers.

Bien sûr, il y a des avantages indéniables à travailler en quarts, comme le disent les travailleurs postés eux-mêmes : plus de jours de repos, plus de temps libre, le salaire est souvent meilleur et le travail est plus diversifié.

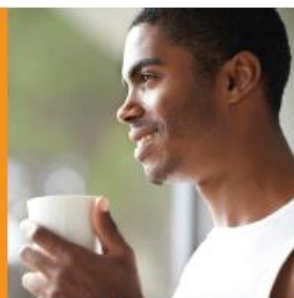
Mais les changements constants au niveau du sommeil, de l'alimentation et des habitudes sociales peuvent également mettre votre santé, votre vivacité, votre performance et votre bien-être à rude épreuve. Nous ne sommes pas construits pour un monde qui fonctionne 24h/24, 7 jours/7. Nous sommes faits pour respecter des cycles naturels de sommeil durant la nuit et pour être éveillés durant la journée.

Cette brochure vous donne des conseils pratiques et des astuces pour gérer votre quotidien, et aborde les problèmes spécifiques au travail posté, liés au sommeil, à l'alimentation, à l'exercice physique et à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Revoir vos priorités vous aidera à vous sentir mieux !

Sommeil

Le sommeil est vital pour votre récupération physique et mentale, ainsi que pour optimiser votre système immunitaire. Le sommeil est nécessaire pour vivre, au même titre que manger et boire. Vous ne pouvez vraiment pas vous en passer. Presque tous les adultes ont besoin de 8 heures de sommeil nocturne ininterrompu pour profiter de la journée à venir. Après une bonne nuit de sommeil, vous vous sentez au meilleur de votre forme et donnez le meilleur de vous-même.

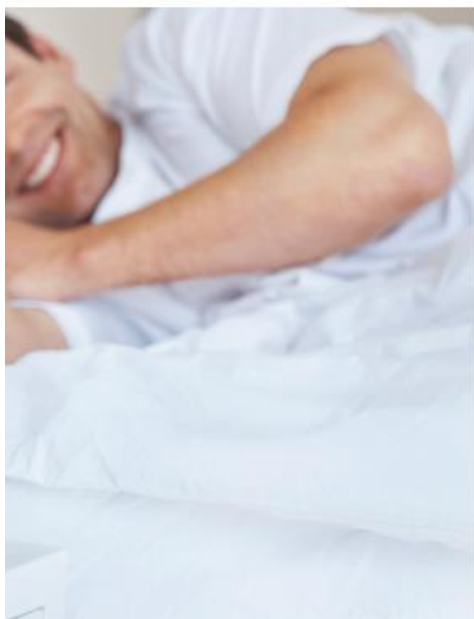
Cependant, la réalité pour la plupart des travailleurs postés n'est pas la même. Les horaires de travail irréguliers impliquent des horaires de sommeil irréguliers, qui ont pour conséquence un manque de sommeil. Cela entraîne fatigue, somnolence et problèmes de santé qui ont une incidence sur les performances et le bien-être.



Ainsi, le travail par postes entraîne un manque de sommeil. Au lieu d'accumuler le manque de sommeil jusqu'à vos jours de repos et d'essayer de rattraper ce manque en faisant une grasse matinée, il vaut mieux faire des siestes à la maison. Chaque période de sommeil par 24 heures offre les effets positifs du sommeil.

Mieux Dormir : Trucs et Astuces

- Préparez votre chambre à coucher ; elle doit être fraîche, sombre et silencieuse
- La régularité dans vos horaires de sommeil est essentielle : levez-vous à la même heure les jours où vous travaillez et les jours de repos dans la mesure du possible
- Dormir tard lorsque vous ne travaillez pas entraînera une sensation de fatigue similaire à celle due au décalage horaire
- Vous ne pouvez pas accumuler le manque de sommeil jusqu'à vos jours de repos
- Rattrapez plutôt le manque de sommeil dans la même période de 24 heures avec une sieste
- Faites une sieste courte (15-20 min) ou une longue sieste (90 min)
- Évitez de vous réveiller lorsque vous êtes dans une phase de sommeil profond, c'est à dire 30 à 60 minutes après vous être endormi
- Essayez de déterminer ce qui fonctionne le mieux pour vous. Il n'y a pas de solution unique.



Alimentation

Pendant la journée, nous avons tendance à suivre un rythme de trois repas que notre corps réclame. Le cerveau donne des signaux de faim aux moments précis où nous avons l'habitude de manger le petit-déjeuner, le déjeuner et le dîner.

C'est à ces moments que votre système digestif fonctionne le mieux pour vous fournir l'énergie nécessaire pour vaquer à vos occupations. En revanche, durant la nuit, le système digestif est au repos. Par conséquent, notre capacité à tolérer et digérer les aliments est réduite. En outre, le cerveau ne transmet aucun signal de faim, ce qui a des conséquences sur les habitudes alimentaires durant les postes de nuit. Certains travailleurs postés ont tendance à manger plus souvent et donc trop, alors que d'autres ont tendance à sauter des repas et à ne pas manger assez. Par conséquent, il est recommandé de s'en tenir à un rythme de trois repas, quels que soient vos horaires de travail. De cette façon, vous préserverez la régularité de vos habitudes alimentaires et votre énergie malgré vos horaires de travail irréguliers.

Par ailleurs, ce que contient notre nourriture est également important. En particulier durant la nuit, ce que nous mangeons a une incidence sur notre comportement. Les aliments riches en protéines nous aident à rester éveillés, tandis que les aliments riches en glucides peuvent favoriser l'envie de dormir. De plus, les aliments riches en matières grasses, en sucre et en sel peuvent nuire à la vigilance.

Manger Mieux : Trucs et Astuces

- Prenez trois repas et deux collations équilibrées par jour
- Essayez de prendre ces repas aux mêmes heures chaque jour, quels que soient vos horaires de travail
- Ce que vous mangez a également de l'importance : trop de matières grasses, de sucre et de sel diminuera votre énergie.
- Équilibrez vos repas à chaque fois : ne mangez pas seulement des glucides (pain, pâtes, biscuits et bonbons), mais intégrez aussi des légumes frais, des fruits et



- des produits laitiers dans votre régime quotidien.
- Voici comment votre cerveau réagit à la nourriture durant la nuit : les glucides à digestion rapide (par ex. les produits à base de blé blanc, les sodas, les bonbons) vous donnent envie de dormir, tandis que les glucides à digestion lente (produits à base de blé complet) et les protéines (par ex. les fruits à coque non salés, les œufs durs, le fromage blanc) entretiennent votre vivacité.
- Avant de travailler de nuit, pour votre dîner, prenez un repas riche en protéines. Votre deuxième repas (vers 1h) doit également être riche en protéines. Votre troisième repas (vers 5h) doit être riche en glucides. C'est le moment de manger votre sandwich. De cette façon, vous pouvez améliorer votre vivacité durant la nuit.
- Une fois de retour chez vous après votre poste de soirée ou de nuit, prenez une petite collation équilibrée (par ex. du porridge, un yaourt avec du muesli, un cracker avec du fromage) avant d'aller vous coucher. Se coucher l'estomac vide peut vous amener à vous réveiller plus tôt que vous ne le voulez.
- Évitez l'alcool et les repas copieux / gras avant de dormir.

Caféine

Une méthode connue pour se réveiller ou rester éveillé consiste à boire du café ou d'autres boissons à base de caféine. Pour optimiser l'effet de la caféine sur notre vivacité, nous avons seulement besoin de deux tasses de café. Qui plus est, la caféine reste active dans notre organisme pendant plusieurs heures. Soyez-en conscient et utilisez raisonnablement la caféine.

- Pendant votre poste de soirée ou de nuit, arrêtez de boire des boissons à base de caféine au moins 3 à 4 heures avant d'aller dormir. Cela permet d'être sûr que la caféine ne vous empêche pas de dormir une fois à la maison.
- Deux tasses de café suffisent pour optimiser l'effet de la caféine sur votre vigilance. Trop de café peut irriter votre estomac et entraîner une déshydratation.

Soyez Vigilant : Vivacité et Sécurité

Une baisse de vigilance ou la fatigue est causée par un manque de sommeil associé aux effets d'un effort physique et/ou mental. Cela touche tout le monde, même les employés les plus professionnels et dévoués. La fatigue ne se résume pas à une sensation de fatigue physique ; c'est aussi un état où la vigilance, l'attention, les performances mentales et physiques sont altérées. La fatigue implique également l'altération de la coordination des mouvements et du temps de réaction. Lorsque nous sommes fatigués, il y a une perte de conscience de ce qui nous entoure, une altération des compétences cognitives et du raisonnement logique, du jugement et une diminution de la capacité à communiquer et à assimiler les communications et les informations. C'est pourquoi la fatigue est considérée comme un facteur de risque pour la sécurité sur le lieu de travail et autour du lieu de travail.



Exercice Physique

Nous avons besoin de faire plus d'exercice, nous le savons tous. Et pourtant, la plupart d'entre nous ne faisons pas assez d'exercice. Le simple fait de « devoir en faire » rend le sport moins attrayant. En outre, le stress lié au travail et la fatigue peuvent accroître notre manque de motivation. Alors que l'activité physique est la seule manière de lutter contre la fatigue ! Après une heure à la salle de sport, ou tout simplement après une promenade dans le quartier, vous vous sentez plus énergique et votre esprit vous paraît plus clair. Rester assis sur votre canapé à regarder la télévision n'a pas du tout le même effet. Un exercice physique régulier peut vraiment faire des miracles sur les éléments touchés par le travail posté : sommeil, digestion et humeur. Ne vous privez pas de ces effets !

Bouger Davantage : Trucs et Astuces

- 30 minutes de marche ou de vélo par jour suffisent
- Cherchez un compagnon pour faire du sport avec vous pour que vous vous teniez tous les deux à cette hygiène de vie
- Sortez ! L'association de l'exposition à la lumière du jour et de l'exercice aide votre horloge biologique à se rétablir plus rapidement et plus facilement, surtout après votre dernier poste.

Équilibre Entre Travail et Vie Personnelle

Les horaires de travail irréguliers affectent également l'environnement social des personnes qui travaillent par postes, y compris les conjoints, les enfants, la famille, les amis ou les collègues. Cela signifie que les besoins spécifiques et les limites de ces travailleurs doivent être pris en compte par leur entourage lorsqu'il s'agit d'organiser le partage des responsabilités. Qu'il s'agisse des obligations sociales, des tâches ménagères ou de s'occuper des enfants, il est essentiel de communiquer régulièrement et de fixer des objectifs réalistes pour que cela fonctionne à la maison. Par ailleurs, la fatigue liée au travail peut être source d'irritation, de manque d'intérêt pour les autres, ou vous pousser à rester assis sur le canapé pour essayer de récupérer du travail. Rappelez-vous que le fait d'être actif est plus utile : cela vous évite de penser au travail et améliore votre qualité de vie, ainsi que celle de vos proches.

Pour plus d'informations, contactez :
Yara International ASA
Postboks 343, Skøyen
0213 Oslo
Norway
www.yara.com

Vivre Mieux : Trucs Et Astuces

- Mettez à profit vos jours de repos pour vous détendre et récupérer
- Soyez actif : consacrez du temps à votre famille, vos amis et vos loisirs
- Communiquez avec votre entourage : prenez des engagements clairs à propos de « Qui fait quoi et quand » en tenant compte de vos horaires de travail.



Annexe 5 : Guide de l'entretien

Introduction

Je termine actuellement un master RH en formation continue. Afin de valider ce diplôme je dois réaliser un mémoire sur une problématique particulière.

J'ai choisi de travailler sur la question du dépostage, car c'est un sujet d'actualité, que ce soit sous l'angle de la pénibilité, des fins de carrières ou de l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle.

Pour réaliser ce mémoire, je vais réaliser une enquête qui va consister à interviewer les responsables de production, les représentants du personnel et bien sûr un maximum de salariés postés.

Les données seront bien entendu traitées anonymement. Le mémoire ne sera pas publié en externe (et restera confidentiel au niveau de mon école).

1. Sur quel site travaillez-vous ?

- Le Havre
- Montoir
- Ambès
- Pardies

2. Quelle est votre âge ?

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-54
- 55-59
- 60 et +

3. Quelle est votre formation initiale (en lien avec votre métier actuel) ?

- Sans
- BEP/CAP
- Bac Pro ou général ou équivalent (Brevet Opérateur IFP Training)
- Bac+2
- >Bac+2

4. Dans quelle discipline ?

- Industrie de process (Ex CAIC, IP)

- Chimie (Laboratoire)
- Maintenance mécanique
- Maintenance Electricité/Instrumentation
- Technique (autre)
- Autre discipline (logistique par exemple), précisez

5. Possédez-vous une double formation ?

(par ex : après un BTS maintenance, vous avez fait un brevet opérateur ou un Bac Pro IP).

6. Si oui, dans quelle discipline ?

- Chimie (Laboratoire)
- Maintenance mécanique
- Maintenance Electricité/Instrumentation
- Technique (autre)
- Autre discipline, précisez

7. Quel est votre métier actuel ?

(Si vous êtes polyvalent, indiquez celui qui est de niveau le plus élevé)

- Chef de Quart / Superviseur / Coordonnateur Opérationnel
- Technicien Principal / Opérateur Principal
- Consoliste / Tableautiste
- Opérateur Terrain (process)
- Opérateur logistique / conditionnement

8. Quelle est votre ancienneté en travail posté (Yara et autre) ?

- 0-9
- 10-19
- 20-29
- 30-34
- 35-39
- 40 et +

9. Quelle est la raison principale qui vous a motivé à vous engager dans un travail posté ?

- Histoire familiale (un parent, un frère faisait ce métier)
- Le rythme de travail permettant de concilier mon travail avec d'autres activités
- Les avantages en matière de rémunération
- L'attrait du métier (sur le plan technique)
- L'attrait du métier (sur le plan "social" : travail en équipe)
- Les possibilités en matière d'évolution de carrière
- Autre (précisez) :

10. Quelle est le facteur principal qui vous motive le plus aujourd'hui ?

- Histoire familiale (un parent, un frère faisait ce métier)
- Le rythme de travail permettant de concilier mon travail avec d'autres activités
- Les avantages en matière de rémunération
- L'attrait du métier (sur le plan technique)
- L'attrait du métier (sur le plan "social" : travail en équipe)

- Les possibilités en matière d'évolution de carrière
- Autre (précisez) :

11. Envisageriez-vous, un jour, de quitter votre travail posté et de passer en journée ?

- Non, Absolument pas, cela ne m'a jamais traversé l'esprit
- Oui, Un peu, j'y ai pensé quelques fois
- Oui, Certainement, j'y pense de temps en temps
- Oui, Tout à fait, j'y pense régulièrement
- Oui, Beaucoup, je ne conçois pas de terminer ma carrière en poste.

12. Si Oui, à quelle échéance ?

- <1 an
- 1 à 3 ans
- 4 à 10 ans
- 11 à 20 ans
- 20 à 30 ans
- >30 ans

13. Quelle sont les 3 raisons qui vous conduiraient à quitter le travail posté et à chercher un poste en journée ?

- La pénibilité du rythme de travail posté et l'impact sur ma santé
- Le manque d'intérêt du travail en poste (je m'ennuie)
- L'absence d'évolution de carrière (je suis bloqué à mon poste)
- Mon employabilité (ma capacité à retrouver un travail si je perdais le mien)
- L'ambiance générale en poste
- La difficulté à concilier le travail posté avec ma vie personnelle
- Une promotion (coefficient supérieur ou augmentation significative)
- Une formation diplômante (en VAE ou en formation continue)
- Un travail plus intéressant et plus gratifiant en journée
- Un travail offrant de meilleures opportunités de carrière à moyen-long terme
- Autre (à préciser)

14. Inversement, quel serait pour vous le frein principal (ou la crainte) à un éventuel dépostage ?

- Ne pas pouvoir m'adapter au rythme de jour sur le plan personnel (périodes de repos plus courtes, temps de travail annuel plus long, ...).
- Ne pas m'adapter au travail de jour (on retrouve le lendemain son travail de la veille) différent du travail en équipes successives (une fois le poste terminé, on transmet à la relève son travail en cours).
- Ne pas pouvoir assumer financièrement la perte de rémunération liée au dépostage
- Ne pas réussir à m'investir personnellement pour acquérir les compétences nécessaires à la prise d'un poste en journée.
- Autre (à préciser)

15. Seriez-vous intéressé par des aménagements du type ?

- dépostage temporaire ?
Si oui quelle durée ? : 3, 6, 12, 18, 24 mois et plus ? (plusieurs réponses possibles)
- dépostage en fin de carrière ?
Si oui, combien de temps avant votre départ de l'entreprise ? (1 -2 -3 ans ou plus)
- Temps partiel
- Ne plus faire les nuits (2x8 par exemple)
- Autre (précisez)

16. Pourquoi ?

(qu'est-ce que cela vous apporte ?)

17. Quels sont les métiers en journée qui pourraient vous intéresser ?

- Production / Logistique : Technicien de jour
- Production / Logistique : Opérateur Logistique en jour ou en 2x8
- Maintenance : Technicien de Maintenance E/I
- Maintenance : Technicien de Maintenance Mécanique
- QHSE / Inspection / Laboratoire : Technicien Sécurité
- QHSE / Inspection / Laboratoire : Agent ou Technicien de Laboratoire
- QHSE / Inspection / Laboratoire : Inspecteur
- Achats/Magasin : Magasinier
- Achats/Magasin : Technicien Achats
- Administration : Assistant Administratif (tous services confondus)
- Autre (précisez)

18. Pourquoi ?

(réponse libre)

19. Seriez-vous prêt à vous investir pour obtenir une qualification en lien avec ce nouveau métier (VAE, période de professionnalisation) ? (oui/non)**20. Si non, pourquoi ? (réponse libre)****21. A combien estimez-vous le montant net mensuel des avantages liés au travail posté (primes de quart, de panier, etc ...) ?****22. A combien estimeriez-vous raisonnable le montant du talon (en net) de maintien des primes liées au travail posté (primes de quart, de panier, etc ...) ?****23. Quel autre dispositif en matière de rémunération pourrait vous aider à concrétiser ce dépostage?**

(réponse libre)

24. Avez-vous des points à ajouter concernant le thème du dépostage ?

Annexe 6 : Trame d'accord de dépostage

1. Définition de l'assiette pour le calcul de l'indemnité dégressive de dépostage

"L'assiette de l'indemnité temporaire et dégressive compensant les conséquences du passage du personnel posté travaillant en rythme de jour, est constituée des éléments de rémunération liés au rythme de travail des 12 derniers mois précédant le dépostage.

Elle comprend tous les éléments variables liés au rythme du poste de travail.

Elle n'exclut que les sommes ayant le caractère d'un remboursement de frais c'est à-dire les éléments du bulletin de salaire dont le but est d'indemniser le salarié des frais supplémentaires qu'il engage en raison de ses conditions de travail, que ces sommes soient ou non soumises à cotisation ou imposables, en tout ou partie, comme les paniers, et la prime de transport."

2. Revalorisation de l'indemnité

"L'indemnité dégressive de dépostage est annuellement revalorisée du pourcentage appliqué en matière d'augmentation collective des salaires réels."

Dans le cas où les primes de postes seraient liées au point d'indice de la convention collective, il faudrait revaloriser l'indemnité en fonction de l'évolution de celui-ci.

3. Grille d'indemnité dégressive de dépostage

"Cette grille permet de définir le pourcentage d'indemnité, en fonction de l'ancienneté du salarié en poste et du nombre de mois à compter de l'instant où il est déposté. La dernière colonne définit l'indemnité jusqu'à la fin de son contrat."

3.1. à l'initiative du salarié (en %)

		Nombre de mois																								Durée du contrat	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Ancienneté en poste	Convention Collective	100	100	80	80	60	60	40	40	20	20	0															
	2-5 ans	100	100	80	80	60	60	40	40	30	30	20	20	10	10	0											
	5-10 ans	100	100	80	80	60	60	40	40	30	30	20	20	10	10	0											
	10-15 ans	100	100	80	80	60	60	40	40	30	30	20	20	10	10	0											
	15-20 ans	100	100	100	100	100	100	80	80	80	80	80	80	60	60	60	60	60	40	40	40	40	10	10	10		
	20-25 ans	100	100	100	100	100	100	100	100	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	25
	>25 ans	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	50

3.2. à l'initiative de l'entreprise (en %)

		Nombre de mois																								Durée du contrat	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
Ancienneté en poste	Convention Collective	100	100	100	100	100	100	40	40	20	20	0															
	2-5 ans	100	100	100	100	100	100	40	40	30	30	20	20	10	10	0											
	5-10 ans	100	100	100	100	100	100	60	40	40	30	30	20	20	10	10	0										
	10-15 ans	100	100	100	100	100	100	60	40	40	30	30	30	20	20	20	10	10	0								
	15-20 ans	100	100	100	100	100	100	80	80	80	80	80	80	60	60	60	60	60	40	40	40	40	20	15	15	15	
	20-25 ans	100	100	100	100	100	100	100	100	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	30
	>25 ans	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	60