

Les horaires atypiques

- 13** | Des rythmes de travail néfastes pour la santé
- 16** | La sensibilisation comme première étape
- 17** | Une nuit de travail en moins, c'est plus d'entrain
- 19** | Un jeu éducatif « à dormir debout »
- 20** | De nouveaux horaires à la bonne heure !
- 22** | Les feux de la rampe s'éteignent la nuit
- 24** | Et la sieste dans tout ça ?

Des rythmes de travail néfastes pour la santé

Bien que très répandus dans notre société, le travail de nuit et le travail posté ne sont pas sans risques pour la santé des salariés qui y sont soumis. Outre les conséquences rapidement visibles (manque de sommeil, fatigue chronique, décalage par rapport aux rythmes sociaux), des effets sur la santé peuvent apparaître à long terme : obésité, diabète, cancer, hypertension... Les mécanismes physiologiques en jeu sont de mieux en mieux connus, et des actions de prévention et de réorganisation du travail peuvent être mises en œuvre dans les entreprises pour en limiter les conséquences.

TRAVAILLER LA NUIT, le week-end, en horaires postés (3x8, 4x8, 2x12...), en horaires fractionnés avec un début tôt le matin et une fin tard le soir est le lot de nombreux salariés en France. Selon la Dares¹, ils sont plus de 40% à être concernés par le travail en horaires atypiques, soit plus de dix millions de personnes. Il s'agit de salariés soumis à des horaires de travail sortant de la semaine type de cinq jours du lundi au vendredi entre 7h et 20h, suivis de deux jours de repos consécutifs.

Le travail du samedi est le plus fréquent, avec notamment 5,2 millions de salariés du secteur tertiaire concernés. Le travail de nuit, qui correspond à tout travail effectué entre 21h et 6h ou à toute autre période de nuit définie par convention ou accord collectif, est plus rencontré dans l'industrie, avec 440 000 salariés concernés. Le travail posté, défini par la directive européenne 2003/88/CE, correspond quant à lui aux équipes qui se succèdent en alternance sur un même poste, l'organisation la plus courante étant ce qui est communément appelé les 3x8.

Parmi ces différentes formes d'horaires atypiques, le travail posté et le travail de nuit sont reconnus comme facteurs de pénibilité. Outre des effets immédiats sous forme de perturbation du sommeil, de fatigue importante, de troubles de la vigilance et donc potentiellement des risques d'accidents, ces rythmes de travail



© Gaël Kerbaol/INRS

À long terme, les horaires atypiques peuvent avoir des impacts sur la santé physique et sur la santé mentale.

LES EFFETS DU TRAVAIL DE NUIT SUR L'ORGANISME HUMAIN

- **EFFETS AVÉRÉS** : diminution de la qualité et de la quantité de sommeil, somnolence, risque de syndrome métabolique (troubles physiologiques et biochimiques pouvant entraîner l'apparition de diabète de type 2, d'hypertension artérielle, l'augmentation du taux de cholestérol...).
- **EFFETS PROBABLES** : performances cognitives amoindries, santé psychique dégradée, obésité et surpoids, diabète, maladies coronariennes (ischémie coronaire et infarctus du myocarde), cancer.
- **EFFETS POSSIBLES** : anomalies des lipides sanguins, risque d'accident vasculaire cérébral (AVC).

Par ailleurs, du fait de la différence de rythme du travailleur par rapport aux rythmes sociaux, le travail posté ou de nuit peut limiter la vie sociale et avoir des répercussions sur la vie familiale.

Source Anses

provoquent à long terme des effets sur la santé. « Tous les humains expriment des rythmes circadiens d'environ 24h, explique Laurence Weibel, chronobiologiste et chargée de prévention à la Carsat Alsace-Moselle. L'alternance jour-nuit synchronise les différentes horloges internes de l'organisme qui régulent de multiples phénomènes physiologiques : production de mélatonine qui a lieu exclusivement la nuit, température corporelle au plus bas vers 5h-6h du matin, pression sanguine maximale vers 18h, "baisse de régime" en début d'après-midi... Une exposition inadaptée à la lumière aura des répercussions sur les horloges internes, donc sur les fonctions biologiques qu'elles gouvernent. » En allant à l'encontre de cette biologie des rythmes, le travail de nuit devient anti-physiologique.

Désynchronisation interne

« Les salariés en 3x8 dorment en moyenne une heure de moins par nuit, présente Anthony Dubroc, fondateur de MySommeil, cabinet de conseils et de formations en chronobiologie. Sur une semaine, ça représente sept heures, soit l'équivalent d'une nuit blanche. Mais il n'y a pas que la réduction du temps de sommeil, il y a aussi la dégradation de la qualité du sommeil : si un tiers des salariés se plaignent d'un mauvais sommeil, la proportion monte à 50% parmi les travailleurs postés. » Tout cela >>>

peut entraîner sur le long terme des impacts sur la santé physique (obésité, diabète, risque cardiovasculaire, cancer) et sur la santé mentale (stress, irritabilité, troubles de la mémoire, consommation de substances psychoactives : alcool, café, médicaments).

Inévitablement, ces effets se répercutent sur les performances au travail, en engendrant des problèmes de concentration ou de mémoire par exemple. « Les recommandations de la Haute Autorité de santé sur la surveillance médicale des travailleurs de nuit et postés, en 2012, puis l'expertise collective de l'Anses relative à l'évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit publiée en 2016 sont devenus des textes de référence sur le sujet, poursuit Anthony Dubroc. Et de plus en plus de médecins du travail sont au fait de ces textes. »

S'ils sont bien identifiés, comment les effets du travail posté et de nuit sur l'organisme peuvent-ils être limités ? « Les questions à se poser sont : peut-on faire autrement que travailler la nuit ? Si non, peut-on agir sur le système horaire pour limiter le risque de désynchronisation et la perturbation du sommeil ? Ou, à défaut, agir sur le contenu du travail et sur les conditions de travail ? Et si non, comment aider les salariés à gérer au mieux leur sommeil et leur alimentation ? », énumère le Dr Marie-Anne Gautier, expert d'assistance médicale risques physiques et psychosociaux à l'INRS.

Aménager le système horaire

Selon le Code du travail, le recours au travail de nuit doit être exceptionnel et justifié. La première action de prévention est donc de l'éviter, à l'instar de ce qui se fait de plus en plus dans le secteur de la propreté depuis une dizaine d'années avec un essor du nettoyage des bureaux en journée (lire l'encadré ci-contre). Malheureusement, ce n'est pas forcément ce qui est observé dans de nombreux autres secteurs. « On est sur une intensification du travail de nuit et sur des horaires très fluctuants imposés par les donneurs d'ordres de



© Gaëlle Kerbaol/INRS

Si la première action de prévention consiste à éviter le travail de nuit, certaines activités ne peuvent se passer de présence humaine continue. Agir alors sur le système horaire contribue à réduire la désynchronisation interne et la perturbation du sommeil.

la grande distribution, notamment dans le transport frigorifique, constate Antoine de Lipowski, ingénieur-conseil à la Carsat de Bretagne. Outre l'impact de ces horaires atypiques sur la santé des conducteurs concernés, je pense que cette situation – dans un contexte de pénurie de conducteurs et de croissance du fret – participe au fait que plus de la moitié des malaises mortels reconnus en



© Gaëlle Kerbaol/INRS

accidents du travail en Bretagne concernant des chauffeurs. » Comme l'observe encore Marc Benoît, formateur à l'INRS, « le travail de nuit peut être employé pour rentabiliser les machines en les faisant tourner à temps plein, sans forcément répondre à des impératifs de production ».

Néanmoins, certaines activités ne peuvent se passer de présence humaine continue. C'est le cas des secteurs assurant la continuité de la vie sociale (hôtellerie-restauration, transports terrestres, aériens, ferroviaires, maritimes, de marchandises et de voyageurs), la délivrance de soins (médecins, infirmiers, ambulanciers, aides-soignants...), la protection et la sécurité des personnes et des biens (militaires, policiers, pompiers, agents de gardiennage), ainsi que certains impératifs de production industrielle. Faute de pouvoir supprimer le travail de nuit, agir sur le système horaire peut contribuer à réduire la désynchronisation interne et la perturbation du sommeil.

« Il est par exemple préconisé de faire des rotations de deux ou trois nuits, car jusqu'à trois nuits consécutives sur plusieurs semaines, l'horloge biologique n'a pas le temps de se dérégler, souligne Marie-Anne Gautier, ou encore d'opter pour une équipe de nuit permanente. » Autres pistes d'action : ajuster la durée du poste de nuit en fonction de la pénibilité des tâches, adapter la nature des tâches selon les

VU DU TERRAIN



L'EXPÉRIENCE DE LA FÉDÉRATION DU NETTOYAGE

La première solution pour lutter contre les effets du travail de nuit consiste à le supprimer. Depuis 2008, la Fédération des entreprises de propreté réalise un gros travail auprès de ses clients pour encourager le nettoyage des bureaux en journée, pendant les heures d'occupation des locaux. Au-delà du changement des horaires, cette nouvelle approche a impliqué une réorganisation de fond de l'activité. Si initialement une résistance au changement s'est exprimée tant auprès du personnel que des clients, un travail d'information et de sensibilisation a permis de faire avancer l'idée et de la mettre en pratique au fil des années. Outre la réduction de la pénibilité, cela a des effets positifs pour les clients (meilleure qualité du travail, relations entre donneurs d'ordres et prestataires améliorées), pour les entreprises prestataires (diminution du turn over et de l'absentéisme) et pour leurs salariés (plus grande reconnaissance du travail effectué, gain en qualité de vie). Ainsi, en dix ans, le travail en journée est devenu une évidence pour beaucoup d'entreprises de nettoyage.

Pour en savoir plus : <http://journee.monde-proprete.com/>



© Fabrice Dimier pour l'INRS

heures de vigilance (en programmant par exemple les opérations les plus sollicitantes en début de nuit), insérer des pauses appropriées, organiser des temps de transmission suffisants entre les équipes, favoriser la dimension collective du travail...

Pour le travail posté, retarder le plus possible l'heure de prise de

La grande distribution est un des secteurs qui imposent une intensification du travail de nuit et des horaires très fluctuants.

car les enfants seront déjà couchés à leur retour ou le temps avec le conjoint s'en trouvera réduit. L'aspect financier est aussi un critère à prendre en compte: les salariés sont rarement prêts à renoncer aux primes de nuit, ce qui peut être un frein à la prévention. Réfléchir à des aménagements des organisations de travail ne peut donc être fructueux dans une entreprise que si une véritable concertation de toutes les catégories de personnel est organisée, en prenant le temps d'identifier les bénéfices et les pertes pour les salariés. Sans oublier de mettre la santé au centre des débats. « *Le travail de nuit illustre parfaitement la difficulté à faire de la prévention sur un risque dont les effets sur la santé sont différés alors que les bénéfices matériels (salaire, prime, gain de temps en journée, garde des enfants...)* sont immédiats et appréciés », souligne Laurence Weibel.

Enfin, à défaut de pouvoir agir sur les horaires de travail ou sur l'organisation des tâches (préven-

tion primaire), la prévention secondaire consiste à informer et à sensibiliser à l'hygiène de sommeil et à la diététique les salariés concernés. Parmi les règles conseillées: maintenir au moins 7h de sommeil par 24h, avec des siestes si besoin, conserver trois repas par 24h avec une collation la nuit, limiter la consommation de caféine dans les 6h précédant l'heure du coucher, pratiquer une activité physique régulière. En prévention tertiaire, un suivi médical régulier est aussi nécessaire avec une périodicité de visites médicales n'excédant pas trois ans. Enfin, au vu des nombreux effets sur la santé identifiés et en l'absence de seuil d'exposition déterminé par les scientifiques, une réflexion sur les parcours professionnels pour maîtriser la durée d'exposition des salariés doit être entreprise avec les ressources humaines au fil de l'avancement des carrières. ■ C. R.

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

« 50% des travailleurs postés se plaignent d'un mauvais sommeil. »

poste en équipe du matin, si possible après 6h du matin, est encouragé. Le plus souvent dans les organisations en 3x8, l'équipe du matin commence à 5h. Pour les personnes habitant loin de leur lieu de travail, il n'est pas rare de devoir se lever à 3h ou 3h30, ce qui interrompt les cycles de sommeil, notamment la phase de sommeil paradoxal propice à la récupération psychique.

Plusieurs niveaux de prévention

Il faut veiller à ce que l'aménagement horaire interfère le moins possible avec la vie familiale et sociale. Car toucher aux rythmes de travail, c'est toucher à la vie privée: repousser l'heure de prise de poste signifie pour l'équipe d'après-midi finir plus tard le soir. Beaucoup n'y sont pas favorables,

En savoir plus

■ Dossier web INRS « Travail de nuit et travail posté »

www.inrs.fr/risques/travail-de-nuit-et-travail-poste

■ Rapport d'expertise collective de l'Anses sur l'évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit (2016). L'expertise collective porte sur les effets sanitaires suivants: sommeil, somnolence et performances cognitives, santé psychique, troubles métaboliques, pathologies cardiovasculaires, cancer. Elle aborde également la sinistralité et la limitation de la vie sociale et familiale.

www.anses.fr



La sensibilisation comme première étape

La prise en compte des effets des horaires atypiques est un chemin de longue haleine, nécessitant une approche collective et pluridisciplinaire. Les services de santé au travail sont bien placés pour accompagner les entreprises dans leurs réflexions et leurs démarches. Illustration avec le service de santé au travail du CEA de Marcoule, dans le Gard.

DANS L'INDUSTRIE NUCLÉAIRE, le travail de nuit est incontournable, les machines tournant en permanence. Parmi les salariés suivis par le service de santé au travail (SST) CEA de Marcoule, dans le Gard, environ 600 d'entre eux travaillent en horaires postés avec travail de nuit (en 3x8, 5x8...). Ils sont répartis dans quatre entreprises: CEA, Orano Cycle Melox, Orano Cycle Marcoule, Socodei).

Dans le cadre d'un CPOM¹, en collaboration avec la Carsat Languedoc-Roussillon et la Direccte, le SST a décidé, à partir de 2015, de se pencher sur la thématique des horaires postés. Parmi les objectifs visés: améliorer le suivi de l'état de santé individuel des salariés en équipes alternantes, leur apporter des outils de prévention, mieux connaître l'activité réelle la nuit par rapport au travail prescrit et sensibiliser les responsables à la pénibilité du travail de nuit. « Les salariés étant convoqués à deux visites médicales par an, il a été décidé d'orienter l'une des deux sur les effets des horaires de travail », présente Lise Carbone, médecin du travail. Un questionnaire a été délivré par les infirmières du travail à cette occasion.



REPÈRES

> LA COMMUNAUTÉ scientifique a défini un suivi médical précis pour les salariés de nuit ou postés, à travers des « Recommandations de bonnes pratiques concernant la surveillance médico-professionnelle des travailleurs postés ou de nuit ». Celles-ci ont été labellisées par la Haute Autorité de santé (HAS) en mai 2012.

« Le travail posté est un choix pour certains, beaucoup ne voudraient en changer pour rien au monde, constate le D^r Carbone. Parmi leurs motivations: l'aspect financier, une ambiance de travail plus sereine. Et aussi ça leur donne l'impression d'avoir plus de temps pour faire autre chose en journée. » Et de poursuivre. « L'âge joue néanmoins. À la longue, une usure s'installe. Après 20 ans de poste, certains aimeraient en changer. Mais il est difficile de trouver du travail ailleurs, ou de changer de poste et de rythme de travail. »

Approche collective

« Ils ont vu qu'on prenait un temps sur la consultation pour en discuter, les retours ont été très positifs », témoigne Karen Hamelin, infirmière. « Cela a initié des discussions entre eux, des échanges, des astuces sur l'hygiène de vie... Ils se sont sentis écoutés sur ce sujet », complète Sandra Lebrun, infirmière. Outre cette première approche, des sessions d'informations par équipes sur le sommeil et l'hygiène de vie ont été délivrées.

En parallèle, les responsables des entreprises ont aussi été sensibilisés

à la pénibilité du travail de nuit. « Ils ont globalement conscience des problèmes, sont à l'écoute, constate Lise Carbone. Ils prennent ainsi déjà certaines mesures comme: adapter l'éclairage de la salle de conduite, organiser l'activité pour éviter les manipulations à risque aux heures où l'on sait que la vigilance est réduite. »

Suite à cette sensibilisation, s'intégrant dans une démarche de prévention secondaire, le service de santé au travail va réévaluer les indicateurs pour voir si ces interventions ont eu un premier impact ou pas. En fonction des résultats, il proposera des mesures ou des actions pour aller de l'avant. Comme par exemple aménager des salles où les salariés pourraient faire des microsiestes sur leur temps de repos, comme le font déjà certaines grandes entreprises.

« Et on espère qu'à terme, ce travail pourra être valorisé et déployé auprès de l'ensemble des services de santé au travail », conclut Sadrina Bertrand, ingénieur-conseil à la Carsat Languedoc-Roussillon. ■ C. R.

1. Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.

DIFFÉRENTS OUTILS ONT VU LE JOUR

Le questionnaire élaboré par le service de santé au travail a été conçu à partir d'indicateurs issus de la recommandation de la Haute Autorité de santé (lire l'encadré ci-dessus). En parallèle, différents outils ont été créés pour communiquer en interne sur le sujet :

- Réalisation d'un petit film « Mieux vivre le travail en postes » à la fin de l'année 2016 dans l'entreprise Arva NC Melox.

- Sensibilisation sur le travail en postes et l'hygiène de vie lors d'une journée sécurité en juin 2017.

- Un vidéoscribe, film animé pour donner des conseils, va prochainement être diffusé: rappel des textes de loi, conseils par rapport au sommeil, travail et nuit vis-à-vis de l'horloge biologique, impacts sur la santé, conseils d'hygiène de vie et sur la sieste, risques routier.

Une nuit de travail en moins, c'est plus d'entrain

À Biesheim, en Alsace, l'entreprise Rhenaroll traite pour le compte d'industriels la surface des cylindres de laminoirs qui transforment des plateaux d'aluminium en tôle. À l'issue d'une étude sur les risques psychosociaux, l'entreprise a décidé de revoir son organisation horaire afin d'améliorer les conditions de travail de ses quinze salariés.

C'EST À L'EST de Colmar, à quelques centaines de mètres du Rhin, qui matérialise la frontière entre l'Alsace et nos voisins allemands, que se situent les ateliers Rhenaroll. Joint-venture créé en 1990 par Péchiney, entre-temps devenu Constellium, et les Canadiens de Court Holding, l'entreprise est spécialisée dans le traitement de surface des cylindres de laminoirs. Il s'agit de pièces en acier qui pèsent de 4 à 45 tonnes et destinées à la production de tôles d'aluminium. En fonction de leur épaisseur, celles-ci sont utilisées pour la fabrication de pièces automobiles ou de canettes de boissons, par exemple.

Soumis à rude épreuve, les cylindres nécessitent un entretien régulier. En effet, dans un laminoir, ils fonctionnent entre 8 et plus de 100 heures. « Constellium, dont une usine jouxte nos ateliers, est notre principal client, explique Francis Ringler, general manager de Rhenaroll. Le texturage, la rectification et le chromage de leurs cylindres représentent 80 % de notre activité. » Pour que les stocks du donneur d'ordres, dont les machines tournent 24h sur 24 et 7 jours sur 7, soient constamment



© Gaël Kerbaol/INRS

Les aménagements d'horaires ont eu des effets majoritairement bénéfiques : moins de fatigue, pas de somnolence diurne détectée, des dettes de sommeil globalement diminuées.

alimentés, l'activité de la quinzaine de salariés de Rhenaroll était, jusqu'il y a deux ans, organisée en 3x8 classique, avec un dernier poste la nuit du vendredi au samedi.

C'est à la faveur, en 2013, de la réalisation d'une étude sur les risques psychosociaux avec le soutien de la Carsat Alsace-Moselle, que ces horaires ont été pointés du doigt. « À ce moment-

là, nous considérons l'ancien rythme de travail comme inévitable pour répondre aux besoins de nos clients, admet Francis Ringler. Le témoignage positif de deux salariés sur leur expérience du 5x8 dans leur précédent emploi nous a cependant fait prendre conscience qu'il n'y avait pas de fatalité et qu'il était possible d'agir. » Intégrant le délégué du personnel et bénéficiant de >>>

ÉCOUTER ET ACCOMPAGNER

« Face à un changement, l'homme a pour réflexe premier de faire le compte des pertes que cette évolution entraîne pour lui, estime Francis Ringler, general manager. Il est donc primordial pour une entreprise qui modifie son fonctionnement d'écouter la parole des salariés. Par exemple, nos équipes ont soulevé la question de la perte de salaire liée à la suppression de la nuit du mercredi dans notre nouvelle organisation. Nous avons donc décidé de rémunérer au même niveau, soit 20 %

de plus, le travail du samedi matin. » En outre, Rhenaroll a fait appel à la Carsat Alsace-Moselle pour exposer à ses équipes les principes de la chronobiologie et donner des conseils en matière de gestion du sommeil. Une diététicienne est également intervenue auprès d'eux pour leur expliquer les comportements alimentaires appropriés quand on travaille en horaires atypiques et pointer les mauvaises habitudes en la matière.

l'appui de la Carsat, une équipe pluridisciplinaire est donc constituée pour se pencher sur la question. Un cahier des charges est établi. Il impose notamment de conserver quinze postes par semaine pour maintenir le niveau de service. Autre impératif : ne pas faire effectuer plus de trois jours d'affilée et deux nuits consécutives pour limiter les décalages dans les rythmes biologiques des employés.

Horaires testés et approuvés

Deux emplois du temps sont mis au point et soumis au vote des équipes. Celles-ci optent pour la version sans poste de nuit le mercredi, remplacé par un samedi matin, aboutissant au programme suivant : une première semaine de travail constituée de trois matins (5h-13h) puis deux après-midi (13h-21h), une deuxième de trois après-midis et deux nuits (21h-5h), la dernière de deux nuits, un jour de repos et trois matins.

La phase de test, qui se déroule d'avril à juin 2016, s'avère concluante. La nouvelle formule est pérennisée dans la foulée, dix salariés sur treize y étant favorables. « J'ai fait vingt ans de 3x8 conventionnel et cela avait une incidence sur ma forme, raconte Romuald, rectifieur chromeur. En plus de la fatigue, j'avais des problèmes gastriques notamment. Cela s'est amélioré depuis le passage au nouveau rythme de travail. » Un ressenti confirmé par des entretiens menés avec chaque employé par Laurence Weibel, chronobiologiste et chargée de prévention à la Carsat. Ceux-ci ont montré des effets majoritairement bénéfiques : moins de fatigue, pas de somnolence diurne



© Gael Kerbaou/INRS

détectée, des dettes de sommeil globalement diminuées...

« Avec les horaires précédents, après la semaine de nuit, je ne retrouvais une efficacité normale que le mardi suivant. Aujourd'hui, je ne sens plus le même décalage, affirme Roger, rectifieur chromeur.

Les nouveaux rythmes de travail ont été soumis au vote des équipes, testés puis approuvés par une majorité de salariés avant une mise en place dans la foulée.

mieux lotis avec ces nouveaux horaires. On se sent vraiment moins fatigués. »

Pour bénéficier à plein des changements, l'entreprise a également souhaité rationaliser la répartition des tâches. Ainsi, les nuits sont principalement consacrées au chromage, cœur de métier historique de Rhenaroll, parfaitement maîtrisé et ne nécessitant pas de support technique. Le nettoyage des cylindres qui précède cette activité impose de s'activer physiquement et, se réalisant à deux, permet des échanges entre collègues. Ce qui est favorable au maintien de l'attention et de l'éveil.

« Si les salariés n'avaient pas été convaincus, nous n'aurions pas entériné ces nouveaux horaires, précise Francis Ringler. Nous faisons cela avant tout pour améliorer leurs conditions de travail. Même si nous sommes ravis de voir des effets positifs sur la qualité, c'est avant tout la satisfaction des équipes qui indiquent que nous avons atteint notre objectif. » ■ D. L.

« Tout compte fait, nous sommes mieux lotis avec ces nouveaux horaires. »

Et j'apprécie d'avoir une demi-journée par semaine pour me consacrer à mes activités de prédilection : le sport, l'apiculture et mon jardin ! » « Il y a du bon et du moins bon, tempère Lucas, rectifieur chromeur lui aussi. Nos week-ends sont raccourcis et la semaine composée de deux nuits suivies de trois matins reste difficile à encaisser. Mais tout compte fait, nous sommes tout de même

BÉNÉFICES SECONDAIRES

Le rythme de travail chez Rhenaroll est intimement lié à celui de l'entreprise Constellium, dont les besoins en cylindres de laminoirs remis en état sont continus. Ainsi, auparavant, le dernier poste de la semaine était particulièrement chargé et stressant. Il fallait que les équipes traitent et livrent suffisamment de cylindres pour que le client maintienne sa production pendant le week-end. En remplaçant la nuit du mercredi par le samedi matin, les tâches de fin de semaine sont lissées sur deux postes,

permettant de travailler plus sereinement. « Nos trois chefs d'équipe ne font pas de nuit et occupent donc alternativement le poste de responsable de jour à qui échoit la programmation des activités, entre autres, explique Francis Ringler, general manager. Avec le nouvel horaire, le responsable de jour en place le vendredi se retrouve le lundi, en tant que chef d'équipe, à appliquer les consignes qu'il a lui-même fixées. Ce qui limite forcément les désaccords et les incompréhensions ! »

Un jeu éducatif « à dormir debout »

Le service de santé au travail du Morbihan (Amiem) a mené une étude pour évaluer l'influence des horaires décalés chez les apprentis et leurs effets sur leur formation. Cela a donné naissance à un jeu éducatif, « Pionce à donf ». Dominique Daures, médecin du travail et somnologue, explique la démarche.

Travail & Sécurité. Pourquoi vous êtes-vous penché sur le sommeil des jeunes apprentis ?

DOMINIQUE DAURES. ► Les jeunes ont perdu 50 minutes de sommeil par nuit en 25 ans. Face à ce constat, j'ai cherché à savoir à quels effets étaient soumis les apprentis travaillant en horaires décalés dans le cadre de leurs études. Les constats des enseignants ou des infirmières scolaires montraient que beaucoup de jeunes dorment en cours, ou à l'infirmerie. J'ai donc voulu creuser auprès de plusieurs métiers enseignés au CFA : boulangers-pâtisseries, cuisiniers-serveurs, vente alimentation, coiffeurs, bouchers et mécaniciens automobiles.

Quelle a été votre approche ?

D. D. ► Avec l'infirmière du CFA, nous avons soumis les jeunes apprentis au test de somnolence d'Epworth¹. 368 tests ont été réalisés en 2015. Les résultats étaient alarmants : un tiers avaient une vigilance normale, un tiers étaient en somnolence légère, et le dernier tiers en somnolence pathologique. Seuls les mécaniciens s'en sortaient bien. On constatait une plus grande somnolence chez les filles. On s'est dit

qu'on était tombés sur une année particulièrement mauvaise. Nous avons donc réitéré le test en 2016, auprès des mêmes apprentis passés en deuxième année et des premières années. 584 nouveaux tests ont été réalisés. Les résultats ont été totalement superposables aux premiers. Face à ces chiffres, on s'est demandé ce qu'on pouvait faire.

Et qu'avez-vous fait ?

D. D. ► Nous avons réfléchi à une façon de sensibiliser les jeunes à l'importance du sommeil. Les ados considèrent le sommeil comme du temps perdu. Ils voudraient dormir 2 h par nuit. La sollicitation permanente des écrans, les réseaux sociaux qui ne s'arrêtent jamais font qu'ils se couchent toujours plus tard. En contrepartie, certains consomment du cannabis pour s'endormir plus facilement. Pourtant, les effets de la somnolence sont là : troubles de la concentration et possibles erreurs associées, risques d'accidents du travail, accidents de trajet... Et plus largement, les troubles du sommeil interfèrent avec la mémoire, l'acquisition des expériences, la prise de poids, l'humeur. Nous avons opté pour un support ludique pour aborder ces questions et donner

des conseils sur un ton vivant. On retient toujours mieux en s'amusant. De là est né le jeu « Pionce à donf ».

Quel en est le principe ?

D. D. ► Il s'agit d'un plateau de jeu comparable au jeu de l'oie, avec des cartes. Au fil de la progression, il aborde divers thèmes : la fonction du sommeil et l'architecture d'une nuit de sommeil, l'autoprise en charge de son sommeil, des conseils sur l'environnement (chambre, écran), des questions sur les addictions, l'alimentation, le sommeil... Une partie se déroule avec un groupe de 10 à 15 participants. Le temps de jeu est variable, d'un quart d'heure à deux heures, en fonction du temps disponible. Les jeunes participants se sont montrés très intéressés par les informations fournies, par les échanges suscités, de même que les enseignants. À partir de cette première expérience concluante auprès des apprentis en CFA, nous envisageons d'élargir son utilisation à d'autres publics. ■ **Propos recueillis par C. R.**

1. L'échelle de somnolence d'Epworth est un instrument simple et fiable pour évaluer le niveau de somnolence pendant la journée, à l'aide d'un questionnaire.

UNE NOUVELLE VERSION DU JEU

Une évaluation du jeu « Pionce à donf » a été réalisée sur l'année scolaire 2017-2018 auprès de dix groupes d'apprentis. Les résultats ont été très encourageants, avec un taux de satisfaction de plus de 80 %. Ce mois-ci débute une approche avec une nouvelle version de ce support auprès de salariés concernés par le travail de nuit. Sur les 198 000 salariés suivis par l'Amiem, 13 000 travaillent de nuit, principalement dans l'agroalimentaire, l'industrie et les soins, et 34 000 sont

en horaires décalés. Dans le cadre d'une formation délivrée par le service de santé au travail, 120 salariés vont être concernés dans un premier temps, avec le concours des CHSCT de leurs entreprises. Il s'agira notamment d'informer les salariés sur les risques du travail de nuit, les conseils pour préserver leur santé. Une discussion sur l'organisation du travail est prévue, à partir des recommandations de l'Anses de 2016 et des recommandations de la Haute Autorité de santé de 2012.

De nouveaux horaires à la bonne heure !

Confronté à un fort taux de restrictions médicales dans les effectifs de son site industriel d'Obernai, le fabricant de matériel électrique Hager Group a lancé un projet pour améliorer les conditions de travail de ses salariés. L'un des axes de cette démarche a consisté à changer les horaires des équipes de montage en passant d'un roulement en 4x8 à quatre emplois du temps fixes pour permettre à chacun de trouver celui qui lui convient le mieux.

NÉ EN 1955 dans la Sarre, Hager Group, spécialiste des installations électriques, s'est implanté en Alsace dès 1959, avec l'ouverture d'une usine à Obernai. Si elle est encore indépendante, la petite société familiale des débuts est aujourd'hui un groupe industriel international dont le site obernois, riche de quatre usines, est devenu le plus grand de la compagnie. Environ 38 millions de disjoncteurs et d'interrupteurs différentiels y sont produits chaque année.

En 2015, la direction s'inquiète du nombre de salariés touchés par des restrictions médicales. En effet, un opérateur de montage sur deux est concerné, qu'il s'agisse de restrictions gestuelles, de port de charge, ou d'allure. Celles-ci représentent une perte de 48,5 équivalents temps plein pour l'entreprise, qui doit aussi faire face aux problématiques liées au travail de nuit « *Ce constat préoccupant nous a poussés à réagir pour préserver la santé de nos salariés*, affirme Julien Robinet, responsable de l'usine 2 du site d'Obernai. *C'est dans ce contexte que le projet Step, pour santé, travail, employabilité et passerelle, a vu le jour.* »

Le quatrième axe de ce programme, intitulé Passerelle, porte sur les moyens de réduire la pénibilité pour les salariés arrivant en fin de carrière. L'idée d'éviter aux seniors les postes de nuit ressort des réflexions, mais l'incompatibilité de tels aménagements avec les 4x8 conduit à envisager des évolutions non plus seulement

📌 **La diminution de salaire liée à la perte de primes sur les horaires de nuit a rebuté un certain nombre de salariés dans un premier temps.**

pour les employés les plus âgés, mais aussi pour l'ensemble des équipes industrielles. « *Quand le groupe de travail a proposé de supprimer le roulement pour passer à des horaires fixes répétés chaque semaine, nous nous sommes dit que nous tenions quelque chose*, se remémore Patrick Desorgue, secrétaire du



© Fabrice Dimier pour l'INRS

UN PROJET COLLECTIF

Pour mener à bien l'évolution des horaires postés, Hager Group a misé sur le collectif. Toutes les composantes de l'entreprise ont participé d'une manière ou d'une autre : aussi bien les managers que les salariés, les partenaires sociaux que la direction, le service de santé au travail que le CHSCT. Que ce soit en prenant part aux réflexions sur les nouveaux horaires, à la phase test, à son suivi ou au déploiement de ces évolutions, chacun a apporté sa pierre à l'édifice. « *C'est la bonne manière de procéder*

pour parvenir à un résultat pertinent, affirme Julien Robinet, le responsable de l'usine 2 du site d'Obernai. *Lorsque chacun peut s'exprimer, faire part aux autres de ses connaissances, de ses contraintes ou de ses besoins, nous sommes dans la configuration optimale pour trouver, développer et mettre en place des solutions efficaces et acceptées par tous.* » De quoi créer une dynamique positive pour continuer d'avancer en matière de prévention des risques professionnels.



© Fabrice Dimier pour l'INRS

CHSCT. Nous avons donc élaboré quatre emplois du temps en suivant un cahier des charges qui imposait de prendre en compte la pénibilité et de répondre aux demandes des salariés, tout en respectant des impératifs de base. Comme, par exemple, ne pas diminuer ou augmenter la masse salariale ou maintenir le fonctionnement de l'usine du lundi 5 heures au samedi 13 heures. »

Une équipe providentielle

Identifiés par un code couleur, les nouveaux horaires sont présentés en février 2016 aux 600 employés des usines de montage. Ceux-ci les classent selon leurs préférences, en fonction des avantages et des inconvénients de chaque formule. Ainsi, l'horaire jaune ne comprend pas de nuit, mais entraîne automatiquement une baisse de salaire. Au contraire, les bleu et orange conservent leur avantage en termes de salaire, puisqu'ils incluent plusieurs nuits. La semaine prune quant à elle permet de ne pas travailler le mercredi, pratique quand il y a des enfants à la maison... « À ce moment du projet, les collègues se

Après la phase de test réalisée par une équipe, le déploiement de nouveaux horaires à l'ensemble du personnel des deux usines de montage a été possible.

sont montrés plutôt réfractaires », admet Patrick Desorgue. Et le dépouillement du questionnaire montre de gros déséquilibres de répartition des souhaits. Entre autres raisons, très peu de monde envisage une diminution de salaire.

Heureusement, une équipe fait exception par la distribution homogène des choix des trente salariés qui la compose. Elle est le groupe idéal pour la phase de test lancée en janvier 2017. « C'est tombé sur nous et je n'étais pas ravie au départ. D'autant que les

« Ce dispositif très novateur est un vrai moteur d'amélioration des conditions de travail. »

premières semaines, j'ai eu du mal à m'adapter à mon nouveau rythme de travail, confie Alexa Bapst, une conductrice de machines automatisées. Avec le recul, je suis bien contente d'avoir fait partie des premiers à bénéficier de cette évolution. » Car si un

temps d'acclimatation est nécessaire, les retours sont finalement très positifs.

« Je suis à quelques années de la retraite et je commençais vraiment à avoir du mal avec les postes de nuit. J'ai donc opté pour l'horaire jaune qui m'a permis de reprendre une vie normale et de profiter davantage de ma famille », témoigne Agnès Hamm, elle aussi conductrice de machines automatisées. « Je n'ai pas eu vent de collègues regrettant leur choix du jaune et ce malgré la perte de salaire. Le jeu en vaut vraiment la chandelle », renchérit Corinne Schroetter, gap leader.

La satisfaction de ces précurseurs ne tarde pas à alimenter les discussions entre collègues et finit par faire tomber les réticences. Pour preuve, un second sondage montre des résultats très différents du premier. Les choix s'équilibrent et le déploiement, au prix de quelques mouvements de personnels entre les équipes, peut être engagé en 2018 dans les deux usines de montage. Aujourd'hui, la moitié des opérateurs industriels, soit environ 300 personnes, pratiquent ces nouveaux horaires. « Le premier souhait a pu être respecté dans 90 % des cas, se félicite Julien Robinet. Les 10 % qui se sont vu attribuer leur seconde option n'avaient pas de préférence marquée pour leur premier choix. Nous les avons repérés grâce à des entretiens individuels. » Avec 100 % des salariés satisfaits de ces nouveaux rythmes de travail, et qui ne voudraient en aucun cas revenir en arrière, Hager Group peut se targuer d'avoir réussi sa transition. ■ D. L.

CARINE BONTEMPS, médecin du travail chez Hager Group

« Les nouveaux horaires postés que nous avons mis en place répondent à des problématiques variées. Premièrement, ils permettent aux salariés de rester dans l'entreprise même s'ils ne peuvent plus travailler de nuit. Ils donnent également la possibilité de choisir son emploi du temps en fonction de sa typologie de sommeil, ou, comme on le dit en langage courant, si l'on est du matin ou du soir. De plus, la régularité établie par l'abandon du roulement impliqué par

le fonctionnement en 4x8 est un facteur facilitant l'articulation vie privée-vie professionnelle. Enfin, le système gagne en souplesse puisque les équipes ne sont pas figées et qu'il est possible de changer d'horaires, pour par exemple faire moins de nuits lorsque l'on avance en âge. Ce dispositif très novateur est donc un vrai moteur d'amélioration des conditions de travail. »

Les feux de la rampe s'éteignent la nuit

Dans le spectacle vivant, travailler la nuit est une pratique fréquente. Le Théâtre national de Strasbourg réussit à limiter depuis cinq ans les démontages de spectacles de nuit, en avançant les heures de certaines représentations. Une réorganisation réussie grâce à l'implication de toutes les catégories de personnel.

AUJOURD'HUI DÉBUTE le montage du spectacle Saïgon. Sur le plateau de la salle Koltès, au Théâtre national de Strasbourg (TNS), régisseurs, techniciens, éclairagistes s'activent pour donner vie au décor de restaurant qui va servir pour une quinzaine de représentations. Et dans une douzaine de jours, au terme de la dernière représentation de ce spectacle, viendra l'heure du démontage. Mais contrairement à une pratique courante dans le métier, cette opération sera terminée avant minuit. En effet, depuis cinq ans, les dirigeants du TNS parviennent à supprimer le travail de nuit. « Ce spectacle dure 3h30 et il faut compter 5h de démontage derrière, souligne Éric, régisseur plateau de la Comédie de Valence, où a été créé le spectacle. Commencer plus tôt le démontage et finir plus tôt est un avantage, car le travail de nuit, ça use à la longue. Il n'y a qu'ici que ça se passe comme ça. » Une telle organisation a pu voir le jour après plusieurs années de réflexion.

« Le passage aux 35 heures avait été l'occasion pour le monde du spectacle de redécouvrir le Code du travail, et de commencer à



© Gaëlle Kerbaol/INRS

revoir les façons de travailler, explique Jean-Jacques Monier, directeur technique de l'établissement qui est aussi formateur en prévention des risques dans le spectacle vivant. Après mon arrivée ici en 2005, je me suis demandé pourquoi on faisait les démontages de nuit. Ça répondait à une tradition plus qu'à un réel besoin. J'ai alors commencé

Les aménagements de rythmes de travail ne se sont pas faits en un jour, la réorganisation a été progressive. La pratique s'est installée peu à peu.

à réfléchir à une autre façon de faire. » Car le travail de nuit, contraignant, fatigant, n'apportait finalement pas d'avantage particulier.

« La nuit, tout est long, tout est compliqué, poursuit-il. Un panneau est beaucoup plus lourd à porter à 3h du matin qu'à 3h de l'après-midi. Finir à 5h ou 6h du matin ne fait pas économiser une



© Gaëlle Kerbaol/INRS

STÉPHANE DESCOMBES, régisseur général du TNS et membre du CHSCT

« Depuis que je suis devenu permanent du TNS, il y a six ans, j'ai dû faire une seule nuit. C'est une bonne chose. On constate une évolution du métier, un changement des mentalités : les gens demandent plus de temps libre pour eux-mêmes qu'il y a 20 ou 30 ans. Les horaires avaient déjà été allégés lors du passage aux 35 heures. D'une façon générale, je pense qu'il y a moins de fatigue qu'avant, ce qui joue positivement sur l'humeur, l'ambiance de travail, ou encore sur les consommations d'alcool ou de tabac. »

nuit d'hôtel puisque les équipes ne prennent pas la route dans la foulée. La fatigue génère des erreurs et l'ambiance générale de travail la nuit peut vite devenir électrique. En journée, tout est fait plus rapidement et la qualité du travail est clairement meilleure. »

Une réorganisation en amont

Face à ce constat, une réflexion a été menée conjointement par la direction technique, la direction administrative et le secrétaire général du TNS. Le CHSCT, qui compte parmi ses membres un représentant des services techniques, un représentant des ateliers et un de l'école du théâtre, a également été étroitement associé. Tous étaient convaincus du bien-fondé de limiter le travail de nuit. Mais comment ? En organisant le démontage le lendemain matin ? En commençant plus tôt le soir ? Il a été décidé d'avancer l'heure de la dernière représentation à 16h, qu'elle ait lieu le samedi ou le dimanche, pour que le démontage réalisé dans la foulée se termine avant minuit. Puis le chargement du camion se fait le lendemain matin.

Ces aménagements ne se sont pas faits en un jour, la réorganisation a été progressive. La pratique s'est installée peu à peu. Le public s'est habitué sans problème à ce nouvel horaire. Côté équipes techniques, cela a engendré une perte financière avec la disparition des primes de nuit, de l'ordre de 120€ brut par mois. « Au bout d'un moment, des techniciens ont commencé à me dire "Tiens, on ne fait plus de démontage de nuit ?", et je leur

Depuis cinq ans, aucun démontage de nuit n'a eu lieu au TNS. Cette nouvelle organisation a été acceptée par tous.



© Gaël Kerbaol/INRS

répondais qu'on s'était organisé différemment pour en faire moins. Personne n'est venu se plaindre de ce changement. » Cela a néanmoins pu entraîner des discussions avec des compagnies en tournée qui avec cette organisation devaient défrayer un repas de plus. « Par conséquent, dans nos contrats, nous avons inscrit que, dorénavant, le cas échéant, les coûts liés au travail de nuit restaient à la charge de la compagnie demandeuse, note Jean-Jacques Monier. Et depuis cinq ans, on n'a eu aucune demande en ce sens. »

Parallèlement, les plannings sont

préparés en mai-juin pour toute la saison suivante. Chacun sait ainsi pour chaque spectacle dans quelle équipe il travaillera. « Nous sommes attentifs aux alternances entre les équipes techniques, qui travaillent 36 heures par semaine, et les équipes de jeu, qui font 48 heures par semaine. Cela assure une équité financière et permet à tous des échanges avec les artistes », souligne le directeur technique. Lors des tournées, les effectifs sont prévus en amont en fonction des contraintes des programmations. Plusieurs équipes peuvent parfois être mobilisées. À l'étranger, où les cultures sont différentes, cela reste néanmoins plus difficile à faire passer. Ainsi, en tenant compte des critères artistiques, techniques, financiers, il a été possible d'aboutir à une organisation satisfaisant tous les acteurs. ■ C. R.

1. Dans la convention collective du TNS, le travail est considéré de nuit à partir de 1h du matin.

UN THÉÂTRE NATIONAL HORS DE LA CAPITALE

Le Théâtre national de Strasbourg, qui a fêté ses 50 ans en 2018, est le seul théâtre national en région, les cinq autres (Comédie-Française, Odéon, la Colline, Chaillot, Opéra-Comique) étant à Paris. Ayant le statut d'Épic (établissement public à caractère industriel et commercial), il emploie 98 équivalents temps-plein, dont la moitié de personnel technique.

LE CAS DE METZ-EN-SCÈNES

L'EPCC Metz-en-Scènes¹, qui emploie 62 salariés en CDI auxquels s'ajoutent une quarantaine de vacataires et une vingtaine d'intermittents réguliers, a aussi organisé des réaménagements. « Depuis neuf ans, nous avons mis en place des périodes de "repos régie" qui correspondent à des respirations dans le planning d'exploitation, décrit Joseph André, directeur technique. Toutes les six à huit semaines, nous déterminons à l'avance une semaine de relâche pour permettre aux salariés techniques de

poser des journées de récupération. Ces temps sont consacrés à d'autres activités moins chronophages : travaux de maintenance, ateliers... Les autres services se sont progressivement organisés sur ces mêmes périodes pour travailler autrement. Le travail de nuit est mieux maîtrisé avec un repos mieux organisé : les journées sont dès que possible limitées à 10h, au lieu des traditionnels trois services de 4h. »

1. EPCC : établissement public de coopération culturelle.

Et la sieste dans tout ça ?

Le service des urgences de l'hôpital d'Évreux a mis en place, il y a près de deux ans, un protocole de sieste pour tout le personnel. S'il a fallu dans un premier temps combattre des résistances culturelles, le principe aujourd'hui est de plus en plus largement adopté et mis en application.

EN ENTRANT dans le bureau d'Arnaud Depil-Duval, responsable du service des urgences au centre hospitalier intercommunal d'Évreux, dans l'Eure, deux de ses passions sautent aux yeux : Napoléon, représenté sur un tableau au mur et en statue sur le bureau, et le café. Les cartons d'une célèbre marque de capsules s'entassent dans un coin, témoignant de l'importance qu'occupe cette boisson stimulante dans sa vie d'urgentiste. Au-delà, la gestion de la fatigue est une de ses préoccupations permanentes. C'est la raison pour laquelle, il y a un an et demi, il a mis sur pied un protocole qui officialise les siestes pour tout le personnel de nuit dans le service. « *Ma réflexion est partie des travaux de l'Institut de recherche biomédicale des armées, décrit-il. En tant qu'officier de réserve, j'avais connaissance d'études sur la gestion du sommeil et de la sieste. En opérations, les militaires sont susceptibles de rester cinq jours consécutifs sans dormir. Dans ce cas-là, ils font une sieste dès qu'ils le peuvent. Ils travaillent dans le stress, sous pression, avec privation de sommeil... des critères*

que l'on retrouve dans les hôpitaux. »

Fort de ce constat, Arnaud Depil-Duval met en place dans son service la sieste pour les médecins, qui réalisent des gardes de 24h, de 9h à 9h. En journée, il s'agit d'une micro-sieste de 30 minutes et, la nuit, d'une sieste de 90 à 180 minutes. « *La première recharge les capacités mentales tandis que la seconde recharge aussi les capacités physiques, explique-t-il. Tenir 24 heures ne peut se faire sans subir des périodes d'altération de la vigilance. Je considère donc qu'il vaut mieux avoir un médecin effi-*



© Gaëlle Kerbaol/INRS

© Gaëlle Kerbaol/INRS

cace pendant 23 heures plutôt que présent pendant 24 heures mais fatigué. » Le protocole de sieste a ensuite été élargi au personnel de nuit, pour qu'il puisse faire vers 5h ou 6h une micro-sieste.

Un temps de repos pour tous et respecté

Vers minuit, cette soirée d'octobre 2018 est calme. Le médecin de garde, Thomas Pèbre, vient annoncer qu'il s'éclipse, laissant l'interne seul à la barre. Il part se reposer pour trois heures dans une chambre de garde dédiée. « *Je vais regarder un épisode de série TV, explique-t-il. Ça me permet de me déconnecter de l'activité, de penser à autre chose, et ça va m'aider à m'endormir. Sans ça, je ressasse les décisions de la journée.* » Trois chambres de garde isolées sont à disposition. Si le dispositif n'est pas nouveau, des aménagements ont progressivement été réalisés : pose d'un rideau occultant, ventilateur pour

IL Y A SIESTE ET SIESTE

Il existe trois types de siestes. D'une durée de quelques secondes à quelques minutes, la sieste flash consiste à s'installer confortablement dans un fauteuil en gardant entre deux doigts un objet (clé, petite cuillère...). Un sursaut se produit au moment du relâchement total de l'organisme lors de l'entrée dans le sommeil. La personne lâche l'objet qui tombe au sol, ce qui la réveille. Par ces quelques secondes de détente, cette sieste constitue un moment réparateur.

Ensuite, il y a la micro-sieste, qui dure de 10 à 30 minutes. Cette durée, qui ne suffit pas pour entrer en sommeil profond, sert à augmenter la vigilance. Enfin, la sieste royale, d'une heure ou une heure et demie, sert à la récupération physique et à rattraper du sommeil en retard. Au réveil, il existe une phase d'inertie qui nécessite un temps d'une quinzaine de minutes pour en sortir.



© Gaël Kerbaol/INRS

les chaudes nuits d'été, verrou intérieur, téléviseur, douche.

Ainsi médecins, infirmiers, aides-soignants peuvent tous s'accorder un temps de repos. Chacun opte pour le système qui lui convient : allongé sur un lit ou sur un pouf grand format, assis dans un fauteuil, dans le noir complet ou en semi-obscurité, avec de la musique, le smartphone... « Les deux ou trois premières fois, on hésite, on n'ose pas trop, commente Maxime, interne qui fera sa sieste en deuxième partie de nuit. Mais très vite, on n'a plus de complexe, puisque les autres le font aussi. Sans forcément dormir, le fait de se déconnecter, de penser à autre chose, ça repose vraiment. » Les jonctions sont organisées entre les médecins, chacun sait qu'il aura son tour. « C'est le seul hôpital où l'interne dort tandis que le médecin est rappelé, sourit Arnaud Depil-Duval. Il y a toujours un médecin sur le pont, et celui parti se reposer ne sera pas dérangé. »

📺 Tenir 24 heures est un exercice compliqué pendant lequel les périodes d'altération de la vigilance sont inévitables. Un temps de repos évite ce type de phénomène.

Anthony Leblond, un infirmier, aménagera pour sa part le fond de la salle de soins en fin de nuit, en y installant un boudin gonflable, pour une pause d'une demi-heure. « Pour les paramédicaux, qui travaillent de 20h à 8h, une demi-heure de sieste, ça change tout, commente François Haupais, cadre de santé. Quand

ment en binôme avec Arnaud, il y a peu de services où ça fonctionne comme ça. Et ceux qui pratiquent ces moments de repos ne reviennent pas en arrière. »

Le dispositif contribue au bien-être du personnel et à la bonne marche du service, qui compte 55 infirmiers et 25 aides-soignants. « On a dans le service un des taux d'absentéisme les plus bas de l'hôpital, observe le chef de service. Car on est une équipe soudée, on travaille tous ensemble, dans une même direction, on se soutient, ça réduit les tensions. » Et comme le souligne encore François Haupais, « que le personnel fasse la sieste a pour conséquence de réduire le temps d'attente pour les patients. Un soignant reposé, c'est un patient en sécurité. Même si, du fait de la médiatisation récente de cette pratique, notamment dans des médias locaux, on entend depuis quelque temps des réflexions comme : "On attend parce que vous faites la sieste" ». ■ C. R.

« C'est le seul hôpital où l'interne dort pendant que le médecin est rappelé. »

c'est calme, j'encourage chacun à faire une pause, j'y crois profondément. Le travail de nuit n'est pas dur en soi, il est même plutôt moins intense, mais c'est la nuit en elle-même qui est dure. Des résistances sont encore présentes, mais le fait que ce soit encouragé et cautionné par la hiérarchie aide à l'adopter. On travaille véritable-

UN TABOU EN ENTREPRISE

Culturellement, faire une sieste de 15-20 minutes sur le lieu de travail en France reste pour beaucoup inenvisageable, voire tabou. Parmi les raisons avancées par ceux qui refusent la sieste : l'absence de besoin, la peur d'être plus fatigué après, la peur de ne pas se réveiller. Mais il existe une forme d'autocensure, par peur du regard des autres. « Certains s'éclipsent aux toilettes pour récupérer quelques minutes, mais n'admettraient pas qu'ils ont besoin d'un temps de

sieste », témoigne un membre de CHSCT d'un grand groupe industriel. Néanmoins, de plus en plus d'entreprises réfléchissent à des espaces de pause ou de microsieste pour leur personnel. Les rares salariés qui ont franchi le pas ont constaté des bénéfices : ils se sentent mieux, sont plus vigilants sur le trajet de retour au domicile, le poste de nuit est mieux supporté. Une bonne sieste nécessite de mettre à disposition un espace dédié, où les personnes savent qu'elles ne seront pas dérangées.