



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**

# Travail de nuit et en équipes : concevoir des mo- dèles modernes d'organisation du temps de travail

Application des données  
scientifiques concernant  
la santé au travail : guides  
et astuces



Éditeur :

Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
Secrétariat d'État à l'économie SECO  
Secteur Protection des travailleurs

Avec l'expertise de :

ars serendi GmbH  
[www.ars-serendi.de](http://www.ars-serendi.de)

Photographies : Getty Images (photo p. 1, Per-Anders Petterson),  
stock.adobe.com (photo p. 5, pressmaster; photo p. 13, Kadmy;  
photo p. 28, industrieblick; photo p. 34, Ivan Traimak;  
photo p. 42, industrieblick)

Graphisme : Yellow Werbeagentur AG

Année de parution : 2021

Commandes :

OFCL | Office fédéral des constructions et de la logistique  
[www.publicationsfederales.admin.ch](http://www.publicationsfederales.admin.ch)  
N° : 710.248.f

Téléchargement :

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Réduire la pénibilité du travail en équipes : critères scientifiques et loi sur le travail</b>	<b>6</b>
Travail en équipes et contraintes	<b>6</b>
Recommandations scientifiques : maintien de la capacité de travail	<b>8</b>
Loi sur le travail : prévention en matière de santé s'agissant du travail en équipes	<b>12</b>
<b>Matrice d'évaluation : classer les modèles d'organisation du temps de travail en équipes de manière transparente</b>	<b>16</b>
<b>Modification de modèles d'organisation du temps de travail : procéder ensemble de l'analyse au but</b>	<b>20</b>
Phase de préparation	<b>21</b>
Phase d'analyse	<b>22</b>
Phase de planification, Phase d'introduction, Phase pilote	<b>23</b>
<b>Réduire la densification du travail : assurer les besoins en personnel et une réserve</b>	<b>24</b>
Déterminer les besoins en personnel de manière professionnelle	<b>24</b>
Calculer la réserve de manière transparente	<b>26</b>
<b>Plans d'équipes tirés de la pratique et destinés à la pratique</b>	<b>28</b>
Plans d'équipes pour le travail en équipes classique sans travail du dimanche	<b>29</b>
Plans d'équipes pour le travail continu	<b>35</b>
<b>À vos marques : à vous de jouer !</b>	<b>41</b>
<b>Informations complémentaires</b>	<b>43</b>

# Introduction

Le besoin de travail en équipes, c'est-à-dire d'horaires de travail alternant régulièrement et incluant des plages la nuit et le week-end, ne cesse d'augmenter. En 2020, environ 1/6<sup>e</sup> des salariés en Suisse ont travaillé dans le cadre de systèmes de temps de travail dits atypiques. Cette évolution s'accompagne souvent de densification du travail et donc de sollicitations croissantes pour les salariés.

Du point de vue de la gestion des entreprises, concevoir des systèmes de temps de travail modernes et de qualité s'impose de plus en plus pour éviter des coûts. D'une part, les contraintes importantes peuvent entraîner des problèmes de santé provoquant à leur tour des absences. D'autre part, on constate de plus en plus souvent que la possibilité d'aménager ses horaires et la fiabilité de ces derniers constituent des motifs de choix ou d'abandon d'un employeur.

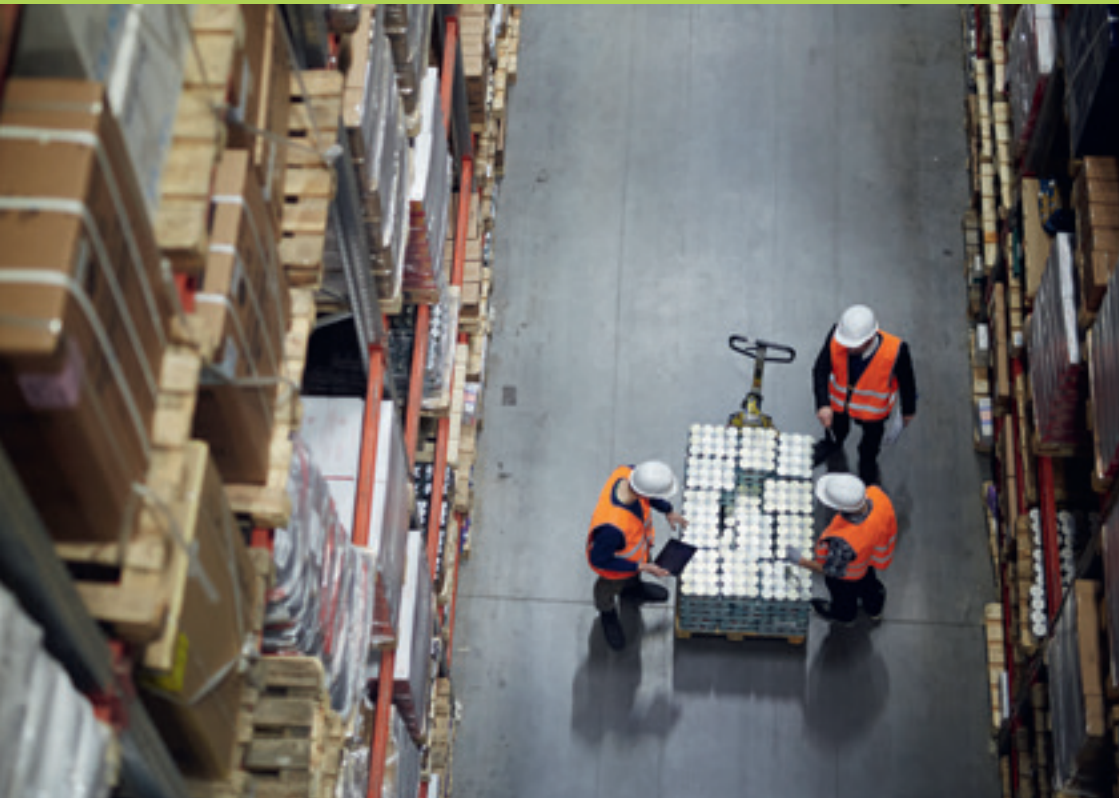
Simultanément, l'évolution des conditions démographiques cadres et l'accroissement de la diversité des modes de vie appellent à concevoir des systèmes de temps de travail plus flexibles et prenant davantage en compte la santé et la vie sociale des collaborateurs.

Les modèles de temps de travail insuffisamment bien conçus entraînent des coûts en matière de recrutement, de fluctuation du personnel et de santé. Les modèles « appropriés » contribuent de manière non négligeable au succès économique et à l'attrait d'un employeur.

Les plans d'équipes modernes combinent de manière favorable le respect des prescriptions impératives de la loi sur le travail et celui des recommandations issues des sciences qui s'intéressent à la santé au travail. Il est prouvé que le travail en équipes est d'autant moins éprouvant que les modèles de temps de travail suivent les recommandations scientifiques.

Pour que la conception et l'introduction de nouveaux modèles de travail en équipes se soldent par un succès, il est nécessaire de prendre en compte le mieux possible les intérêts des collaborateurs dans le cadre d'un processus participatif.

Les répercussions des horaires atypiques sur la santé et l'environnement personnel constituent la matière de notre brochure « Travail en équipes et travail de nuit ». Le présent document indique en complément comment on peut réduire les contraintes déjà lors de la conception de modèles de temps de travail. La page internet suivante du SECO fournit une liste des sources scientifiques de cette brochure ([www.seco.admin.ch/plans-equipes](http://www.seco.admin.ch/plans-equipes)). C'est pourquoi le présent document s'abstient de les mentionner.



# Réduire la pénibilité du travail en équipes : critères scientifiques et loi sur le travail

## Travail en équipes et contraintes

Le travail en équipes et le déplacement des phases de sommeil et de travail entraînent toujours des contraintes physiques et sociales. Cette brochure emploie le terme de travail en équipes au sens des art. 34 et 36 de l'OLT 1.

### Définition du travail en équipes (art. 34 OLT 1) :

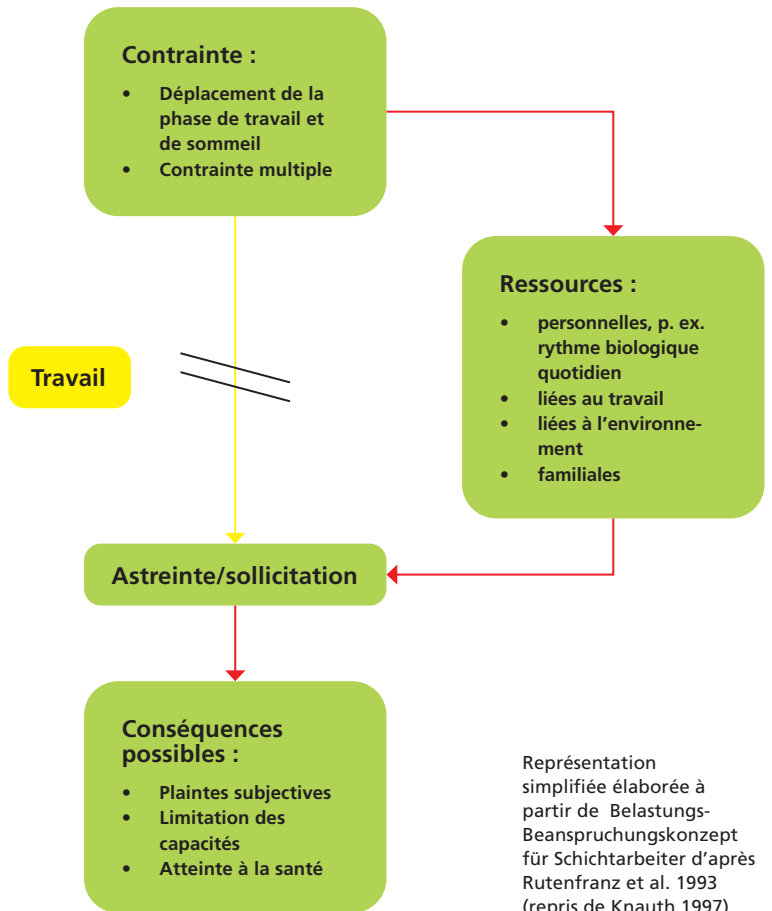
Il y a travail en équipes lorsque deux ou plusieurs groupes de travailleurs se relayent dans un ordre échelonné et alternant à un même poste de travail d'après un horaire déterminé.

### Définition du travail continu (art. 36 OLT 1) :

Est réputé travail continu tout système d'organisation du temps de travail :

- a. qui repose, 24 heures sur 24, sept jours sur sept, sur le travail en équipes, et
- b. qui fait intervenir plusieurs équipes à la totalité desquelles, en principe, chaque travailleur participe successivement.

On peut décrire de manière objective la contrainte liée au travail en équipes, qui concerne en principe tout le monde, car nous sommes des êtres diurnes. Notre horloge interne repose sur la lumière du jour. Si les ressources individuelles ne suffisent pas, la contrainte liée au travail en équipes entraîne une surcharge qui peut conduire à des atteintes à la santé. Les modèles d'équipes bien conçus du point de vue des recommandations scientifiques réduisent le risque de telles atteintes.



Il existe de nombreuses données scientifiques validées sur les liens entre contraintes et astreintes. Elles sont rassemblées dans les recommandations scientifiques et décrites ci-après.

## Recommandations scientifiques : maintien de la capacité de travail

Les recommandations scientifiques reposent sur des études scientifiques s'échelonnant sur de longues années. Elles se voient sans cesse confirmées dans la recherche appliquée. Il convient dans l'idéal de prendre en compte simultanément le plus grand nombre possible de ces aspects lors de la conception du travail en équipes et des modèles de temps de travail correspondants.

Certaines de ces recommandations entrent en concurrence et ne peuvent être mises en œuvre simultanément. Il est ainsi extrêmement difficile d'octroyer des blocs de temps libre de longue durée et d'éviter en même temps une concentration du temps de travail. C'est pourquoi il est important de connaître l'importance des recommandations pour établir des modèles satisfaisants de travail en équipes et de pondérer le cas échéant les recommandations pour une entreprise donnée en établissant un ordre de priorités.

Les **recommandations scientifiques** représentent des **règles idéales** qui devraient être appliquées dans le but de préserver la capacité de travail et de réduire la pénibilité du travail en équipes.

Ces recommandations reposent sur des **règles impératives** de la **loi sur le travail** qu'il convient de respecter absolument.

Voici tout d'abord un aperçu des recommandations scientifiques en matière de conception du travail en équipes, qui sera suivi d'une liste des principales règles légales impératives. Ces deux pans constituent la base de l'évaluation matérielle et de la comparaison des modèles de travail en équipes.



## APERÇU DES RECOMMANDATIONS SCIENTIFIQUES

---

### 1. Pas de travail en équipe de nuit sans alternance

Il faut éviter de travailler exclusivement la nuit, entre 23 h et 6 h, sans alterner avec un travail de jour. Cela n'est admis que sous des conditions strictes. Travailler en permanence la nuit entre 2 h et 6 h est particulièrement éprouvant. Notre corps essaie en permanence de s'adapter à la veille nocturne et au sommeil diurne qu'elle rend nécessaire. Il n'y parvient pas et le corps se trouve pour ainsi dire dans une situation permanente de décalage horaire, ce qui peut conduire à long terme à des atteintes à la santé.

---

### 2. Ne pas travailler pendant plus de trois nuits consécutives

Pour éviter autant que possible la tentative d'adaptation en cas de travail de nuit permanent décrite précédemment, il est important, du point de vue des recommandations scientifiques, d'éviter de travailler pendant plus de trois nuits de suite.

---

### 3. Une durée du repos suffisamment longue

Un repos de 11 heures doit être prévu entre deux plages de travail en équipes. Après un bloc de travail en équipe de nuit ou après un bloc d'une durée de six ou sept jours, la personne devrait disposer d'au moins 48 heures de congé avant de commencer le bloc suivant.

---

### 4. Week-ends de congé

Les week-ends de congé couvrent dans l'idéal la période du vendredi soir au lundi matin, de sorte que le samedi et le dimanche constituent vraiment des jours de congé. Les week-ends sont plus propices à la récupération que les jours de congé en semaine, car ils offrent de meilleures possibilités en termes de contacts sociaux.

---

## 5. Une soirée de libre en semaine

On veillera à garantir au moins une soirée de congé en semaine, du lundi au vendredi, de manière à permettre à la personne de participer à la vie sociale.

---

## 6. Pas de concentration du temps de travail

Les longues périodes de travail sans jours de congé intercalés sont à éviter. Il est recommandé de ne pas excéder cinq ou six plages de travail de suite, sept jours de travail consécutifs et plus doivent être évités à tout prix. Lors de la planification des jours de congé, on prendra en compte qu'un jour de congé isolé est beaucoup moins reposant que deux jours de suite ou plus.

---

## 7. Pas de plages de travail d'une longueur excessive

La longueur de la plage de travail devrait être adaptée à la contrainte imposée par le travail et à l'activité. Au bout de 9 heures de travail, le risque d'accident augmente de manière exponentielle. C'est pourquoi une plage de travail ne devrait pas excéder 8 heures. La longueur de la plage de travail de nuit devrait en particulier être calculée en fonction de la charge de travail.

---

## 8. Rotation vers l'avant

Le changement vers l'avant, donc le passage de l'équipe du matin à celle de l'après-midi puis à celle de la nuit, est celui qui correspond le mieux à notre horloge interne, c'est-à-dire à notre rythme biologique. Il permet d'éviter que le temps de repos ne soit raccourci. Le passage de l'équipe du matin à celle de l'après-midi puis à celle de la nuit permet de disposer de suffisamment de repos entre deux blocs sans épuiser un jour de congé. La rotation vers l'arrière peut exceptionnellement être préférable lorsque la rotation est longue en travail discontinu (p. ex. en cas de changement hebdomadaire du type d'équipe).

---

## 9. Rotation rapide

Le passage de l'équipe du matin à celle de l'après-midi puis à celle de la nuit doit impérativement être rapide, et ce, sur une base régulière. Les systèmes de travail en équipes reposant sur au maximum trois plages de travail dans l'équipe du matin, suivies de deux ou trois dans l'équipe du soir puis de deux ou trois dans l'équipe de nuit sont, de manière avérée, favorables au maintien de la capacité de travail. Grâce à la rotation rapide, le manque de sommeil accumulé dans la phase de travail dans l'équipe du matin n'est que peu important et le corps a suffisamment de temps pour s'adapter au travail de nuit lors du passage de l'équipe de l'après-midi à celle du soir.

---

## 10. Un début du travail pas trop précoce pour l'équipe du matin

Du point de vue des sciences qui s'intéressent à la santé au travail le début du travail pour l'équipe du matin ne devrait pas avoir lieu avant 6 h. Plus l'équipe du matin commence tard, plus les collaborateurs ont en général de chances d'avoir suffisamment dormi. Toutefois, l'heure à laquelle l'équipe du matin débute a une influence sur celle à laquelle l'équipe de nuit finit. Pour que les collaborateurs de l'équipe de nuit arrivent à dormir après leur nuit de travail, ils devraient terminer au plus tard à 6 h 30.

---

## 11. Flexibilisation et individualisation du temps de travail en fonction des besoins des collaborateurs

En ce qui concerne l'heure de début et de fin du travail des différentes équipes, le règlement du travail en équipes propre à l'entreprise devrait donner une certaine flexibilité, de manière à permettre aux collaborateurs de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.

---

## 12. Éviter les changements de plans d'équipes à court terme

L'employeur doit éviter de modifier les plans d'équipes à court terme. Du point de vue de la santé au travail, il est recommandé d'établir le plan d'équipes en octobre pour l'année civile suivante de sorte que la planification des congés puisse avoir lieu en novembre et décembre. L'ajustement définitif, c'est-à-dire la mise au point finale du plan d'équipes, doit avoir lieu au moins quatre semaines à l'avance, de manière à garantir planifiabilité et fiabilité.

## **Loi sur le travail : prévention en matière de santé s'agissant du travail en équipes**

Les recommandations scientifiques décrites ont abouti à des prescriptions dans la loi sur le travail.

Les dispositions légales qui doivent impérativement être respectées lors de la planification des équipes constituent un standard minimal à respecter lors de la mise en œuvre des recommandations scientifiques. Les recommandations scientifiques vont dans le sens d'une meilleure protection du point de vue de la médecine du travail alors que les prescriptions de la loi sur le travail laissent par endroits une plus grande marge de manœuvre. Nous attirons l'attention sur le fait que cette marge de manœuvre, comme la possibilité de réduire le repos de 11 à 8 heures, est réservée à des situations exceptionnelles et ne doit pas devenir la règle.



## TOUT D'ABORD, LES DISPOSITIONS GÉNÉRALES DE LA LOI SUR LE TRAVAIL RELATIVES À LA DURÉE DU TRAVAIL ET DU REPOS REVÊTENT UNE GRANDE IMPORTANCE POUR LE TRAVAIL EN ÉQUIPES :

### 1. Travail de jour et du soir

- Le travail de 6 h à 20 h constitue du travail de jour; celui de 20 h à 23 h, du travail du soir.
- Le travail du jour et du soir, c'est-à-dire la période de 6 h à 23 h (soit un intervalle de 17 heures) ne requiert pas d'autorisation.
- L'employeur ne peut toutefois mettre en place le travail du soir qu'après audition de la représentation des travailleurs dans l'entreprise ou, à défaut, des travailleurs concernés.
- Le début et la fin du travail de jour et du soir peuvent être avancés ou reculés d'une heure (entre 5 h et 24 h) avec l'accord des représentants des travailleurs dans l'entreprise ou, à défaut, de la majorité des collaborateurs concernés. L'intervalle de travail de l'entreprise ne doit pas dépasser 17 heures !

### 2. Durée maximale hebdomadaire du travail

- La durée maximale hebdomadaire du travail est en principe de :
- 45 heures pour le personnel des entreprises industrielles, le personnel de bureau, les employés techniques et autres, le personnel de vente dans les grandes entreprises du commerce de détail.
  - 50 heures pour tous les autres collaborateurs.

### 3. Durée du repos quotidien

- Tous les collaborateurs doivent disposer d'un repos quotidien d'au moins 11 heures consécutives.
- L'employeur peut réduire la durée du repos des collaborateurs adultes jusqu'à 8 heures une fois par semaine pour autant que la durée de 11 heures soit respectée en moyenne sur deux semaines.

### 4. Travail de nuit

- L'emploi de collaborateurs en dehors des horaires du travail de jour et du soir fixés pour l'entreprise est interdit.
- Les exceptions justifiées (besoin urgent, indispensabilité) peuvent donner lieu à une autorisation.

### 5. Travail du dimanche

- Il est interdit d'occuper des collaborateurs entre le samedi à 23 h et le dimanche à 23 h.
- Avec l'accord des représentants des travailleurs dans l'entreprise ou, à défaut, de la majorité des travailleurs concernés, l'intervalle du dimanche peut être avancé ou retardé d'une heure au plus.
- Les exceptions justifiées (besoin urgent, indispensabilité) peuvent donner lieu à une autorisation.

## LES POINTS SUIVANTS SPÉCIFIQUES AU TRAVAIL EN ÉQUIPES SONT RÉGLÉS DANS LA LOI SUR LE TRAVAIL :

- 1. Travail de jour en deux équipes**
  - Le travail de jour et du soir en deux équipes n'est pas soumis à autorisation (en dehors du travail du dimanche ou pendant un jour férié) pour autant qu'il se déroule dans un intervalle de 17 heures.
  - Chaque plage de travail ne peut excéder 11 heures, pauses incluses.
- 2. Systèmes d'organisation du temps de travail en trois équipes ou plus**
  - Le changement d'équipes doit avoir lieu de l'équipe du matin à celle de l'après-midi puis à celle de nuit. Les exceptions sont admises si la majorité des travailleurs concernés en font la demande par écrit.
- 3. Travail continu**
  - Le travail continu est soumis à autorisation.
  - En principe, la durée maximale hebdomadaire du travail ne doit pas être dépassée sur une moyenne de 16 semaines.
  - La durée maximale hebdomadaire du travail peut être étendue à 52 heures pour un certain nombre de cycles de 7 jours consécutifs. Elle peut exceptionnellement être étendue à 60 heures si une grande partie de ces heures constitue un simple temps de présence.
  - La durée hebdomadaire du travail est à calculer entre le lundi à 0 h et le dimanche à 24 h.
  - En l'espace de 24 heures, 9 heures de travail au maximum peuvent être effectuées sur un temps de présence de 10 heures.
  - Entre le vendredi soir et le lundi matin, les plages de travail peuvent atteindre 12 heures si 2 heures de pause sont accordées.
  - Un minimum de 61 jours de repos hebdomadaire d'au moins 35 heures consécutives doit être accordé par année civile, 26 d'entre eux tombant sur un dimanche et incluant la tranche horaire de 6 à 16 h.
  - Si les jours de congé couvrent la période du samedi à 23 h au dimanche à 23 h, le nombre de dimanches de congé peut être réduit de la manière suivante :
    - à 17 dimanches si la durée du travail ne dépasse pas 8 heures par jour;
    - à 13 dimanches si la durée du travail ne dépasse pas 8 heures par jour et que le temps de présence (temps de travail + pauses) n'excède pas 42 heures par semaine.
  - Un repos d'au moins 24 heures doit être octroyé au bout de sept jours au maximum.
  - Le cycle des équipes doit se répéter au bout de 4 à 16 semaines, mais au plus tard au bout de 20 semaines.

Les recommandations scientifiques, les règles de la loi sur le travail pertinentes pour le travail en équipes et les objectifs définis en commun qu'un nouveau modèle de travail en équipes doit permettre d'atteindre se retrouvent dans ce qu'on appelle une matrice d'évaluation pour modèles de travail en équipes.



## Matrice d'évaluation : classer les modèles d'organisation du temps de travail en équipes de manière transparente

La matrice d'évaluation est un outil qui permet d'évaluer les modèles d'organisation du temps de travail en équipes sous l'angle des recommandations scientifiques et de la loi sur le travail.

Elle peut être utilisée pour évaluer des modèles existants et déterminer s'il convient de les modifier. Elle peut aussi l'être pour évaluer différents modèles de travail en équipes au cours du processus de planification et d'en établir un classement eu égard à la réalisation des objectifs. Il est judicieux de ne pas se limiter à un modèle et d'en comparer plusieurs au moyen de la matrice.

Dans l'idéal, l'ensemble des personnes concernées procèdent conjointement à la mise au point de la matrice et aux évaluations ou un groupe de projet ou de travail s'en charge. Cela permet d'assurer la plus grande transparence possible et d'aboutir à une compréhension commune.

Les règles légales doivent impérativement être respectées. La matrice permet de vérifier si elles le sont (logique du oui ou non).

Comme la réglementation légale du travail en équipes classique diffère partiellement de celle du travail continu, il existe deux bases d'évaluation distinctes. En voici une description, accompagnée des graphiques Excel ([www.seco.admin.ch/plans-equipes](http://www.seco.admin.ch/plans-equipes)). La matrice reproduite ci-dessous se focalise, elle sur les principales règles légales.



**Évaluation, sous l'angle de la loi sur le travail, de modèles d'organisation du temps de travail pour le travail en équipes classique sans travail du dimanche :**

I.	Dispositions de la loi sur le travail (critères impératifs)	Respectée ? oui	Respectée ? non
1.	Les collaborateurs ont congé du samedi à 23 h au dimanche à 23 h		
2.	Durée hebdomadaire maximale du travail de 45 ou 50 heures		
3.	Durée du repos d'au moins 11 heures entre deux plages de travail Elle peut être réduite à 8 heures une fois par semaine si la durée du repos quotidien est de 11 heures en moyenne sur deux semaines		
4.	Règle de la demi-journée de congé hebdomadaire		
5.	Début du travail de jour pas avant 5 h		
<b>Somme</b>			

**Évaluation, sous l'angle des recommandations scientifiques, de modèles d'organisation du temps de travail pour le travail en équipes classique sans travail du dimanche :**

II.	Critères scientifiques (critères visant une protection renforcée)	tou- jours rempli	partiel- lement rempli	pas du tout rempli
1.	Au maximum trois nuits de travail consécutives			
2.	Temps de repos suffisant (11 heures)			
3.	Temps de repos suffisant (après une série de nuits de travail : 48 heures)			
4.	Congé en bloc le week-end (du samedi à 0 h au dimanche à 24 h)			
5.	Une soirée de congé en semaine			
6.	Pas de concentration du temps de travail (pas plus de 6 jours de travail consécutifs)			
7.	Pas de plages de travail d'une longueur excessive (plages de travail de 8 heures au maximum, sans la pause)			
8.	Rotation vers l'avant			
9.	Rotation rapide et courte (au max. 3 plages de travail consécutives du même type)			
10.	Début de l'équipe du matin pas trop tôt (pas avant 6 h)			
11.	Le règlement du travail en équipes permet une flexibilité en faveur des collaborateurs et une individualisation du temps de travail			
12.	Le règlement du travail en équipes empêche les changements de plan d'équipes à court terme			
<b>Somme</b>				

**Évaluation, sous l'angle de la loi sur le travail, de modèles d'organisation du temps de travail pour le travail continu :**

I.	Dispositions de la loi sur le travail (critères impératifs)	Respectée ? Oui	Respectée ? Non
1.	La durée maximale hebdomadaire du travail de 45 heures ou 50 heures est respectée en moyenne sur 16 semaines		
2.	Durée maximale du travail quotidien de 9 heures; plages de travail de 12 heures possibles entre le vendredi soir et le lundi matin si 2 heures de pause sont accordées		
3.	Une durée de repos d'au moins 24 heures doit être octroyée au bout de 7 jours de travail au maximum		
4.	Repos quotidien d'au moins 11 heures entre 2 plages de travail; réduction possible à 8 heures une fois par semaine si un repos quotidien de 11 heures est respecté en moyenne sur 2 semaines		
5.	La règle relative au nombre de jours de repos est respectée		
6.	Les règles relatives au nombre de dimanches de congé sont respectées		
7.	Le cycle des équipes doit se répéter au bout de 4 à 16 semaines, mais au plus tard au bout de 20 semaines		
<b>Somme</b>			

**Évaluation, sous l'angle des recommandations scientifiques,**  
de modèles d'organisation du temps de travail pour le **travail continu** :

II.	Critères scientifiques (critères visant une protection renforcée)	tou- jours rempli	partiel- lement rempli	pas du tout rempli
1.	Au maximum trois nuits de travail consécutives			
2.	Temps de repos suffisant (11 heures)			
3.	Temps de repos suffisant (après une série de nuits de travail : 48 heures)			
4.	Congé en bloc le week-end (du samedi à 0 h au dimanche à 24 h)			
5.	Une soirée de congé en semaine			
6.	Pas de concentration du temps de travail (pas plus de 7 jours de travail consécutifs)			
7.	Pas de plages de travail d'une longueur excessive (plages de travail de 8 heures au maximum, sans la pause)			
8.	Rotation vers l'avant			
9.	Rotation rapide et courte (au max. 3 plages de travail consécutives du même type)			
10.	Début de l'équipe du matin pas trop tôt (pas avant 6 h)			
11.	Le règlement du travail en équipes permet une flexibilité en faveur des collaborateurs et une individualisation du temps de travail			
12.	Le règlement du travail en équipes empêche les changements de plan d'équipes à court terme			
<b>Somme</b>				

Comme cela a déjà été indiqué, les critères scientifiques doivent être appliqués de la manière la plus large possible, mais il est rarement possible de les appliquer tous simultanément. Établir un ordre de priorité propre à l'entreprise peut donc se révéler judicieux. Il s'agit de répartir les critères en deux catégories : prioritaires et moins prioritaires. Le document Excel peut être étendu en conséquence. L'évaluation commune de modèles d'organisation du temps de travail en équipes est un jalon important du processus de changement décrit ci-après.

# Modification de modèles d'organisation du temps de travail : procéder ensemble de l'analyse au but

Modifier avec succès un système de travail en équipes requiert, outre une démarche juste sur le plan méthodologique, avant tout suffisamment de temps. Le changement ne peut pas être contraint. Il s'écoule en général de six à huit mois jusqu'à l'introduction d'un modèle d'organisation du temps de travail en équipes, c'est-à-dire jusqu'au démarrage de la phase pilote. Il est important d'accompagner le processus d'un plan de communication de sorte que toutes les personnes concernées disposent des mêmes informations. Développer un modèle moderne d'organisation du temps de travail se subdivise en cinq phases : phase de préparation, phase d'analyse, phase de planification, phase d'introduction et phase pilote.

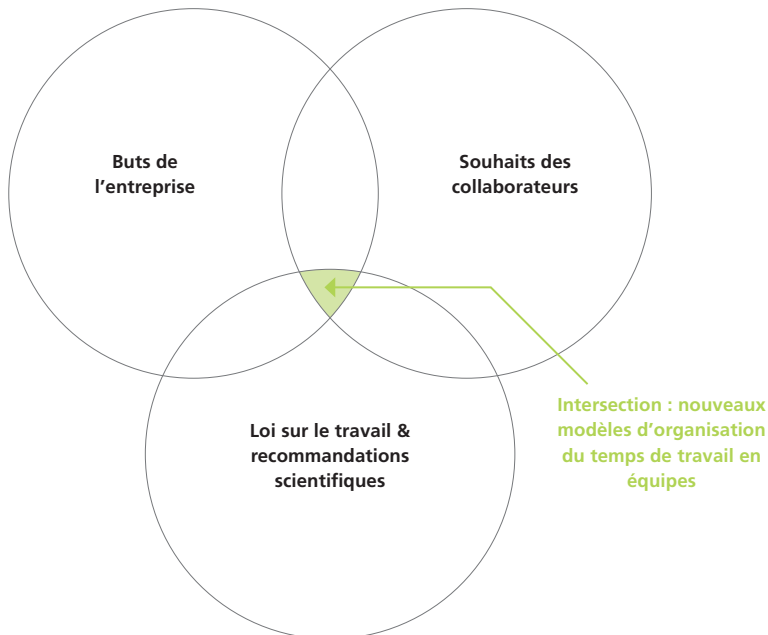
## CINQ PHASES POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF


<b>Phase 1 : préparation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en place d'un groupe de projet</li><li>• Mise au point d'un socle de connaissances communes</li><li>• Définition des objectifs et besoins</li><li>• Définition de la démarche et élaboration du plan du projet</li></ul>
<b>Phase 2 : analyse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sélection des critères d'évaluation de différents modèles</li><li>• Recensement des besoins des collaborateurs</li><li>• Recensement et calcul des besoins en personnel et de la réserve nécessaire</li></ul>
<b>Phase 3 : planification</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Élaboration des modèles d'organisation du temps de travail en équipes</li><li>• Évaluation des options</li><li>• Choix d'une option</li></ul>
<b>Phase 4 : introduction</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Préparation de l'introduction</li><li>• Communication des changements aux travailleurs</li><li>• Élaboration d'un règlement propre à l'entreprise</li><li>• Planification de la phase pilote</li></ul>
<b>Phase 5 : phase pilote</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Phase de test</li><li>• Évaluation</li><li>• Adaptation du modèle si nécessaire</li></ul>

## Phase de préparation

La phase de préparation vise à poser les bases du succès du projet. S'agissant de la modification d'un système de travail en équipes existant ou de l'introduction d'un nouveau, ce succès dépend de manière déterminante de l'implication des personnes concernées. On entend par là non seulement la direction et les cadres mais aussi les collaborateurs et leurs représentants dans l'entreprise. Des intérêts divers, en partie contraires, doivent être pris en considération. Les changements concernant le temps de travail s'accompagnent souvent d'émotions, car les personnes concernées défendent des points de vue personnels.

Les objectifs de l'entreprise, les souhaits des collaborateurs et les recommandations scientifiques sont symbolisés par trois cercles dans l'illustration suivante. Si l'on tente de superposer les cercles, il apparaît clairement que l'intersection qui correspond aux intérêts et buts communs se limite à un petit fragment. C'est ce fragment qu'il convient de faire émerger dans le cadre d'un processus participatif.





Pour prendre en compte la diversité des perspectives, un projet concernant l'organisation du temps de travail requiert de mettre en place un groupe de travail ou de projet dans lequel sont représentées toutes les parties prenantes. L'accompagnement du groupe de projet par des consultants externes à titre temporaire ou pour certaines phases du projet peut être judicieux. Les membres du groupe de projet doivent être en mesure d'accompagner le projet en commun et d'élaborer une solution soutenue par la majorité.

Le lancement du groupe de projet prend idéalement la forme d'un ou plusieurs ateliers ou réunions de travail. On commencera par trois tâches :

- Transmettre à toutes les personnes impliquées les mêmes connaissances sur le travail en équipes, les recommandations scientifiques en la matière et les sections correspondantes de la loi sur le travail, de manière à créer un socle pour le projet.
- Déterminer les préoccupations et les objectifs des différents acteurs, c'est-à-dire remplir les « cercles d'objectifs » décrits.
- S'entendre enfin sur la démarche, un plan sommaire du projet, les rôles et les tâches.

### **Phase d'analyse**

La phase d'analyse repose d'une part sur un relevé exhaustif des exigences entrepreneuriales.

Elle donne d'autre part lieu à l'élaboration de la matrice d'évaluation décrite, sur la base de laquelle le groupe de projet peut évaluer et comparer objectivement plusieurs modèles d'organisation du temps de travail en équipes. Cette démarche permet de ramener sans cesse un processus parfois chargé sur le plan émotionnel à un plan objectif.

Cette phase permet également de compléter la description des préoccupations des employés réalisée par le groupe de projet dans la première phase par des ateliers auxquels participent (tous) les salariés afin de valider les besoins. Faire une enquête à ce sujet au moyen de questionnaires est une solution alternative.

## **Phase de planification**

La phase de planification consiste dans un premier temps à élaborer plusieurs modèles d'organisation du temps de travail en équipes, car il existe souvent plusieurs solutions possibles. Il s'agit ensuite d'évaluer les options au moyen de la matrice préparée en commun, de manière à rendre clairs à tous les avantages et les inconvénients des différents modèles. Cette méthode permet en général de s'entendre sur la solution qui a obtenu la meilleure évaluation et qui donne les meilleures chances d'atteindre les objectifs.

## **Phase d'introduction**

Lorsque le groupe de projet s'est entendu sur un modèle d'organisation du temps de travail en équipes, il convient de préparer son introduction. On informera les employés des changements et de leurs répercussions possibles. On se souciera également d'autres démarches concernant spécifiquement l'entreprise : élaborer son règlement, adapter le système de salaire et les logiciels de planification, etc.

## **Phase pilote**

Les salariés ne perçoivent pas les avantages d'un nouveau système d'organisation du travail en équipes en se référant à la théorie mais en le vivant; c'est pourquoi il est judicieux de mettre en place une phase pilote. Il n'est pas facile de convaincre même ceux qui ont des problèmes de sommeil très importants susceptibles d'être améliorés par un changement de rythme d'équipes de tester un nouveau système. Convenir d'un essai-pilote d'un an, au cours duquel le degré de réalisation des objectifs sera régulièrement examiné, peut être une solution. Cela implique d'interroger les employés à intervalles réguliers sur leur degré de satisfaction eu égard au modèle d'organisation du temps de travail en équipes (lors d'ateliers ou au moyen de questionnaires). La phase pilote devrait durer douze mois afin de couvrir toutes les saisons et périodes de congé.

Il est possible d'adapter le modèle en cas de besoin au terme de cette phase pilote. Si le processus est bien structuré, cela n'est en général toutefois pas nécessaire.

# Réduire la densification du travail : assurer les besoins en personnel et une réserve

## Déterminer les besoins en personnel de manière professionnelle

Pour qu'un (nouveau) modèle d'organisation du temps de travail en équipes « fonctionne », c'est-à-dire qu'il offre une sécurité dans la planification et qu'il soit accepté, une dotation suffisante en personnel est requise. L'objectif doit être d'avoir dans les équipes le nombre de personnes nécessaire, ni plus, ni moins.

Penser qu'il y a par exemple dix personnes dans une équipe et que c'est donc le nombre de personnes dont nous avons besoin n'est pas un raisonnement viable. Les absences, comme les congés, la maladie ou la formation doivent être pris en compte de manière proactive pour accroître la sécurité dans la planification et la flexibilité.

Noyau de la phase d'analyse :

- Déterminer les besoins en personnel
- Calculer la réserve nécessaire

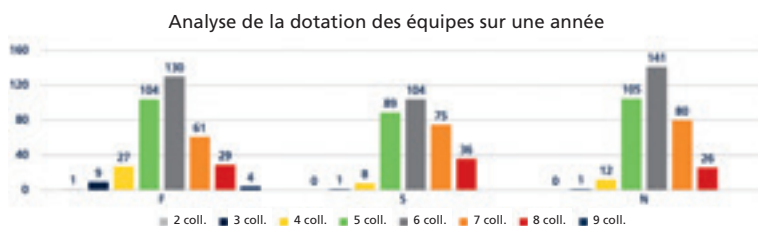
Par le passé, des dotations minimales, c'est-à-dire normales, ont souvent été définies sans qu'un suivi soit assuré. Les changements dans la composition du personnel, en ce qui concerne les qualifications et l'âge, sont rarement pris en compte.

Avant de pouvoir calculer les besoins en personnel, il faut décrire la dotation requise : combien d'employés sont-ils nécessaires pour garantir le fonctionnement normal ? La définition de la dotation normale ou de la dotation optimale d'une équipe doit prendre en compte plusieurs facteurs. Il faut pour cela se fonder sur les quantités prévues, le taux d'utilisation des capacités, les horaires d'exploitation ou de service ou, dans la logistique, sur les livraisons attendues.



Les jours de la semaine et les types d'équipes peuvent se distinguer dans leur degré d'activité ou leur intensité. C'est pourquoi il faut examiner quelle est la dotation minimale nécessaire et quelle est la dotation idéale pour chaque type d'équipe. Un outil d'analyse de la dotation des équipes est disponible sous forme de fichier Excel ([www.seco.admin.ch/plans-equipes](http://www.seco.admin.ch/plans-equipes)).

Si définir le niveau de dotation en personnel des équipes se révèle difficile, il est utile de se référer aux dotations effectives des équipes au cours des années précédentes. Celles-ci sont souvent inférieures à ce qui est supposé. Jeter un coup d'œil en arrière peut montrer combien de collaborateurs sont nécessaires pour que cela « tourne rond ». Voici l'exemple du résultat d'une telle analyse. Les équipes du matin (M), de l'après-midi (AM) et de la nuit (N) sont le plus souvent dotées de six collaborateurs alors que la dotation normale initialement prévue était de huit.



Une analyse plus poussée peut permettre de déterminer si le besoin en personnel reste identique au fil de la journée ou s'il y a des moments où il change. Un outil est également disponible pour cette analyse : [www.seco.admin.ch/plans-equipes](http://www.seco.admin.ch/plans-equipes)

Il vaut vraiment la peine de procéder à une analyse détaillée, car des variations dans la dotation des équipes au fil de la journée, la semaine ou l'année offrent un potentiel d'assouplissements. Cela permet de répondre à des souhaits individuels de flexibilisation du temps de travail même dans le cadre d'un fonctionnement en équipes.


## Calculer la réserve de manière transparente

Après avoir déterminé les besoins effectifs en personnel, sans capacité tampon pour absorber les congés et autres absences, il est possible de calculer les besoins globaux de l'entreprise en personnel en y intégrant une planification réaliste d'une réserve. Là aussi, un outil prenant la forme d'un fichier Excel est là pour aider au calcul ([www.seco.admin.ch/plans-equipes](http://www.seco.admin.ch/plans-equipes)).

Les données de base suivantes sont nécessaires pour calculer la réserve :

- Jours de congé
- Absences moyennes pour raisons de santé
- Nombre d'heures ou de jours de compensation (p. ex. pour travail régulier pendant la nuit ou les jours fériés)
- Nombre de jours de formation continue ou consacrés à des mesures de qualification planifiées
- Nombre de jours d'absences pour d'autres raisons (p. ex. temps pour se laver ou se changer)
- Nombre de jours pour les vacances de l'entreprise, d'éventuels arrêts de production ou d'éventuelles révisions

Si l'on ajoute ces données dans l'outil Excel à disposition, ce dernier calcule les besoins en personnel au moyen de formules préintégréées, à la fois sous la forme d'un nombre total d'heures et sous celle d'un nombre d'équivalents plein temps (EPT) (en anglais, FTE pour full time equivalent).



L'outil reproduit la différence entre les besoins en personnel et le nombre d'heures hebdomadaires effectivement disponibles. Si le personnel disponible ou la somme des heures hebdomadaires suffit pour couvrir le besoin calculé, il reste à constituer un nombre judicieux de groupes et à choisir ou à créer des modèles appropriés d'organisation du temps de travail en équipes. On examinera impérativement s'il est possible de répartir le temps de travail sur davantage de personnes afin d'accroître la flexibilité. Cela signifie par exemple qu'au lieu de prévoir 10 personnes avec un temps de travail hebdomadaire de 42 heures, il est préférable d'en affecter 12 avec un temps de travail hebdomadaire de 35 heures. L'offre globale de volume de travail hebdomadaire de 420 heures ne change pas. L'effet sur les coûts est faible et est probablement compensé par l'avantage de pouvoir plus facilement couvrir les besoins en personnel en cas d'absence de personnes.

Une fois les travaux préliminaires achevés, il convient de passer au vrai travail, la constitution, le remaniement ou le choix des modèles d'organisation du temps de travail en équipes.

## Plans d'équipes tirés de la pratique et destinés à la pratique

Seuls quelques plans d'équipes sont présentés dans cette brochure. D'autres sont disponibles en parallèle dans le fichier Excel ([www.seco.admin.ch/plans-equipes](http://www.seco.admin.ch/plans-equipes)). Tous les modèles présentés ici ont fait leurs preuves dans la pratique. Les illustrations sont complétées par une évaluation qui repose sur les neuf premiers critères scientifiques figurant dans la matrice d'évaluation présentée plus haut. Les évaluations juridiques sont indiquées dans le fichier Excel.

Noyau dur de la phase de planification :

Préparer des plans d'équipes alternatifs, les sélectionner et les évaluer



## Plans d'équipes pour le travail en équipes classique sans travail du dimanche

Pour le travail en équipes classique, on utilise souvent des modèles reposant sur trois groupes. Dans les illustrations graphiques de cette brochure, un travail de nuit le lundi par exemple signifie que le travail est effectué dans la nuit du lundi au mardi.

### Plan pour trois groupes

Le premier plan exposé ici représente une semaine de travail en équipes pour trois groupes (gr. 1, 2 et 3). Il recouvre un temps de travail hebdomadaire moyen de 40 heures avec des plages de travail de 8 heures. Le plan peut alternativement être lu comme représentant trois semaines (sem.) pour un seul groupe (gr.) : la première semaine, le groupe 1 travaille le matin, la deuxième semaine, il suit le plan du groupe 2 et travaille la nuit et la troisième semaine, celui du groupe 3, et travaille l'après-midi. Le plan procède selon une rotation vers l'arrière contrairement aux recommandations scientifiques, car le passage de la semaine d'équipe de nuit avec cinq (!) nuits consécutives à une semaine en équipe de l'après-midi est moins pénible et contraignant pour le corps que le passage à une semaine en équipe du matin, malgré le week-end de congé. Lorsque le changement se fait de semaine en semaine, la rotation vers l'arrière est judicieuse alors que dans des modèles d'organisation du temps de travail en équipe reposant sur une rotation plus rapide, c'est la rotation vers l'avant qui doit être appliquée. Il serait naturellement mieux de choisir un plan prévoyant au maximum trois nuits consécutives, comme celui qui est indiqué plus bas.

3 groupes avec rotation longue							
Gr./Sem.	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
1	M	M	M	M	M		
2	N	N	N	N	N		
3	AM	AM	AM	AM	AM		

Si nous évaluons le modèle à l'aide des recommandations scientifiques présentées et de la matrice d'évaluation (seulement un extrait est représenté ici), il obtient quatre points verts, deux jaunes et

trois rouges. Dans cette évaluation, on examine si le critère étudié est présent mais pas avec quelle fréquence lors du cycle des équipes.

Dans l'idéal, le nombre de croix dans la colonne verte, c'est-à-dire sous « toujours rempli », est nettement plus élevé que celui dans la colonne rouge, sous « pas du tout rempli ». Si ce rapport n'est pas donné, la somme des croix des colonnes verte et jaune devrait au moins être nettement supérieure à celle des croix de la colonne rouge. Un plan d'équipes qui obtient plus de croix dans « pas du tout rempli » que dans « toujours rempli » n'est pas recommandé et devrait être revu.

Le plan évalué ici n'est que partiellement recommandé du point de vue de la santé au travail, car la rotation longue avec cinq nuits de travail consécutives est toujours très pénible.

	Critères scientifiques	tou- jours rempli	partiel- lement rempli	pas du tout rempli
1.	Au maximum trois nuits de travail consécutives			✗
2.	Temps de repos suffisant (11 heures)	✗		
3.	Temps de repos suffisant (après une série de nuits de travail : 48 heures)	✗		
4.	Congé en bloc le week-end (du samedi à 0 h au dimanche à 24 h)		✗	
5.	Une soirée de congé en semaine		✗	
6.	Pas de concentration du temps de travail (pas plus de 6 jours de travail consécutifs)	✗		
7.	Pas de plages de travail d'une longueur excessive (plages de travail de 8 heures au maximum, sans la pause)	✗		
8.	Rotation vers l'avant			✗
9.	Rotation rapide et courte (au max. 3 plages de travail consécutives du même type)			✗
	<b>Somme</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

### Plans pour quatre groupes

Le plan suivant est conçu pour quatre groupes. Comme le plan précédent prévu pour trois groupes, celui-ci repose sur une rotation vers l'arrière pour réduire la pénibilité du long bloc de nuits

de travail consécutives. Il recouvre un temps de travail hebdomadaire moyen de 38 heures avec des plages de travail de 8 heures. Il convient de souligner que ce plan contient une semaine X ou semaine flex. Les semaines X ne sont fixées qu'à partir d'un moment déterminé, par exemple quatre semaines à l'avance. Cela signifie qu'on n'établit qu'à ce moment s'il s'agit d'une équipe du matin, de l'après-midi ou de la nuit.

Ce système permet de doter les équipes qui doivent assumer une plus forte charge de travail de plus de personnel et d'assurer des remplacements en raison de congés ou de maladie. Les équipes X peuvent être utilisées pour des mesures de qualification lorsqu'aucun remplacement n'est nécessaire. Ce plan ne prévoit régulièrement pas d'équipe de nuit le vendredi. Si une devait toutefois être nécessaire, c'est l'équipe X qui pourrait s'en charger. Ce système permet d'éviter de prévoir cinq nuits de travail consécutives.

Il offre la possibilité de concevoir la planification de manière très fiable pour une partie des groupes et de prendre en compte les remplacements et la flexibilité dans le cadre de la semaine X. Dans la pratique, cette option permet de travailler de manière fixée longtemps à l'avance trois semaines sur quatre sans devoir subir de changements d'équipe et d'être affecté de manière plus flexible une semaine sur quatre.

4 groupes avec semaine flex							
Gr./Sem.	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
1	AM	AM	AM	AM	AM		
2	M	M	M	M	M		
3	N	N	N	N			
4	X	X	X	X	X		

Si nous évaluons ce modèle au moyen des recommandations scientifiques présentées, ce plan obtient cinq points verts, un point jaune et trois points rouges, ce qui constitue une évaluation légèrement meilleure que le plan sans semaine X.

	Critères scientifiques	tou- jours rempli	partiel- lement rempli	pas du tout rempli
1.	Au maximum trois nuits de travail consécutives			×
2.	Temps de repos suffisant (11 heures)	×		
3.	Temps de repos suffisant (après une série de nuits de travail : 48 heures)	×		
4.	Congé en bloc le week-end (du samedi à 0 h au dimanche à 24 h)	×		
5.	Une soirée de congé en semaine		×	
6.	Pas de concentration du temps de travail (pas plus de 6 jours de travail consécutifs)	×		
7.	Pas de plages de travail d'une longueur excessive (plages de travail de 8 heures au maximum, sans la pause)	×		
8.	Rotation vers l'avant			×
9.	Rotation rapide et courte (au max. 3 plages de travail consécutives du même type)			×
	<b>Somme</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Le plan suivant est également conçu pour quatre groupes. Il correspond en presque tous points aux critères scientifiques et est donc absolument recommandé de ce point de vue. La rotation vers l'avant et la succession rapide du travail du matin, de l'après-midi et de nuit sont présentes. Le travail de nuit ne porte que sur deux nuits consécutives. En outre, chaque semaine comporte au moins une soirée de congé. Le seul inconvénient est que les congés ne sont pas placés de manière optimale le week-end. Le plan couvre un temps de travail hebdomadaire moyen de 38 heures avec des plages de travail de 8 heures. Ce plan aussi pourrait être complété par une semaine X ou flex.

4 groupes avec rotation courte							
Gr./Sem.	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
1	M	M	AM	AM	N		
2	X	X	M	M	AM		N
3	N	N			M	M	
4	AM	AM	N	N			



	Critères scientifiques	tou- jours rempli	partiel- lement rempli	pas du tout rempli
1.	Au maximum trois nuits de travail consécutives	✗		
2.	Temps de repos suffisant (11 heures)	✗		
3.	Temps de repos suffisant (après une série de nuits de travail : 48 heures)	✗		
4.	Congé en bloc le week-end (du samedi à 0 h au dimanche à 24 h)		✗	
5.	Une soirée de congé en semaine	✗		
6.	Pas de concentration du temps de travail (pas plus de 6 jours de travail consécutifs)	✗		
7.	Pas de plages de travail d'une longueur excessive (plages de travail de 8 heures au maximum, sans la pause)	✗		
8.	Rotation vers l'avant	✗		
9.	Rotation rapide et courte (au max. 3 plages de travail consécutives du même type)	✗		
	<b>Somme</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

On trouvera d'autres propositions pour le travail en équipes classique sans travail du dimanche, pour cinq groupes ou plus, sur le site internet du SECO ([www.seco.admin.ch/plans-equipes](http://www.seco.admin.ch/plans-equipes)).



## Plans d'équipes pour le travail continu

### Plans pour quatre groupes

Les modèles présentés pour le travail en équipes classique peuvent en principe être utilisés pour le travail continu. Les indications fournies plus haut à propos de la façon de comprendre le graphique sont valables ici aussi : l'illustration représente soit quatre groupes pendant une semaine, soit un groupe pendant quatre semaines. Il existe d'autres variantes pour le travail continu dans le fichier Excel correspondant sur le site internet du SECO ([www.seco.admin.ch/plans-equipes](http://www.seco.admin.ch/plans-equipes)).

Le prochain plan couvre, comme les plans suivants, un temps de travail hebdomadaire moyen de 42 heures pour quatre groupes avec des plages de travail de huit heures. Des journées de congé sont à prévoir en fonction de la durée hebdomadaire du travail convenue. Un bon plan d'équipes couvre judicieusement la durée hebdomadaire effective des employés. Un plan qui produit régulièrement du temps de travail additionnel doit en général le compenser par du temps libre, ce qui entraîne souvent un grand travail de planification.

4 groupes avec rotation longue							
Gr./Sem.	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
1	M	M	M	M	M	M	M
2			N	N	N	N	N
3	N	N			AM	AM	AM
4	AM	AM	AM	AM			

	Critères scientifiques	tou- jours rempli	partiel- lement rempli	pas du tout rempli
1.	Au maximum trois nuits de travail consécutives			✗
2.	Temps de repos suffisant (11 heures)	✗		
3.	Temps de repos suffisant (après une série de nuits de travail : 48 heures)	✗		
4.	Congé en bloc le week-end (du samedi à 0 h au dimanche à 24 h)		✗	
5.	Une soirée de congé en semaine	✗		
6.	Pas de concentration du temps de travail (pas plus de 7 jours de travail consécutifs)	✗		
7.	Pas de plages de travail d'une longueur excessive (plages de travail de 8 heures au maximum, sans la pause)	✗		
8.	Rotation vers l'avant			✗
9.	Rotation rapide et courte (au max. 3 plages de travail consécutives du même type)			✗
	<b>Somme</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Du point de vue des recommandations scientifiques, un plan de ce type est à éviter, ce que montre d'ailleurs le tableau d'évaluation. Les plans comportant sept nuits de travail consécutives sont particulièrement pénibles. Au bout de sept nuits de travail consécutives, le corps a en général besoin d'au moins cinq jours pour sortir de l'état de décalage horaire, c'est-à-dire que la phase de récupération doit intervenir pendant la semaine de travail l'après-midi.

Un plan pour quatre groupes reposant sur une rotation rapide vers l'avant, comme le suivant, est très recommandé. Bien que certains employés déplorent la brièveté du temps de repos de 48 heures seulement après le travail en équipe de nuit, un tel plan est moins pénible à long terme que le plan reproduit ci-dessus avec de longs blocs de cinq à sept plages de travail de même type. À long terme, les plans reposant sur une rotation rapide sont plus favorables au maintien de la capacité de travail.

4 groupes avec rotation courte							
Gr./Sem.	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
1	M	M	AM	AM	N	N	N
2			M	M	AM	AM	AM
3	N	N			M	M	M
4	AM	AM	N	N			

	Critères scientifiques	tou- jours rempli	partiel- lement rempli	pas du tout rempli
1.	Au maximum trois nuits de travail consécutives	×		
2.	Temps de repos suffisant (11 heures)	×		
3.	Temps de repos suffisant (après une série de nuits de travail : 48 heures)	×		
4.	Congé en bloc le week-end (du samedi à 0 h au dimanche à 24 h)		×	
5.	Une soirée de congé en semaine	×		
6.	Pas de concentration du temps de travail (pas plus de 7 jours de travail consécutifs)	×		
7.	Pas de plages de travail d'une longueur excessive (plages de travail de 8 heures au maximum, sans la pause)	×		
8.	Rotation vers l'avant	×		
9.	Rotation rapide et courte (au max. 3 plages de travail consécutives du même type)	×		
	<b>Somme</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

En théorie, tous les plans reproduits peuvent être prévus avec des plages de travail de 12 heures la journée et la nuit pendant le week-end ou seulement le dimanche si les conditions légales sont remplies. Cela signifie que les employés ne peuvent travailler que 10 heures au maximum dans un intervalle de 12 heures. Du point de vue des recommandations scientifiques, des plages de travail de plus de huit heures sont impérativement à éviter. L'art. 29 OLT 1 dispose que des plages de travail d'une telle longueur ne sont pas admises en présence de risques accrus et de contraintes extraordinaires. Les postes de travail auxquels des plages de travail d'une telle longueur sont prévues doivent faire l'objet d'un examen particulier en matière de potentiel de dangers.

En outre, l'affectation des employés doit être organisée de manière à préserver les capacités des collaborateurs et à éviter l'apparition de situations de danger. L'examen médical d'aptitude assorti de conseils médicaux est en outre obligatoire en cas d'horaires prolongés la nuit (art. 45 OLT 1).

Lors de la planification de plages de travail de 12 heures le week-end, il s'agit de soupeser la forte charge liée à des plages de travail longues et le bénéfice à tirer de congés le week-end. L'évaluation sur la base des critères scientifiques aboutit, pour les deux plans suivants, à un résultat similaire au modèle reposant sur des plages de travail de 8 heures en permanence. L'évaluation du point sept concernant les plages de travail très longues passe de vert à jaune.

4 groupes avec rotation courte et 12 h le dimanche							
Gr./Sem.	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
1	M	M	AM	AM	N	N	N12
2			M	M	AM	AM	
3	N	N			M	M	M12
4	AM	AM	N	N			

4 groupes avec rotation courte et 12h le week-end							
Gr./Sem.	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
1	M	M	AM	AM	N		
2			M	M	AM	N12	N12
3	N	N			M	M12	M12
4	AM	AM	N	N			

	Critères scientifiques: plan « 4 groupes avec rotation courte et 12 h le dimanche »	tou- jours rempli	partiel- lement rempli	pas du tout rempli
1.	Au maximum trois nuits de travail consécutives	×		
2.	Temps de repos suffisant (11 heures)	×		
3.	Temps de repos suffisant (après une série de nuits de travail : 48 heures)	×		
4.	Congé en bloc le week-end (du samedi à 0 h au dimanche à 24 h)		×	
5.	Une soirée de congé en semaine	×		
6.	Pas de concentration du temps de travail (pas plus de 7 jours de travail consécutifs)	×		
7.	Pas de plages de travail d'une longueur excessive (plages de travail de 8 heures au maximum, sans la pause)		×	
8.	Rotation vers l'avant	×		
9.	Rotation rapide et courte (au max. 3 plages de travail consécutives du même type)	×		
	<b>Somme</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

### Plan pour cinq groupes

Les plans pour plus de quatre groupes dans le cadre du travail continu sont particulièrement judicieux lorsque la durée hebdomadaire du travail est de 38,5 heures au maximum.

L'industrie chimique et pharmaceutique recourt fréquemment à des plans reposant sur cinq groupes. D'autres branches peuvent aussi aisément utiliser de tels plans. Dans la pratique, les plans pour cinq groupes sont souvent associés à une durée hebdomadaire contractuelle du travail de 35 au lieu de 39 heures ou plus, de manière à réduire la pénibilité du travail en équipes.

Le modèle représenté ici repose, avec les semaines flex et une durée de 8 heures des plages de travail, sur un temps de travail hebdomadaire de 38,4 heures. Ce plan présente dans l'ensemble un rapport équilibré entre pénibilité et possibilités de repos.

5 groupes avec rotation courte							
Gr./Sem.	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
1	M	M	AM	N	N		
2		X	M	AM	AM	N	N
3			X	M	M	AM	AM
4	N	N			X	M	M
5	AM	AM	N				

	Critères scientifiques	tou- jours rempli	partiel- lement rempli	pas du tout rempli
1.	Au maximum trois nuits de travail consécutives	✗		
2.	Temps de repos suffisant (11 heures)	✗		
3.	Temps de repos suffisant (après une série de nuits de travail : 48 heures)	✗		
4.	Congé en bloc le week-end (du samedi à 0 h au dimanche à 24 h)		✗	
5.	Une soirée de congé en semaine	✗		
6.	Pas de concentration du temps de travail (pas plus de 7 jours de travail consécutifs)	✗		
7.	Pas de plages de travail d'une longueur excessive (plages de travail de 8 heures au maximum, sans la pause)	✗		
8.	Rotation vers l'avant	✗		
9.	Rotation rapide et courte (au max. 3 plages de travail consécutives du même type)	✗		
	<b>Somme</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

D'autres variantes pour cinq groupes ou plus figurent sur le site internet du SECO ([www.seco.admin.ch/plans-equipes](http://www.seco.admin.ch/plans-equipes)).



## À vos marques : à vous de jouer !

Tous les plans d'équipes présentés dans cette brochure ainsi que de nombreux autres font l'objet d'une évaluation sous l'angle de la loi sur le travail et des recommandations scientifiques sur le site internet du SECO ([www.seco.admin.ch/plans-equipes](http://www.seco.admin.ch/plans-equipes)). Tous les plans y sont représentés en fonction d'un rythme de déploiement des équipes et les particularités de chacun d'entre eux sont exposées.

Combiné aux conseils, modèles, idées et variantes de plans d'équipes fournis dans cette brochure, cet apport permet de concevoir le travail en équipes de manière moins pénible et de mettre en place un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. **Essayez donc !**







## Informations complémentaires

### Brochures SECO

**Travail en équipes et travail de nuit – Informations et astuces**  
[www.seco.admin.ch/travail-equipes-travail-nuit](http://www.seco.admin.ch/travail-equipes-travail-nuit)

**Travail de nuit et travail en équipe – Recommandations alimentaires et conseils pratiques**  
[www.seco.admin.ch/brochure-pauses-alimentation](http://www.seco.admin.ch/brochure-pauses-alimentation)

### Aides-mémoire SECO

**Aide-mémoire Travail en 2 et 3 équipes la nuit et/ou les jours fériés**  
[www.seco.admin.ch/aide-memoire-travail-en-2-et-3-equipes](http://www.seco.admin.ch/aide-memoire-travail-en-2-et-3-equipes)


**Aide-mémoire Travail continu**  
[www.seco.admin.ch/aide-memoire-travail-continu](http://www.seco.admin.ch/aide-memoire-travail-continu)

**Aide-mémoire Travail continu atypique**  
[www.seco.admin.ch/aide-memoire-travail-continu-atypique](http://www.seco.admin.ch/aide-memoire-travail-continu-atypique)

### SECO-Plans d'équipes et autres outils

[www.seco.admin.ch/plans-equipes](http://www.seco.admin.ch/plans-equipes)

**Commentaires relatifs à la loi sur le travail et ses ordonnances en particulier concernant les articles 34 à 39 OLT 1**  
[www.seco.admin.ch/ordonnance-olt-1](http://www.seco.admin.ch/ordonnance-olt-1)



SECO | Direction du travail | Conditions de travail  
3003 Berne  
[info.ab@seco.admin.ch](mailto:info.ab@seco.admin.ch) | [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)  
Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR

