OPCO 2i

ÉTUDE DES MODÈLES D'ORGANISATION FAVORABLES À L'ATTRACTIVITÉ DU TRAVAIL POSTÉ DANS LA BRANCHE DE L'INDUSTRIE PAPIER CARTON

Rapport final

© Ipsos bva | Etude des modèles d'organisation favorables à l'attractivité du travail posté dans l'IPC | Janvier 2026

Sommaire

00
Rappel méthodologique
p.3

01
Synthèse
p.6

02
État des lieux du travail posté
p.11

03
Enjeux du travail posté pour les parties prenantes
p.35

04
Pistes d'actions et bonnes pratiques
p.62

05
Recommandations pour la construction d'un plan d'action
p.91

Annexes p.94

00

RAPPEL MÉTHODOLOGIQUE

© Ipsos bva | Etude des modèles d'organisation favorables à l'attractivité du travail posté dans l'IPC | Janvier 2026

Objectifs et outils méthodologiques de l'étude

Afin d'alimenter la réflexion de l'Industrie du Papier-Carton (IPC) sur une éventuelle évolution de la convention collective, notre étude, conduite de juillet 2025 à janvier 2026, s'est attachée à :

1. Préciser les **contours** et **enjeux du travail posté** dans la branche IPC,
2. Elaborer une **cartographie** détaillée des **entreprises** qui pratiquent le travail posté,
3. Réaliser un **état des lieux qualitatif** et **quantitatif** des **pratiques** du travail posté,
4. Identifier des **bonnes pratiques** et de nouveaux modèles d'organisation.

Afin de fournir l'étude la plus complète possible et aboutir à des résultats très opérationnels, nous avons mobilisé :

- **Une étude documentaire** approfondie,
- **Des entretiens au sein de la branche**, avec des employeurs et des salariés,
- **Une enquête en ligne** auprès des employeurs et salariés de la branche,
- **Un *benchmark*** auprès d'autres secteurs, via un travail documentaire et des entretiens,
- **Une série d'ateliers** à l'occasion des Paperteams.

14 **Entretiens menés au sein de la branche**

Employeurs et salariés

19 **Entretiens menés auprès d'autres secteurs**

Employeurs et salariés

254 **Répondants à notre enquête en ligne**

124 dirigeants et 130 salariés de l'IPC

Représentativité de l'enquête

Cette étude repose sur les réponses volontaires de 124 dirigeants et de 130 salariés de la branche IPC, collectées entre le 13 octobre et le 12 novembre 2025.

Représentativité de l'échantillon « dirigeants » : L'échantillon couvre environ 8% des entreprises de la branche (124 répondants sur 1 530 entreprises recensées dans l'enquête du portrait de l'emploi IPC[1]). La comparaison avec les données du rapport de branche confirme la cohérence des profils : structure très majoritairement composée de PME (86% dans l'étude vs. 87% dans la branche), caractéristiques des effectifs postés similaires aux données du rapport de branche. La répartition sectorielle diffère sensiblement des données de la branche. Cela s'explique par le fait que le travail posté concerne davantage la production (surreprésentée) que la transformation (sous-représentée).

Ces éléments permettent de considérer l'échantillon « dirigeants » comme représentatif de l'industrie papier-carton.

Échantillon « salariés » : Le profil des répondants présente certaines spécificités à prendre en compte dans l'interprétation des résultats : une population plus senior (âge moyen de 44,6 ans, 50% de 50 ans et plus) et plus masculine (84% d'hommes vs. 70% dans la branche) que la moyenne du secteur.

La branche Industrie Papier Carton et les partenaires sociaux (organisations patronales et syndicales) adressent leurs remerciements aux dirigeants et salariés ayant participé à cette enquête.

	Echantillon dirigeants	**Enquête Portrait de l'emploi IPC[1]**
Nombre d'entreprises	124	1530
Structure des entreprises	86% de PME	87% de PME
Répartition par secteurs	40% production 31% transformation	21,3% production 58,8% transformation
Part du travail posté	58% des dirigeants déclarent avoir plus de 50% de salariés postés	33%

Note méthodologique : Sauf mention contraire, l'ensemble des chiffres présentés dans le rapport sont issus de l'enquête.

Source: [1]*Quadrat Etudes, Portrait de l'emploi dans l'Industrie du papier-carton, Juin 2025*

01

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE

© Ipsos bva | Etude des modèles d'organisation favorables à l'attractivité du travail posté dans l'IPC | Janvier 2026

Synthèse de l'étude (1/2)

1 Le travail posté, une réalité structurante

La branche de l'Industrie Papier Carton (IPC) est marquée par un fort recours au travail posté : 33% des employés de la branche travaillent selon ces modalités (contre 6% en France et 19% dans l'industrie).

La majorité de ces employés sont des hommes (à 84%) expérimentés (la moitié a plus de 50 ans et plus de 10 ans d'ancienneté) et qualifiés (ouvriers qualifiés à 91%). Ils travaillent principalement dans des PME du secteur de la production et de la transformation du papier et du carton et occupent des fonctions de fabrication, logistique et maintenance.

Les rythmes principaux sont le 2x8, le 3x8 et le 5x8 et les équipes changent d'horaire chaque semaine, voire tous les 2-3 jours. L'activité de plus de 30% des entreprises nécessite pour plusieurs salariés de travailler le dimanche.

Ces modalités atypiques s'expliquent principalement par le modèle économique de la branche, qui nécessite de maintenir une certaine continuité de production.

2 Cinq enjeux qui conduisent à évoluer

Le rythme de travail posté, particulièrement dans le secteur de la production, pose un enjeu fort de santé et de sécurité au travail. Au-delà de l'impact sur la santé physique, celui sur la santé mentale est à prendre en compte.

Cette pénibilité pèse lourdement sur l'attractivité du secteur, ce qui est d'autant plus problématique que la branche doit faire face à des enjeux de recrutement et de formation pour pallier les départs en retraite à venir.

Par conséquent, mieux répondre aux aspirations des salariés, et notamment des plus jeunes, par exemple en termes d'équilibre de vie, prend de plus en plus d'importance.

3 Une détermination collective

Consciente de ces enjeux, l'ensemble de la branche fait preuve d'une volonté très forte : expérimenter de nouvelles solutions pour faire évoluer le système.

Cette volonté de réinterroger en profondeur le modèle du travail posté est une spécificité de la branche. Elle traduit une volonté d'investir dans l'humain : la santé, le bien-être des salariés et le renforcement de l'attractivité sont les principaux motifs de cette volonté d'évolution.

Inventer un nouveau modèle, prenant en compte l'ensemble des enjeux du travail posté, reste un exercice complexe qui freine le passage à l'action. Pour autant le dynamisme des entreprises est réel et de nombreuses pratiques sont expérimentées.

Source: [1]*Quadrat Etudes, Portrait de l'emploi dans l'Industrie du papier-carton, Juin 2025*

Synthèse de l'étude (2/2)

4 Des leviers de transformation existent

Même si faire évoluer la pratique du travail posté reste complexe, de nombreuses entreprises ont su inventer des solutions, et la palette de leviers est très large et diversifiée : une quarantaine de bonnes pratiques ont été identifiées au cours de notre étude.

Parmi ces pratiques, celles relatives à l'aménagement des postes tout au long de la carrière, et en particulier pour les salariés les plus expérimentés, concentrent de fortes attentes, des employeurs comme des employés.

De nombreuses pratiques portent également sur l'optimisation du travail de nuit, l'amélioration du bien-être ou encore l'évolution d'un cycle ou d'un type de faction.

Au-delà de ces ajustements, le benchmark réalisé a permis d'identifier des entreprises ayant mis en place des transformations structurelles des modes d'organisation du travail posté.

Les expérimentations conduites au sein d'autres secteurs peuvent fournir des pistes d'inspiration, que ce soit pour :

- Revoir les horaires de faction pour passer à un planning fixe (remplacer les horaires alternants par des horaires réguliers et prévisibles chaque semaine)
- Mettre en place la semaine de 4 jours,
- Intégrer au sein de chaque équipe une relève polyvalente (avoir des salariés formés à plusieurs postes pour aider ou remplacer lors d'absences ou de formation),
- Réduire la pénibilité du travail de nuit par la mise en place de rotations rapides (changer de créneau horaire tous les 2-3 jours au lieu d'une semaine de nuit)

5 Inventer des modèles sur mesure

Il n'y a pas de modèle unique du travail posté, en capacité à répondre à l'ensemble des enjeux. Au contraire, les meilleures solutions sont celles qui sont construites, avec le terrain, entreprise par entreprise, voire site par site.

Pour construire ces solutions, quelques recommandations sont clés :

- Ecouter le terrain, mais aussi les experts (médecins du travail, en particulier) pour bien définir le problème,
- Prendre le temps de la concertation pour construire un nouveau modèle,
- Tester le modèle sur un périmètre pilote,
- En évaluer rigoureusement les résultats afin de décider d'un passage à l'échelle.

Source: [1]*Quadrat Etudes, Portrait de l'emploi dans l'Industrie du papier-carton, Juin 2025*

L'étude en 3 chiffres clés marquants

59%

des salariés considèrent **l'impact sur la vie personnelle** comme l'une des principales difficultés liées au travail posté

p.55

- 49% citent un impact sur la santé physique, contre 39% des dirigeants,
- 22% des salariés mentionnent l'impact sur la santé mentale comme une difficulté, contre 2% des dirigeants,
- 50% des salariés âgés de 25 à 34 ans citent la nécessité de travailler régulièrement les week-ends comme principale difficulté

74%

des dirigeants sont motivés à **mettre en place des changements** afin **d'améliorer la santé et le bien-être** des salariés

p.67

- 66% des salariés ont déjà envisagé d'arrêter le travail posté,
- 66% des salariés considèrent le travail posté comme peu ou pas attractif, contre 48% des dirigeants.

Plus de 80%

des dirigeants sont **favorables à des mesures d'aménagement de postes**

p.72

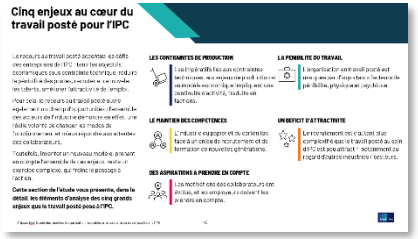
- 85% des dirigeants sont favorables à l'idée d'aménager les postes en fonction de la santé,
- 81% des dirigeants sont favorables à l'idée d'aménager les postes en fonction de l'âge,
- 50% des salariés sont âgés de 50 ans ou plus.

Des outils pour aller plus loin…

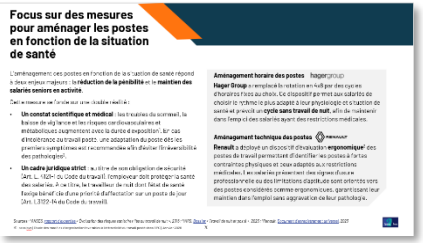
Des portraits de salariés postés… rendez-vous p.48,55 et 60

Cartographie des 40 bonnes pratiques identifiées… p. 67

Les cinq enjeux du travail posté pour l'IPC…. p.36

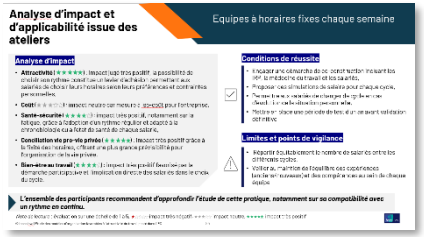


Focus sur des mesures d'ajustements ciblés… p. 70,71,72



Focus sur l'enjeu d'attractivité pour l'IPC… p.50-56

Analyses d'impact des quatre grandes mesures de transformation structurelle issues des ateliers… p. 78, 81, 86, 89



02

ÉTAT DES LIEUX DU TRAVAIL POSTÉ

1. **Le travail posté, une réalité structurante pour l'Industrie Papier-Carton** (p.12)
2. **Le travail posté, des modalités de travail diverses au sein de l'IPC** (p.17)

© Ipsos bva | Etude des modèles d'organisation favorables à l'attractivité du travail posté dans l'IPC | Janvier 2026

Le travail posté, une réalité structurante pour l'Industrie Papier-Carton

1.

Le travail posté, une réalité importante de l'IPC

CHIFFRES CLÉS

Le travail posté:

6% Des salariés **En France** [1]

19% Des salariés **De l'ensemble de l'industrie** [2]

33% Des salariés **De l'Industrie Papier Carton** [2]

Aujourd'hui en France, le travail posté concerne **6% des salariés**. Cette organisation du travail concerne très peu les cadres (1%), et principalement les ouvriers (13%)[1].

Historiquement ancré dans l'industrie manufacturière, ce mode d'organisation s'est progressivement diffusé au secteur tertiaire afin de garantir la continuité de la vie sociale, la permanence des services de soin ou la protection et la sécurité. Il est ainsi particulièrement répandu dans les secteurs de la **santé**, des **transports**, de la **grande distribution**, de la **restauration** et de l'**énergie**.

Dans l'industrie, le recours au travail posté répond davantage à une nécessité technique : certaines installations ne peuvent être mises à l'arrêt, ce qui implique une présence continue de personnel.

Alors que **19% des salariés de l'industrie** exercent un travail posté[2], cette proportion est plus élevée dans l'Industrie Papier Carton (IPC) où elle atteint **33%** des salariés des établissements de la transformation et de la production[2]. En outre, la contrainte organisationnelle y est plus forte : 14% des salariés de la branche ont des plannings variables d'une semaine à l'autre, contre 10% dans l'ensemble de l'industrie[2].

Sources : [1]*INSEE, Emploi, chômage, revenus du travail, chiffre sur les « horaires habituels alternés » (2x8, 3x8, équipe, etc.) édition 2025 ;* [2]*Quadrat Etudes, Portrait de l'emploi dans l'Industrie du papier-carton, Juin 2025, « l'ensemble de l'industrie » correspond aux secteurs suivants : papier-carton, plasturgie, métallurgie, industries chimiques, industries pharmaceutiques, textile et habillement, bois et ameublement, Juin 2025*

Le travail posté : une définition générale, des pratiques multiples

*Le travail posté concerne « tout mode d'**organisation** du **travail en équipe** selon lequel des **travailleurs** sont **occupés successivement sur les mêmes postes** de travail, selon un certain **rythme, y compris rotatif**, et qui peut être de **type continu ou discontinu**, entraînant pour les travailleurs la nécessité **d'accomplir un travail à des heures différentes** sur une période donnée de jours ou de semaines. »*

Directive européenne (2003/88/CE du 4 novembre 2003) relative à l'aménagement du temps de travail [1]

Le Code du travail ne comporte aucune définition du travail posté. En revanche, la directive européenne du 4 novembre 2003 relative à l'aménagement du temps de travail propose une définition générale (cf. ci-contre)[1].

En pratique[2], il existe de nombreuses déclinaisons du travail posté, notamment :

- **Le travail posté discontinu :** 2 équipes se relaient au cours de la journée, mais en principe l'entreprise ne fonctionne ni la nuit ni le week-end **(2X8)**
- **Le travail posté semi continu :** 3 équipes de 8 heures se relaient dans la journée, mais sans activité le jour du repos hebdomadaire collectif **(3X8)**
- **Le travail posté continu** : 4 équipes ou plus de 8 heures qui travaillent 24/24 et 7/7 avec un repos hebdomadaire roulant **(4X8, 5X8, etc.)**
- **Le travail posté de suppléance** : 2 équipes de 12 heures qui remplacent l'équipe de semaine, notamment le week-end **(2X12 dite de fin de semaine ou VSD)**

C'est pourquoi, selon l'INRS, le travail posté fait partie des **organisations du travail atypiques**[3] : contrairement aux horaires de travail standards du lundi au vendredi, il implique souvent des **plages horaires nocturnes** et s'étend également **aux week-ends** afin d'assurer une activité continue.

Sources : [1] *Ministère du travail et des solidarités, le travail en équipe successives alternantes* , [2] *Guide Transparence : Durée , réduction et aménagement du temps de travail, Ministère du travail, 2000* . [3] *INRS, Travail en horaires atypiques, 2021*

Un aménagement du temps de travail encadré par la loi

Le Code du travail ne réglemente pas spécifiquement le travail posté. Toutefois, il est soumis aux règles générales du Code du travail, en particulier celles **relatives aux durées maximales de travail, aux temps de repos et au travail de nuit[1].**

TEMPS DE TRAVAIL

- La durée maximale quotidienne de travail est fixée à **10 heures**, sauf dérogations prévues par décret ou accord collectif
- Au cours d'une même semaine, la durée maximale hebdomadaire est de **48 heures**, sauf dérogations prévues par décret ou accord collectif
- La durée hebdomadaire de travail calculée sur une période quelconque de **12 semaines consécutives** ne peut **dépasser 44 heures**, sauf dérogations prévues par décret ou accord collectif

REPOS

- Le repos hebdomadaire a une durée minimale de **24 heures consécutives**, sauf dérogations prévues par décret ou accord collectif
- Le repos quotidien doit être d'au moins **11 heures consécutives**, sauf dérogations prévues par décret ou accord collectif
- Dès que le temps de travail quotidien **atteint 6 heures**, le salarié bénéficie d'un temps de pause d'une durée minimale de **20 minutes consécutives**

TRAVAIL DE NUIT

Définition du travail de nuit (à défaut d'accord collectif)
Tout travail accompli entre **21 h et 6 h** est considéré comme du travail de nuit

Définition du travailleur de nuit (à défaut d'accord collectif)

- Soit le travailleur accomplit, au moins **2 fois par semaine**, selon son horaire de travail habituel, au moins **3 heures de travail de nuit** quotidiennes
- Soit le travailleur accomplit, au moins **270 heures de travail de nuit** sur une période de référence de **12 mois consécutifs**

Droits et garanties propres aux travailleurs de nuit

- La durée maximale quotidienne de travail est fixée à **8 heures**, sauf dérogations prévues par décret ou accord collectif
- La durée hebdomadaire de travail, calculée sur une période quelconque de **12 semaines consécutives**, ne peut dépasser **44 heures**, sauf dérogations prévues par décret ou accord collectif
- Suivi médical **renforcé**
- Contrepartie : **repos compensateur obligatoire**

Source : [1] *Légifrance*, Articles L3121-1 à L3121-15, Art L3122-1 à L3122-24 du Code du travail

Le cadre juridique : contrainte et opportunité de dialogue

Une part importante des dirigeants interrogés soulignent un décalage entre le Code du travail et les réalités du travail posté. Le cadre légal actuel, conçu pour des horaires de jour, s'avère peu adapté aux entreprises fonctionnant en continu et reste souvent perçu comme un frein pour faire évoluer les organisations.

Toutefois, le droit national laisse une place importante à la négociation pour la mise en place de règles spécifiques. Par conséquent, une grande majorité des employeurs souligne que l'évolution de leur organisation du travail repose en grande partie sur le dialogue social et la concertation.

A ce titre, la convention collective est un outil important pour les employeurs et est parfois utilisée par les employeurs pour définir les avantages compétitifs au service de l'attractivité employeur de la branche.

> ***Avant, on avait un rythme qui a fonctionné pendant des années**, **et que les salariés appréciaient énormément**, **mais il n'était pas compatible avec le droit du travail.** Le droit du travail n'est pas fait pour les travailleurs postés en 5 x 8.*
>
> *Dirigeant IPC*

> *Pour pouvoir faire ça **en respectant la législation sur les temps de repos, on a été obligé de neutraliser un poste dans la semaine**, le mercredi de nuit.*
>
> *Dirigeant hors IPC*

> ***Normalement, la convention collective prévoit une majoration de 17 % de ces heures. Nous, on prévoit une majoration de 25 %.** Et le panier de nuit qui normalement est de 6,10 euros, nous on le met à 10 euros*
>
> *Dirigeant IPC*

Source : *entretiens dirigeants IPC et hors IPC*

Le travail posté, des modalités de travail diverses au sein de l'IPC

2.

Les entreprises de l'IPC : des PME de production et de transformation

La branche de l'IPC se structure autour de deux secteurs d'activité majeurs aux modalités d'organisation du travail différentes :

- La **transformation** (emballage, cartonnage, produits d'hygiène, etc.), prépondérante en volume avec 36 444 salariés[1]
- La **production** (pâte à papier et papier carton) emploie 13 190 salariés[1]

La structure de la branche, qui regroupe **1 536 entreprises**[2] présente une double caractéristique :

- Une grande majorité de **PME**,
- Une appartenance forte à des **groupes**, notamment étrangers.

Afin de répondre aux impératifs de productivité et d'optimiser l'utilisation des machines, **le travail posté est le mode d'organisation pour plus de la moitié des effectifs**.

CHIFFRES CLÉS

71% des entreprises de la branche IPC opèrent dans la production ou la transformation

86% des entreprises sont des PME, dont 42% ont moins de 50 salariés

69% appartiennent à un groupe, dont 37% à un groupe étranger

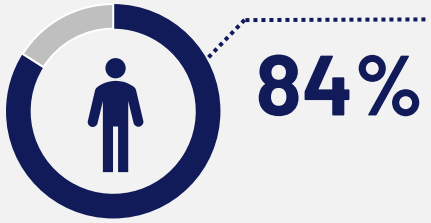
58% des dirigeants déclarent que les salariés postés représentent plus de la moitié des effectifs

Sources : [1]*Quadrat Etudes, Portrait de l'emploi dans l'Industrie du papier-carton, Juin 2025 ;* [2]*OPCO 2i, Observatoire des compétences industries, 2025*

Une majorité d'employés masculins, qualifiés et expérimentés

Profil sociodémographique et expérience

Le profil des travailleurs postés se distingue par une **surreprésentation masculine**, une **moyenne d'âge élevée** et une forte **ancienneté**.



84%

- La grande majorité des salariés postés sont des **hommes** (84%). Cette prédominance masculine est supérieure à la tendance sectorielle, où les femmes représentent 30 % des effectifs.

50%

- La moitié des salariés postés sont âgés de **50 ans ou plus** (50%), contre 39% dans l'ensemble de la branche dont l'âge moyen est de 44,6 ans[1]. Seulement 10% des salariés postés ont moins de 30 ans.

57%

- Plus de la moitié des salariés postés (57%) travaille en moyenne depuis **plus de 10 ans dans l'entreprise**.

Métiers et niveaux de qualification

Le recours au travail posté se concentre sur les **activités opérationnelles** et mobilise des **salariés qualifiés.**

94%

- Neuf entreprises sur dix citent les **métiers de la fabrication**, devant la logistique (38 %) et la maintenance (32%).

91%

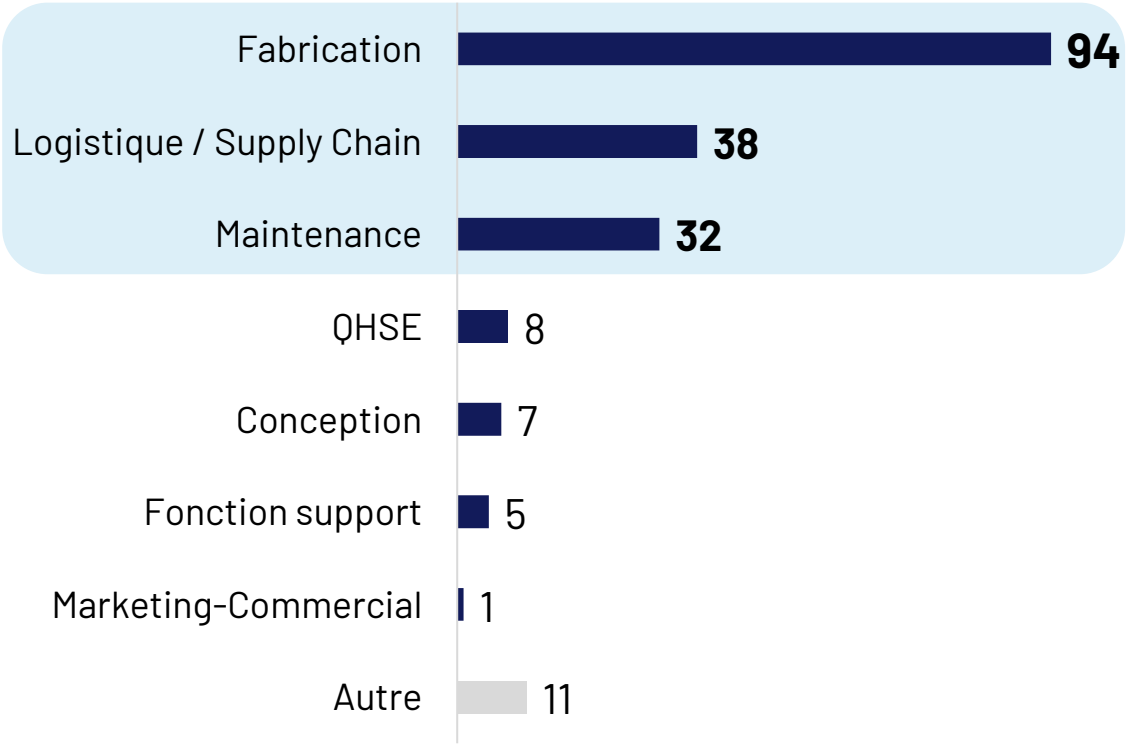
- La grande majorité des entreprises citent **les ouvriers qualifiés comme les plus concernés par le travail posté**, en cohérence avec la structure de la branche dont le taux d'ouvriers qualifiés est 1,5 fois supérieur à la moyenne[1]. 65% des entreprises mentionnent également les techniciens et agents de maîtrise parmi les effectifs postés.

Source : [1]*Quadrat Etudes, Portrait de l'emploi dans l'Industrie du papier-carton, Juin 2025*

Les métiers de la fabrication forment le cœur du travail posté

Quelles familles de métiers sont concernées par le travail posté au sein de votre entreprise ?

Base : dirigeants IPC, n = 124 - Plusieurs réponses possibles, résultats supérieurs à 100%



Métiers postés des trois grandes familles de métiers

Top 3 **de la fabrication** (46% de l'effectif total[1])

- Conducteur de ligne de fabrication,
- Opérateur de fabrication,
- Aide conducteur de ligne de fabrication

Top 3 **de la logistique** (14% de l'effectif total[1])

- Réceptionniste, préparateur de commandes
- Cariste chargement/déchargement
- Responsable réception/expédition

Top 3 **de la maintenance** (8% de l'effectif total[1])

- Animateur d'équipe maintenance
- Opérateur en maintenance industrielle
- Technicien de maintenance

Sources : [1]*Observatoire de l'Industrie Papier Carton, référentiel métiers*, [2]*Quadrat Etudes, Portrait de l'emploi dans l'Industrie du papier-carton, Juin 2025*

La production est soumise à un rythme soutenu : fonctionnement continu (5x8), rotations rapides et travail dominical généralisé

Le secteur de la production se caractérise par un impératif de fonctionnement en continu. Cette contrainte technique structure le mode d'organisation autour de trois caractéristiques majeures :

- **Une organisation en feu continu** : le rythme en 5x8 est prédominant parmi les entreprises du secteur, associé à une rotation horaire rapide des équipes (changement tous les 2 à 3 jours),
- **Des cycles d'activité soutenus** : le travail dominical est généralisé et les plages de travail s'étendent sur 6 jours consécutifs pour la majorité des salariés. Cette densité est toutefois compensée par des plages de repos étendues, de 4 jours pour la majorité des effectifs,
- **Une matinalité marquée** : la prise de poste s'effectue plus tôt que dans les entreprises de la transformation, la première faction débutant fréquemment dès 4h du matin.

CHIFFRES CLÉS DU SECTEUR DE LA PRODUCTION

76% des entreprises de la production ont un rythme en **5x8**

68% des entreprises de la production pratiquent une **rotation horaire tous les 2 à 3 jours**

81% des entreprises de la production maintiennent une activité la plupart des **dimanches**

48% des salariés de la production débutent à **4h** lors de la faction du matin

La transformation : fonctionnement discontinu, rotation hebdomadaire et travail dominical plus marginal

A l'inverse de la production, les entreprises de la transformation opèrent majoritairement sur un mode **discontinu** (2x8) ou **semi-continu** (3x8). Ce modèle organisationnel se distingue par quatre caractéristiques structurantes :

- **Une prédominance des rythmes non continus** : les rythmes en 2x8 ou 3x8 sont largement diffusés, tandis que le fonctionnement en continu y est marginal (8% des entreprises),
- **Une rotation hebdomadaire généralisée** : la rotation horaire des équipes s'effectue très majoritairement chaque semaine,
- **Une activité concentrée sur la semaine** : la majorité des entreprises ne travaillent pas le dimanche et les périodes de travail sont davantage standardisées avec, pour la majorité des salariés, 5 jours consécutifs travaillés suivis de 2 jours de repos,
- **Une prise de poste moins matinale** : la première faction débute majoritairement à 5h, contre 4h pour la production.

CHIFFRES CLÉS DU SECTEUR DE LA TRANSFORMATION

61% des entreprises de la transformation fonctionnent en **2x8**, suivies par 49% en **3x8**

90% des entreprises de la transformation pratiquent une **rotation horaire hebdomadaire**

80% des entreprises de la transformation n'ont **pas d'activité le dimanche**

74% des salariés de la transformation débutent à **5h** lors de la faction du matin

Panorama des différents modes d'organisation de l'IPC

Quel est le nombre d'équipes qui se succèdent sur un même poste dans votre entreprise ?

Base : dirigeants IPC, n=124 - Plusieurs réponses possibles, résultats supérieurs à 100%

En %

1,4 rythme de rotation sélectionné par entreprise en moyenne
(Entreprises de production : 1,7 et celles de transformation : 1,4)

30% des entreprises fonctionnent avec plusieurs rythmes de rotation de travail posté

	Dirigeants	Production (base<50)	Transformation (base<50)	Produits d'hygiène (base<50)	Etiquettes adhésives (base<50)	Cartonnage (base<50)
2x8	52	32	61	0	82	64
3x8	40	42	49	0	18	14
5x8	27	76	2	67	0	0
4x8	6	8	6	0	0	7
6x8	3	8	0	0	0	0
2x12	2	3	4	0	0	0
Aucune	4	0	0	33	0	14
Autre	10	0	14	0	18	21

Autre :

- 2x7
- Equipe de jour uniquement
- 2x8 avec travail ponctuel le samedi matin
- 3x8 et 2x12 le week-end
- Nuit fixe
- 1 équipe 7h-16h/ 1 équipe 10h-19h

Panorama des différents rythmes de rotation de l'IPC

A quel rythme les équipes en travail posté changent d'horaires au sein de votre entreprise ?

Base : dirigeants IPC, n = 124 - Plusieurs réponses possibles, résultats supérieurs à 100%

En %	Dirigeants	... dont la production de papier/carton (base<50)	... dont la transformation de papier/carton (base<50)	....dont les produits d'hygiène (base<50)	...dont les étiquettes adhésives (base<50)	...dont le cartonnage (base<50)
Tous les 2-3 jours	69	68	4	33	0	7
Chaque semaine	26	45	90	0	82	64
Pas de rotation	6	0	2	0	18	14
Autre	6	8	2	0	0	14
Ne sais pas	2	0	2	67	0	0

Autre :

- Tous les jours
- Toutes les 5 semaines
- Pas de rotation car uniquement équipe de jour

Panorama du recours au travail dominical au sein de l'IPC (travail posté)

Est-ce que l'activité de votre entreprise nécessite pour plusieurs salariés de travailler le dimanche ?

Base : dirigeants IPC, n = 124

En %	Dirigeants	Selon le secteur d'activité					Selon le mode d'organisation						
		... dont la production de papier/carton (base<50)	... dont la transformation de papier/carton (base<50)	....dont les produits d'hygiène (base<50)	...dont les étiquettes adhésives (base<50)	...dont le cartonnage (base<50)	2x8 (base>50)	3x8 (base<50)	4x8 (base<50)	5x8 (base<50)	6x8 (base<50)	2x12 (base<50)	Aucune de ces rotations
Oui, la plupart des dimanches	29	81	4	67	0	0	14	21	57	91	75	67	0
Oui, parfois	7	3	8	0	0	7	8	12	29	9	25	33	0
Exceptionnellement	4	3	8	0	0	0	5	10	14	0	0	0	0
Non	60	13	80	33	100	93	73	57	0	0	0	0	100

Panorama de l'horaire de prise de poste au sein de l'IPC (travail posté)

Quel est l'horaire d'embauche des premiers factionnaires de la journée dans votre entreprise ?

Base : dirigeants IPC, n = 124

En %	Dirigeants	... dont la production de papier/carton (base<50)	... dont la transformation de papier/carton (base<50)	....dont les produits d'hygiène (base<50)	...dont les étiquettes adhésives (base<50)	...dont le cartonnage (base<50)
4 heures	23	48	8	67	0	14
5 heures	51	34	74	0	55	36
6 heures	16	13	12	0	36	21
Autre	10	5	6	33	9	29

Panorama du nombre de jours travaillés d'affilée au sein de l'IPC (travail posté)

Pour les salariés qui travaillent en continu, combien de jours sont travaillés d'affilée dans votre entreprise ?

Base : dirigeants IPC, n = 124

En %	Dirigeants	Selon le secteur d'activité					Selon le travail le dimanche	
		... dont la production de papier/carton (base<50)	... dont la transformation de papier/carton (base<50)	....dont les produits d'hygiène (base<50)	...dont les étiquettes adhésives (base<50)	...dont le cartonnage (base<50)	Oui (base<50)	Non (base>50)
5 jours	44	10	67	0	46	64	14	63
6 jours	24	63	2	67	0	7	59	1
4 jours	2	0	4	0	0	0	0	4
Moins de 4 jours	1	3	0	0	0	0	2	0
7 jours	1	3	0	0	0	0	2	0
Ne sais pas / Autre	28	21	27	33	54	29	23	32

5,3 jours travaillés consécutifs en moyenne

Autre : non concerné par le travail posté, alternance chaque semaine (3J/4J, 4J/5J)

Panorama du nombre de jours de repos au sein de l'IPC pour le travail posté

Pour les salariés qui travaillent en continu, combien de jours de repos dans votre entreprise ?

Base : dirigeants IPC, n = 124

En %	Ensemble	Secteur d'activité					Travail le dimanche	
		... dont la production de papier/carton (base<50)	... dont la transformation de papier/carton (base<50)	....dont les produits d'hygiène (base<50)	...dont les étiquettes adhésives (base<50)	...dont le cartonnage (base<50)	Oui (base<50)	Non (base>50)
2 jours	39	8	63	0	46	50	12	58
4 jours	23	58	2	67	0	7	55	1
3 jours	5	8	4	0	0	0	4	5
Plus de 4 jours	2	5	0	0	0	0	4	0
Ne sais pas / Autre	31	21	31	33	54	43	25	36

2,8 jours de repos/cycle en moyenne

Panorama du nombre de factions travaillées par an au sein de l'IPC

Pour les salariés qui travaillent en continu, combien de factions réalisent-ils par année civile ?

Base : dirigeants IPC, n = 124

En %		Production (base<50)	Transformation (base<50)	Produits d'hygiène (base<50)	Etiquettes adhésives (base<50)	Cartonnage (base<50)
Inférieur à 198	10	24	0	33	0	0
198	11	31	2	0	0	7
199	2	5	0	0	0	0
200	10	5	16	33	0	0
Plus de 200	4	3	8	0	0	0
Autre	8	3	10	0	9	21
Ne sais pas	55	29	64	34	91	72

199,2

factions/an en moyenne

Autre : non concerné par le travail posté

L'industrie du papier et du carton expérimente de nombreux modes d'organisation

1) Plusieurs rythmes de rotation cohabitent au sein d'une même entreprise voire d'un même site

30% **des entreprises fonctionnent avec plus d'un rythme de rotation**

La coexistence de plusieurs rythmes est fréquente au sein d'un même site, associés à divers modes d'organisation (équipe de nuit fixe, de jour, de suppléance) afin de s'adapter aux contraintes opérationnelles de l'activité,

2) Des cycles de travail et de repos alternatifs parfois mis en place

61% **des entreprises ont des équipes de jour fixes**,
14% ont des équipes de nuit fixes

Le nombre de jours consécutifs travaillés et la durée des repos varient au sein d'un même secteur. Dans la production, si le cycle de 6 jours travaillés constitue la norme, des modèles alternatifs coexistent (10% en 5 jours, 3% en 7 jours), témoignant d'une organisation du temps de travail propre à chaque site. Le nombre de factions annuelles est de 199,2 en moyenne.

3) Des horaires de prise de poste à analyser souvent par bassin d'emploi

5,3 **jours travaillés consécutifs** en moyenne

2,8 **jours de repos par cycle** en moyenne

L'heure de démarrage de la première faction varie significativement entre entreprises. Si des tendances sectorielles existent, les horaires fluctuent selon les bassins d'emploi, avec des prises de poste s'effectuant à 4h, 5h ou 6h selon les sites.

Principaux avantages perçus du travail posté

Rémunération plus élevée

Avantage #1 dirigeants (70%)

Avantage #1 salariés (65%)

La dimension financière constitue pour la grande majorité l'avantage principal du travail posté. La compensation financière liée au travail de nuit et au travail le dimanche est cité aussi bien par les dirigeants que par les salariés comme étant le principal atout.

> ***La rémunération, ce n'est pas négligeable. Quand on leur propose de passer de jour, ils ne sont pas prêts à perdre tout ça.*** *Dirigeant IPC*

Meilleure conciliation vie pro/ vie privée

Avantage #2 dirigeants (47%)

Avantage #3 salariés (26%)

Les horaires décalés offrent pour certains salariés une plus grande disponibilité en journée pour les obligations personnelles et familiales, tout en optimisant les temps de trajet.

> ***L'avantage, c'est que ça laisse du temps disponible. Je vais chercher ma fille à l'école tous les jours, sauf quand je suis d'après-midi.***
> *Salarié IPC en 3x8*

Périodes de repos étendues

Avantage #3 dirigeants (33%)

Avantage #2 salariés (36%)

Pour plus de de 30% des salariés de l'enquête, l'enchaînement de longs cycles de travail permet de bénéficier de périodes de repos plus longues (souvent 4 jours consécutifs).

> ***Ce qui est précieux c'est qu'après vous avez les quatre jours de repos.*** *Dirigeant IPC*

Principaux avantages perçus du travail posté

Selon vous, quels sont les principaux avantages du travail posté dans votre entreprise ?

Base : dirigeants et salariés IPC, n=254 répondants - Plusieurs réponses possibles, résultats supérieurs à 100

En %	Dirigeants	Salariés
Rémunération plus élevée	#1 70	#1 65
Meilleure conciliation entre vie personnelle et professionnelle	#2 47	#3 26
Plus de jours de repos consécutifs	#3 33	#2 36
Autonomie pendant certains horaires	20	25
Ambiance de travail	9	15
Flexibilité dans l'organisation des jours de travail	16	5
Autre	5	5

57% des dirigeants citent l'équilibre vie pro/vie privée comme avantage (regroupement des réponses « meilleure conciliation entre vie personnelle et professionnelle et « flexibilité dans l'organisation des jours de travail ») vs.

31% des salariés

Autre : temps libre la journée, optimisation des moyens de production, moins de circulation pendant les horaires de travail

Principales difficultés perçues du travail posté

Troubles du sommeil

Difficulté #1 dirigeants (44%)

Difficulté #1 salariés (61%)

Le travail posté, notamment lorsqu'il inclut du travail de nuit, provoque une désynchronisation de l'horloge biologique entraînant notamment des troubles du sommeil et de la vigilance avec une diminution d'une heure en moyenne du temps de sommeil journalier[1].

> ***C'est la rotation en fait, le corps n'a pas le temps de s'adapter. Ce n'est pas un rythme naturel. Le corps est fait pour dormir la nuit et être réveillé le jour***. *Salarié IPC en 3x8*

Impact sur la santé physique

Difficulté #2 dirigeants (39%)

Difficulté #2 salariés (49%)

Les métiers en horaires postés au sein de l'IPC s'exercent dans un environnement de travail caractérisé par de fortes contraintes physiques et de la manutention manuelle. Cette exposition accroît les risques de troubles musculosquelettiques[2].

> ***C'est plus les aspects physiques, c'est assez impactant pour les épaules, pour les mains. Il y a des choses physiques à faire, monter sur la machine (...).*** *Dirigeant IPC*

Fatigue chronique

Difficulté #3 dirigeants (29%)

Difficulté #3 salariés (41%)

Le travail posté et de nuit engendre une dette de sommeil accumulée sur le long terme[2]. En raison de leur forte ancienneté, les salariés postés témoignent d'un phénomène d'usure professionnelle.

> ***Physiquement, moralement... je suis claqué. Le corps n'a pas le temps de s'adapter.*** *Salarié IPC en 3x8*

Sources : [1]*ANSES, rapport « Évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit », 2016 ;* [2]*INRS, dossier « Travail de nuit et travail posté : état des connaissances et prévention en milieu professionnel», 2023*

Principales difficultés perçues du travail posté

Quelles sont les principales difficultés liées au travail posté au sein de votre entreprise ?

Base : dirigeants et salariés IPC, n=254 répondants - Plusieurs réponses possibles, résultats supérieurs à 100

En %	Dirigeants	Salariés	Ecart entre salariés et dirigeants
Impact sur la santé physique	#2 39%	#2 49%	+10
Impact sur la santé mentale	2%	22%	+20
Fatigue chronique	#3 29%	#3 41%	+12
Troubles du sommeil	#1 44%	#1 61%	+17
Difficulté de concentration selon les horaires	16%	8%	-8
Difficultés à concilier vie personnelle et professionnelle	25%	25%	0
Nécessité de travailler régulièrement les week-ends	19%	23%	+4
Perturbation des activités sociales	17%	29%	+12
Imprévisibilité du planning	11%	4%	-7
Autre	17%	4%	-13

50% des salariés âgés de **25 à 34 ans** citent la nécessité de travailler régulièrement les week-ends comme principale difficulté

Autre : difficulté à gérer son organisation personnelle, poste du matin, certains horaires sont plus difficiles à partir d'un certain âge

03

ENJEUX DU TRAVAIL POSTÉ POUR LES PARTIES PRENANTES

1. Répondre aux contraintes techniques de production et de modèle économique (p.37)
2. Un facteur de pénibilité (p.40)
3. Des compétences à maintenir et recruter (p.45)
4. Un déficit d'attractivité (p.50)
5. Des aspirations des salariés qui évoluent (p.57)

© Ipsos bva | Etude des modèles d'organisation favorables à l'attractivité du travail posté dans l'IPC | Janvier 2026

Cinq enjeux au cœur du travail posté pour l'IPC

Le recours au travail posté accentue les défis des entreprises de l'IPC : tenir les objectifs économiques sous contrainte technique, réduire la pénibilité des postes, recruter et renouveler les talents, améliorer l'attractivité de l'emploi.

Pour cela, le recours au travail posté ouvre également un champ d'opportunités : l'ensemble des acteurs de l'industrie démontre en effet, une réelle volonté de changer les modes de fonctionnement et mieux répondre aux attentes des salariés.

Toutefois, inventer un nouveau modèle, prenant en compte l'ensemble de ces enjeux, reste un exercice complexe, qui freine le passage à l'action.

Cette section de l'étude vous présente, dans le détail, les éléments d'analyse des cinq grands enjeux que le travail posté pose à l'IPC.

LES CONTRAINTES DE PRODUCTION

Les impératifs liés aux contraintes techniques, aux enjeux de production et au modèle économique impliquent une continuité d'activité, traduite en factions.

LA PENIBILITE DU TRAVAIL

L'organisation en travail posté est marquée par d'importants facteurs de pénibilité, physique et psychique.

LE MAINTIEN DES COMPETENCES

L'industrie du papier et du carton fait face à un enjeu de recrutement et de formation de nouvelles générations.

UN DEFICIT D'ATTRACTIVITE

Le recrutement est d'autant plus complexifié que le travail posté au sein d'IPC est peu attractif, notamment au regard d'autres industries / secteurs.

DES ASPIRATIONS A PRENDRE EN COMPTE

Les motivations des salariés ont évolué, et les employeurs doivent les prendre en compte.

Répondre aux contraintes techniques de production et de modèle économique

1.

L'enjeu des contraintes de production

Le recours au travail posté découle de deux contraintes complémentaires :

- Une **contrainte technico-économique**, liée à la longueur et la complexité du cycle d'arrêt et de redémarrage des machines,
- Une **contrainte liée au modèle économique** des entreprises de l'IPC, qui ne peut généralement pas permettre d'absorber les coûts d'un arrêt de production.

Le recours à une organisation en travail posté vise justement à répondre à cette double contrainte, et de permettre une continuité d'activité. Cette problématique est d'autant plus forte dans le contexte économique des entreprises de l'IPC, marqué par une hausse des coûts de production et une diminution des carnets de commande depuis 2019.

> ***Nécessité économique liée au coût élevé d'arrêt et de redémarrage des machines***. *Dirigeant IPC (entreprise de production)*

> ***On a une technologie qui fait que cette machine, on ne peut pas l'arrêter et la redémarrer comme ça. Ce sont des machines qui doivent tourner***. »
> Dirigeant IPC (entreprise de production)

Le niveau des contraintes est à nuancer selon l'activité de chaque secteur, voire de chaque entreprise :

- Les **entreprises de la production** sont **plus fortement concernées** par ces contraintes, ainsi que par le contexte économique défavorable, ce qui se traduit par un recours accru au travail en continu.
- A contrario, les **entreprises de la transformation** recourent davantage à des **rythmes non continus** (2x8, 3x8),
- Enfin, les entreprises marquées par la production de petites séries à forte valeur ajoutée échappent largement à cette analyse : leur modèle économique, moins contraint, leur permet de disposer d'une liberté plus grande pour organiser leur production.

L'enjeu des contraintes de production

Le recours au travail posté découlant davantage de contraintes technico-économiques et non de choix organisationnels, les dirigeants des entreprises considèrent globalement peu probable de l'arrêter.

Ce constat est d'autant plus fort pour les entreprises en travail continu.

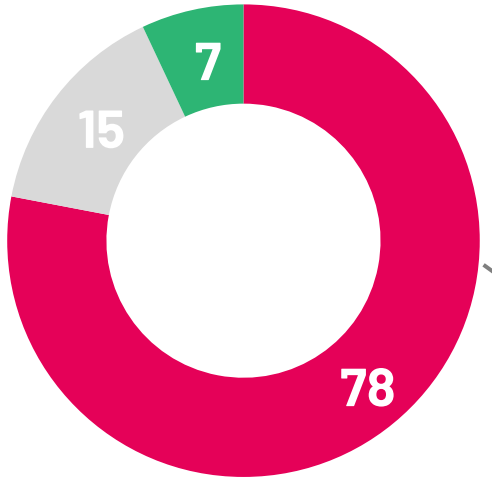
Pour autant, 7% des entreprises du secteur (principalement issues de la transformation) ont mené une réflexion sur la possibilité d'arrêter de recourir au travail posté. A ce stade, ces réflexions n'ont toutefois pas abouti, et le recours au travail posté s'est poursuivi.

Le recours au travail posté reste perçu comme une **contrainte imposée**, et la réflexion se porte davantage sur la manière d'en faire évoluer les modalités de mise en œuvre pour en minimiser les impacts négatifs sur les salariés.

> ***Vous portez le principe que vous devez faire tourner une machine à papier 365 jours par an***.
> *Dirigeant IPC (entreprise de production)*

Avez-vous déjà envisagé de cesser le travail posté au sein de votre entreprise ?

Base : dirigeants IPC, n=124 répondants



95% des entreprises **en continu** n'envisagent pas d'arrêter le travail posté

Oui | Non | Ne sais pas

Un facteur de pénibilité

2.

L'enjeu de la pénibilité

Vue d'ensemble

La branche du Papier et du Carton présente une accidentologie plus marquée et un phénomène d'usure professionnelle, avec un nombre de maladies professionnelles plus élevé que dans d'autres industries lourdes (métallurgie et chimie par exemple)[1].

Cette sinistralité s'explique avant tout par la nature de l'activité, marquée par la manutention de charges lourdes, les gestes répétitifs et des interventions fréquentes sur machines. Les pathologies constatées sont ainsi majoritairement des troubles musculosquelettiques (TMS).

Dans ce contexte, le travail de nuit est identifié comme un facteur aggravant en raison à la fois de facteurs organisationnels (moindre encadrement durant ces horaires) et de facteurs physiologiques (baisse de vigilance et somnolence accrue). Toutefois, il n'existe pas à ce jour de données statistiques permettant d'isoler le travail posté comme cause directe d'accident du travail.

> ***On reste sur une activité industrielle manuelle. Sur les maladies professionnelles, on est majoritairement sur de l'infection péri-articulaire.***
> *Expert santé-sécurité IPC*

30,25 IPC

26,32 Métallurgie

21,59 Chimie

Indice de fréquence des accidents (sur 100 000 salariés)

> ***L'accident arrive plus fréquemment la nuit : il y a un manque de vigilance, moins de personnel d'encadrement et moins de collègues pour aider en cas de difficulté.*** *Expert santé-sécurité IPC*

457 IPC

339 Métallurgie

372 Chimie

Maladies professionnelles (100 000 salariés)

Source : [1]*UNIDIS, Comparatif sinistralité IPC – métallurgie – chimie, 2021*

L'enjeu de la pénibilité

Principaux facteurs de pénibilité

Les impacts du travail posté sur la santé et la sécurité au travail sont très clairement identifiés par les salariés comme les dirigeants. Parmi les impacts les plus fréquemment observés sur la santé, trois sont régulièrement soulignés :

- **Les troubles du sommeil** provoqués notamment par le travail de nuit résultent d'une désynchronisation des rythmes biologiques entraînant une baisse de la vigilance et des risques de somnolence[1],
- **L'impact sur la santé physique** traduit l'usure physique liée aux contraintes des postes,
- **La fatigue chronique** résultant de l'alternance des cycles et des horaires atypiques qui perturbent durablement les rythmes biologiques.

Au-delà de l'impact sur la santé physique, **l'impact du travail posté sur la santé mentale est très fort,** étant cité par les salariés (22% contre 2% des dirigeants. Il s'agit d'un résultat très important de notre étude, qui souligne la nécessité de prendre en compte cet enjeu dans les politiques des entreprises de la branche.

Ce résultat est d'autant plus important que, a contrario, les employeurs sont moins sensibilisés à cet enjeu, puisque seuls 2% d'entre eux l'ont identifié.

TOP 3

61% des salariés citent les troubles du sommeil comme l'une des principales difficultés, ***contre 44% des dirigeants***

49% des salariés citent l'impact sur la santé physique comme l'une des principales difficultés, ***contre 39% des dirigeants***

41% des salariés citent la fatigue chronique comme l'une des principales difficultés, ***contre 29% des dirigeants***

> ***Le problème, c'est que toutes les semaines on change, donc le corps n'a pas le temps de s'adapter à un rythme. C'est ça qui est usant.***
> *Salarié IPC*

Source : [1]*ANSES, rapport « Évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit », 2016*

L'enjeu de la pénibilité

Mesures favorables pour limiter les effets du travail posté sur la santé

Les employeurs semblent de plus en plus sensibilisés aux enjeux de santé et sécurité liés aux rythmes de travail. L'évaluation spécifique de ces risques figure dans le Document Unique d'Évaluations des Risques Professionnels (DUERP) pour une grande majorité des entreprises de la branche, notamment celles ayant une activité continue, ou est en cours de développement pour d'autres.

Ainsi, afin de limiter les effets du travail posté sur la santé, les recommandations scientifiques et médicales[1] préconisent notamment de :

- Privilégier les **rotations horaires rapides** pour réduire le nombre de nuits travaillées (2 à 3 nuits consécutives maximum),
- Adopter une **rotation dans le sens horaire** (matin, après-midi, nuit),
- **Raccourcir la durée** des postes de nuit et éviter les prises de poste trop matinales (avant 6h) en tenant compte des temps de trajet des salariés,
- Evaluer la **fatigue** comme un **risque professionnel**,
- Privilégier les jours de **repos après les postes de nuit**,
- Adapter **l'environnement lumineux** selon l'heure du poste,
- En cas d'activité non continue, proposer une **équipe de nuit permanente** associée à un 2x8 plutôt qu'un 3x8 (ce mode d'organisation étant le plus désynchronisant pour l'organisme),
- Eviter les rythmes en **2x12**.

80% **des entreprises intègrent l'évaluation des risques liés au travail posté dans leur DUERP**

11% **des entreprises développent l'évaluation des risques liés au travail posté dans leur DUERP**

> ***Les postes en 2x12 sont souvent ressentis comme présentant des avantages et recueillent l'assentiment des salariés car ils offrent une contrepartie financière et permettent un meilleur équilibre avec la vie privée. Cette organisation ne devrait être adoptée que dans les cas d'absolue nécessité[2].***

Source : [1]*INRS, dossier « Travail de nuit et posté : état des connaissances et prévention en milieu professionnel »*, 2023 ; [2]*INRS, Organisation du travail en 2x12 : les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs*, 2014

L'enjeu de la pénibilité

Difficulté à mettre en œuvre les bonnes pratiques médicales

Le cas de l'heure de prise de poste

La mise en œuvre des recommandations médicales visant à réduire la pénibilité liée au travail posté constitue un défi organisationnel, impliquant de concilier trois dimensions souvent divergentes :

- Les **contraintes techniques et opérationnelles** des entreprises, notamment celles ayant un impératif de feu continu,
- Les **préférences et aspirations des salariés** qui privilégient souvent en premier l'optimisation du temps libre, et qui ne sont pas toujours alignées avec les recommandations médicales,
- Les **habitudes de modes d'organisation** qui freinent l'acceptation de nouveaux rythmes, même lorsque ceux-ci sont plus favorables à la santé des salariés.

Cette **divergence est particulièrement forte concernant l'heure de prise de poste :** alors que les recommandations médicales préconisent de retarder l'heure de la première faction[1], cette modification horaire rencontre souvent une forte réticence de la part des salariés, attachés aux habitudes.

> ***À plusieurs reprises, on a proposé aux salariés de reculer l'heure de prise de poste pour des raisons physiologiques, mais ça n'a jamais été accepté. Ils sont très attachés au fait de pouvoir quitter le poste à midi.*** *Dirigeant IPC*

16% **des dirigeants font commencer la première faction à 6h,** ***contre 51% à 5h et 23% à 4h***

> ***Idéalement, j'aimerais que ce soit début 6 heures. Mais il y a quelques années, les salariés eux-mêmes avaient demandé à ce que l'horaire soit avancé à 5h20. Leur préoccupation, c'était de finir plus tôt.*** *Dirigeant IPC*

Source : [1]*INRS, dossier « Travail de nuit et posté : état des connaissances et prévention en milieu professionnel », 2023*

Des compétences à maintenir et recruter

3.

L'enjeu des compétences

L'enjeu du maintien des compétences et du renouvellement des effectifs est critique pour la branche, caractérisée par :

- **Un vieillissement des effectifs**, avec un âge moyen de 44,6 ans[1], parmi les plus élevés du secteur industriel. Ce phénomène est particulièrement marqué au sein des équipes postées, dont la moitié est aujourd'hui âgée de 50 ans ou plus.
- **De fortes difficultés de recrutement** : en 2024**, 63% des recrutements du secteur étaient jugés difficiles**, contre 59% pour l'ensemble de l'industrie[1]. Ces difficultés se concentrent principalement sur le cœur de métier souvent concerné par les horaires postés : les ouvriers qualifiés et les techniciens de maintenance.
- **Un enjeu de transmission** : cette pyramide des âges déséquilibrée questionne ainsi la capacité de renouvellement des effectifs et la transmission des compétences et savoir-faire à moyen et long terme.

57% **des salariés postés ont une ancienneté moyenne de plus de 10 ans**

> ***J'ai une moyenne d'âge sur cette équipe de 44 ans. J'ai des personnes qui travaillent ici depuis 40 ans. Je vais avoir une vague de départs à la retraite***. *Dirigeant IPC*

> ***Le secteur du papier carton n'est pas celui qui attire le plus la jeune génération. On a du mal à recruter sur les profils de conducteurs de ligne.*** *Dirigeant IPC*

Source : [1]Quadrat Etudes, Portrait de l'emploi dans l'Industrie du papier-carton, Juin 2025

L'enjeu des compétences

La nécessité d'assurer la transmission des compétences

Les départs en retraite à venir dans les prochaines années nécessitent, d'une part, de renouveler les effectifs et, d'autre part, d'assurer la **transmission des compétences et des savoir-faire**.

Cet enjeu est d'autant plus fort qu'il concerne des métiers qualifiés, nécessitant des compétences techniques spécifiques qui s'acquièrent essentiellement par la pratique au sein même de l'entreprise, la formation initiale étant souvent insuffisante ou inadaptée aux spécificités des métiers de la branche.

Dans ce contexte, la transmission des compétences doit être assurée par les entreprises elles-mêmes. Elle s'organise dans certaines entreprises via le **mentorat** et le **tutorat** en associant un salarié expérimenté à un salarié peu expérimenté. Au-delà de la transmission, cette démarche permet de valoriser l'expertise des salariés expérimentés tout en facilitant l'aménagement de leur fin de carrière.

> ***Il va falloir six mois de formation pour être capable de tenir son poste en autonomie. Notre difficulté, c'est qu'il faut qu'on forme nous-mêmes nos recrues.*** *Dirigeant IPC*

> ***Le passage en journée des salariés expérimentés pour former les nouveaux, je considère que c'est une solution d'avenir avec les départs massifs à la retraite.*** *Dirigeant IPC*

> ***On a un principe de tuteur : le nouvel arrivant est en doublure avec un titulaire. Pour un poste de conducteur, il va être pendant 4 à 6 mois en doublure pour apprendre tous les rouages.*** *Dirigeant IPC*

Gérard, le travailleur découragé

59 ans, conducteur de machine, Région Grand Est, 35 ans d'ancienneté

Parcours

Âgé de 59 ans, Gérard travaille depuis 35 ans en horaires postés au sein de la même usine de production de papier-journal. Conducteur de machine, il a été témoin de l'évolution du site et de la suppression d'une sixième équipe il y a 7 ans pour des raisons économiques.
Il se sent aujourd'hui bloqué dans sa situation. S'il a envisagé de quitter l'entreprise il y a dix ans, il estime qu'aujourd'hui, « une fois 55 ans, c'est mort » : avec ses primes d'ancienneté, il ne retrouvera pas un niveau de rémunération équivalent ailleurs.

« ***Avec 6 jours de travail, 6 jours de repos, là c'était que du bonheur. On avait le temps de se reposer et de faire des choses à côté.***

Le travail dans sa vie

Gérard travaille en 5x8 sur une base de 33 heures alternant deux matins, deux après-midis et deux nuits, suivis de quatre jours de repos.
A son initiative, la prise de poste a été avancée de 7h à 6h pour favoriser la récupération après les nuits.
Il nuance la réalité de ses 4 jours de repos : le premier étant consacré à récupérer la nuit travaillée, il n'en compte réellement que trois. De plus, en raison du manque d'effectifs, il est rappelé une journée à chaque fois pendant ses jours de repos pour combler les absences.

« ***Dès qu'il y a un malade ou quoi que ce soit, il n'y a pas assez de monde. Ils nous rappellent presque une journée à chaque fois sur les jours de repos.***

Ses attentes

Gérard regrette d'avoir sacrifié sa vie familiale et de ne pas avoir vu grandir ses filles à cause des contraintes du travail posté, réalisant tardivement qu'il a raté beaucoup de choses à cause du travail le week-end.
Il a proposé le passage au 3x8 avec une équipe de week-end ou des aménagements pour les seniors, mais s'est heurté au refus de la direction.
Il est très pessimiste sur l'avenir : selon lui, l'entreprise « se voile la face » sur les départs en retraite à venir et réagira lorsqu'il sera trop tard. Il constate par ailleurs que les plus jeunes générations ne veulent plus travailler le week-end.

« ***Ils n'anticipent pas parce qu'ils se voilent la face. Ils n'en ont rien à faire, ça tourne à cette heure-ci. Quand ils n'auront plus de personnel, ils vont peut-être essayer de faire quelque chose, mais il sera trop tard.***

Valérie, la prévoyante

Responsable ressources humaines (44 salariés), Région Nouvelle-Aquitaine

Parcours

Valérie est responsable RH au sein d'un site de production de 44 salariés, filiale d'un groupe européen spécialisé dans la fabrication d'étiquettes. Elle exerce ses missions dans un environnement marqué par des difficultés de recrutement sur les métiers conducteurs de ligne nécessitant des compétences spécifiques et le vieillissement démographique de ses effectifs. Son site est également confronté à la concurrence de grands groupes industriels voisins, dont les conditions salariales plus avantageuses pèsent sur sa capacité à attirer les candidats.

« ***On peut avoir des concurrents dans la région mais qui ont beaucoup plus de salariés et donc beaucoup plus de moyens que nous.***

Gestion des équipes

L'organisation de son site repose sur un rythme en 2x7 (matin et après-midi), pouvant être, selon elle, physiquement éprouvant, pour les salariés en raison des prises de poste matinales (5h20). Soucieuse de valoriser l'expérience des seniors, elle a nommé des référents «agents de maîtrise» et leur confie en priorité le pilotage des nouvelles machines numériques. Elle a également instauré une prime formation de 500€ pour les conducteurs chargés de former les intérimaires. Lors des pics d'activité, une équipe de nuit est mise en place sur la base du volontariat, et bénéficie de majorations supérieures à la convention (+25% vs +17%).

« ***Il faut reconnaître le travail des seniors. Nous avons nommé des référents techniques avec un statut d'agent de maîtrise pour valoriser leur expertise sur plusieurs machines. C'est essentiel de leur donner cette reconnaissance avant de former la jeune génération.***

Motivations au changement

En matière de conditions de travail, le site a investi dans l'automatisation des machines et l'aménagement des postes pour limiter le port de charges lourdes. Pour assurer la montée en compétences des salariés, Valérie pilote un projet de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) visant à définir des parcours d'évolution technique associés à une nouvelle grille salariale. L'objectif est de permettre une revalorisation salariale par la montée en compétences sur des machines de plus en plus complexes, offrant ainsi des perspectives d'évolution.
Le groupe envisage le passage au 3x8 pour ce site. Valérie perçoit cette évolution comme un levier d'attractivité qui permettrait d'augmenter les rémunérations.

« ***Il faut rendre le poste de travail le plus attractif possible, réduire tous les risques, la fatigue. Je pense que s'il n'y a pas de perspective d'évolution, il n'y a pas de projection possible pour la personne.***

Un déficit d’attractivité

4.

L'enjeu de l'attractivité

Vue d'ensemble

Le manque d'attractivité du travail posté est un constat largement partagé par les dirigeants comme par les salariés. Cinq grandes dimensions permettent d'expliquer ce déficit :

- Un **déficit de compétitivité-employeur** des entreprises de l'IPC, notamment face à certaines grandes entreprises qui offrent de meilleures conditions de travail.
- La **spécificité de certains bassins d'emploi** marqués par la présence importante d'industries de pointe (aéronautique, défense) qui offrent de meilleurs salaires et une image plus valorisante.
- La **perception d'un métier**, vu comme **peu gratifiant et pénible**,
- **L'évolution des aspirations des salariés**, et en particulier des plus jeunes,
- **Une méconnaissance des métiers et pratiques de l'Industrie du papier-carton**, notamment sur les thématiques managériales (perception d'un management trop vertical), de l'écoresponsabilité ou encore de l'égalité femmes-hommes et de la diversité.

48% **des dirigeants considèrent le travail posté comme peu ou pas attractif**

66% **des salariés considèrent le travail posté comme peu ou pas attractif**

> ***On peut avoir des concurrents dans la région mais qui ont beaucoup plus de salariés et donc beaucoup plus de moyens que nous***. *Dirigeant IPC*

L'enjeu de l'attractivité

Principaux facteurs de non-attractivité

Au-delà de la perception, le déficit d'attractivité du travail posté repose sur une réalité objective, soulignée à la fois par les employeurs et par les salariés, et qui concerne principalement deux grandes thématiques :

- **La pénibilité** du travail posté, et ses impacts sur la santé, physique et mentale,
- L'impact sur **la vie personnelle**.

Cette seconde thématique est toutefois complexe à analyser, car son appréciation dépend des situations de chaque salarié, que l'on considère par exemple :

- Sa **situation familiale**,
- Son **biorythme**, plus ou moins sensible à certains horaires (matin vs soir ou nuit),
- Son **âge**, les plus jeunes pouvant avoir des attentes plus fortes en matière d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, et les plus expérimentés pouvant avoir des attentes plus fortes pour ne plus faire certains horaires,
- Son **niveau d'activités sociales**, qui peut être facilité par la prise d'horaires décalés.
- Le niveau de **soutien de ses proches**, qui peuvent s'adapter à ces horaires.

Enfin, le travail en week-end est régulièrement cité comme principal facteur de non-attractivité, notamment pour les salariés ayant une vie de famille.

des salariés citent l'impact sur la vie personnelle (difficultés à concilier vie pro/vie privée, travail le week-end, perturbation des activités sociales et imprévisibilité du planning) comme principale difficulté du travail posté

> ***Je pense d'ailleurs que la problématique de manque d'attractivité s'accroit. Les gens d'aujourd'hui ne sont pas fondamentalement intéressés par des rythmes de travail qui ne laissent pas les week-ends de libre***. *Dirigeant IPC*

> ***Je me suis aperçu il n'y a pas longtemps que mes filles, je ne les ai pas vues grandir. En travaillant les week-ends, on loupe beaucoup de choses***.
> *Salarié IPC*

Principaux facteurs de non-attractivité

Détail des réponses à l'enquête en ligne

Quelles sont les principales difficultés liées au travail posté au sein de votre entreprise ?

Base : dirigeants et salariés IPC, n=254 répondants - Plusieurs réponses possibles, résultats supérieurs à 100

En %	Dirigeants	Salariés	Ecart entre salariés et dirigeants
Impact sur la santé physique	#2 39%	#2 49%	+10
Impact sur la santé mentale	2%	22%	+20
Fatigue chronique	#3 29%	#3 41%	+12
Troubles du sommeil	#1 44%	#1 61%	+17
Difficulté de concentration selon les horaires	16%	8%	-8
Difficultés à concilier vie personnelle et professionnelle	25%	25%	0
Nécessité de travailler régulièrement les week-ends	19%	23%	+4
Perturbation des activités sociales	17%	29%	+12
Imprévisibilité du planning	11%	4%	-7
Autre	17%	4%	-13

50% des salariés âgés de **25 à 34 ans** citent la nécessité de travailler régulièrement les week-ends comme principale difficulté

Autre : difficulté à gérer son organisation personnelle, poste du matin, certains horaires sont plus difficiles à partir d'un certain âge

L'enjeu de l'attractivité

Principaux facteurs d'attractivité

Le travail dispose toutefois d'atouts importants, qui constituent des leviers d'attractivité potentiellement significatifs. Quatre dimensions sont clés :

- La **rémunération** plus élevée, qui reste le principal facteur d'attractivité,
- Les **plages de repos**, avec davantage de jours de repos consécutifs,
- La capacité, à nuancer selon les parcours de vie individuels, à **pouvoir mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle**,
- L'**esprit d'équipe** des travailleurs postés.

Ce dernier point constitue un important facteur de cohésion et de rétention des talents. Il repose sur :

- **Un certain niveau d'autonomie**, qui peut être particulièrement fort lors des horaires de nuit,
- **Une ambiance de travail**,
- Globalement, **un attachement à l'outil** professionnel et au produit.

Top 5 des principaux avantages liés au travail posté (dirigeants et salariés)

#1	Rémunération plus élevée
#2	Plus de jours de repos consécutifs
#3	Meilleure conciliation entre vie personnelle et professionnelle
#4	Autonomie pendant certains horaires
#5	Ambiance de travail

> ***Les primes liées aux heures de nuit, majorations de dimanche et jours fériés représentent 20 à 25% de la rémunération du salarié. Quand on lui demande s'il veut passer de jour mais qu'il doit perdre tout ça, la réponse est non, ce n'est pas possible.*** *Dirigeant IPC*

Sandrine, la travailleuse épanouie

34 ans, opératrice de production, Région Hauts-de-France, 15 ans d'ancienneté

Parcours

Âgée de 34 ans, Sandrine a débuté sa carrière dans l'industrie il y a quinze ans par la voie de l'alternance. Elle travaille en horaires postés dans le secteur de la métallurgie depuis plus de dix ans.
Elle a d'abord connu un rythme de rotation horaire hebdomadaire (une semaine du matin, une semaine d'après-midi et une semaine de nuit), une organisation qu'elle a trouvée compliquée à gérer.
Depuis quatre ans, elle travaille chez Nyrstar à Auby (Hauts-de-France), en tant qu'opératrice de production, où elle produit de l'indium. Contrairement au travail en ligne continue, elle produit par « batch », de la transformation de la matière première jusqu'au lingot fini, ce qui lui permet d'avoir une vision globale de son activité.

« Je savais que j'allais me diriger vers l'industrie depuis toute petite.

Organisation du travail

Sandrine travaille en 5x8 dans une équipe de trois personnes, selon un cycle de six jours travaillés (2 matins, 2 après-midis et 2 nuits), suivis de quatre jours de repos. Si elle apprécie particulièrement le travail de nuit, le poste du matin reste le plus difficile pour elle. Afin de retrouver un rythme de jour durant ses jours de repos, elle s'impose de ne pas dormir après sa dernière nuit de travail. Le mode de production par « batch » lui permet de ne pas répéter toujours le même geste. Les équipes sont polyvalentes ce qui permet d'assurer les remplacements en cas d'absences. Pour elle, l'avantage majeur de son rythme est la visibilité à long terme de son planning qui lui permet d'organiser facilement sa vie personnelle.

« Les après-midis c'est vraiment des journées mortes. Autant les matins, on peut potentiellement réussir à faire des choses.

Attentes

Sandrine est satisfaite de son rythme de travail qui lui offre un réel « confort de vie » en lui permettant de faire ses courses en dehors des heures d'affluence. Ce rythme convient parfaitement à sa vie de couple mais elle reconnaît que cela peut être plus compliqué pour les salariés ayant des enfants.
Pour garantir une bonne dynamique de groupe et éviter les baisses de productivité liées à la fatigue, elle estime qu'il est nécessaire que le chef d'équipe prenne en compte les préférences de rythme de chacun pour la constitution des équipes.

« Si je pouvais toujours travailler de nuit, je serais heureuse. Je trouve ça beaucoup plus simple de me lever à midi et d'aller me coucher à 7h du matin que de me lever à 7h du matin et d'aller me coucher à 23h.

Benoît, l'inventif

Directeur d'usine (50 salariés), Région Auvergne-Rhône-Alpes

Parcours

Ingénieur de formation, Benoît dispose d'une expérience de près de quarante ans dans l'Industrie du papier-carton, une carrière qui touche aujourd'hui à sa fin. Il a réalisé l'intégralité de sa carrière dans la branche et a également occupé des fonctions de DRH au sein d'une autre entreprise de production. Il est aujourd'hui directeur d'une usine d'une cinquantaine de salariés. Son site fonctionne en continu, une exigence technique qui nécessite une organisation rigoureuse pour couvrir les 365 jours de l'année.
Benoît s'inquiète de l'évolution du travail posté qui souffre d'un manque d'attractivité, aggravé par la crise sanitaire : les rythmes imposés ne correspondent plus aux aspirations actuelles de vie personnelle.

« Je pense que la problématique de manque d'attractivité s'accroit. Les gens d'aujourd'hui ne sont pas fondamentalement intéressés par des rythmes de travail qui ne laissent pas les week-ends de libre.

Gestion des équipes

L'organisation repose sur un rythme en 5x8, mobilisant cinq équipes pour couvrir l'année entière. Le planning annuel mélange des cycles de 6 jours travaillés (2 matins, 2 après-midis, 2 nuits) suivis de 4 jours de repos, et des séquences de 5 jours travaillés pour 3 jours de repos.
Benoît parvient à recruter en utilisant la rémunération comme levier pour des profils voulant « gagner beaucoup d'argent et vite » mais constate que cela ne suffit pas à fidéliser les salariés, qui quittent l'entreprise une fois formés.
Par le passé, il a mis en place un 3x8 associé à une équipe de week-end en 2x12, mais a abandonné cette organisation car les salariés étaient moins encadrés, entraînant un décalage de compétences entre les équipes de la semaine et celles du week-end.

« Il y a cette problématique de fidélisation pour garder les gens et faire en sorte que les investissements qu'on met dans la formation soient rentabilisés sur le long terme.

Motivations au changement

Face au manque d'attractivité des métiers, Benoît suggère de repenser le rythme de travail. Il s'interroge sur la possibilité de réduire la durée des postes (par exemple en 4x6h) ou d'augmenter le nombre d'équipes (passage à 6 ou 7 équipes).
Il a par le passé essayé de décaler l'heure de prise de poste à 5h pour réduire la pénibilité matinale, une initiative qui s'est heurtée à la réticence des équipes.
Il souhaiterait également développer la mutualisation des métiers et compétences, notamment dans les métiers de la maintenance, via des contrats multi-entreprises au sein d'un même bassin d'emploi.

« Je ne suis pas persuadé qu'on soit les plus innovants sur les rythmes de travail dans notre profession. Libérer les esprits, libérer les idées, faire preuve de créativité, tester des solutions.

Des aspirations des salariés qui évoluent

5.

L’enjeu des motivations

Vue d’ensemble

Les aspirations des salariés, **notamment des plus jeunes**, évoluent profondément, marquées par :

- **La recherche d’un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** devenue tout aussi déterminante que la motivation financière. Les compensations salariales liées au rythme de travail ne suffisent plus à elles seules à faire accepter les contraintes horaires,
- **Une forte réticence vis-à-vis des horaires atypiques** de la part des nouvelles générations. Le travail le week-end, en particulier, est jugé par certains incompatible avec la vie sociale et devient un obstacle au recrutement,
- **Une inadéquation avec les contraintes opérationnelles** de la branche, marquée par les impératifs de feu continu et par le besoin de souplesse organisationnelle imposé par un contexte économique fluctuant (pics d’activité à certaines périodes).

Cette situation fragilise ainsi la capacité des entreprises de la branche à maintenir et à attirer de nouvelles générations de salariés, ainsi qu’à assurer le renouvellement des effectifs.

50% **des salariés âgés de 25 à 34 ans citent la nécessité de travailler régulièrement les week-ends comme principale difficulté**

> ***Les jeunes, ce qu'ils veulent, c'est pouvoir avoir du temps libre, des loisirs. Dès qu'ils ont des congés, ils les prennent.*** *Dirigeant IPC*

> ***Les jeunes ne veulent pas entendre parler du travail de week-end, c'est hors de question pour eux. C'est pour ça qu'on a beaucoup de problèmes pour recruter.*** *Dirigeant IPC*

L'enjeu des motivations

L'arrêt du travail posté, une piste envisagée par de nombreux salariés

L'arrêt du travail posté est une hypothèse envisagée par une majorité de salariés, motivée par trois facteurs clés :

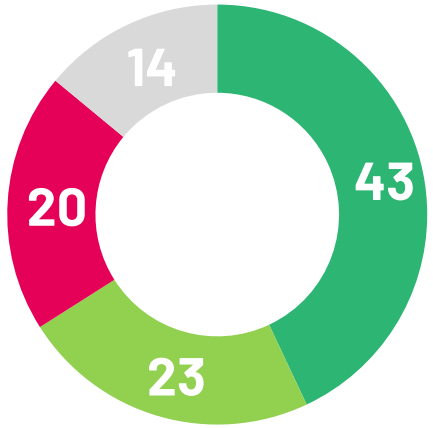
- **La préservation de la santé**,
- **La recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée**,
- **L'amélioration des conditions de travail** jugées pénibles

Ces motivations témoignent d'une évolution profonde des aspirations, marquée par une exigence en matière de conditions de travail et de préservation de la vie privée. Cette situation impose aux entreprises de la branche d'intégrer pleinement ces nouvelles attentes dans leur fonctionnement et mode d'organisation afin, d'une part, de maintenir et fidéliser les effectifs, et d'autre part, d'attirer de nouveaux candidats.

> ***La majorité des collègues ont une vingtaine d'années d'ancienneté, donc ils regardent pour partir, oui. S'ils retrouvent le même salaire ailleurs en journée, c'est sûr qu'ils partent.*** *Salarié IPC*

Avez-vous déjà envisagé d'arrêter de travailler en horaires postés ?

Base : salariés IPC, n=130 répondants



66%

des salariés envisagent ou ont déjà envisagé de cesser le travail posté

- Oui, j'y réfléchis actuellement
- Oui, envisagé par le passé mais écarté
- Non, jamais envisagé
- Ne sais pas

Patrick, le travailleur résilient

58 ans, technicien énergie, Région Grand Est, 38 ans d'ancienneté dans l'Industrie Papier Carton

Parcours

Âgé de 58 ans, Patrick travaille depuis ses 20 ans dans la branche papier-carton au sein de la même usine papetière. Il a traversé les changements de propriétaires ainsi que les évolutions d'activité du site, marquées notamment par le passage du papier journal au papier pour ondulé. Tout au long de sa carrière, il a exercé plusieurs métiers techniques en horaires postés, principalement en 5x8, et également un poste de jour pendant deux ans. Patrick ne regrette pas ces années d'horaires de jour marquées par les contraintes de circulation en voiture et une présence sur site plus longue. Depuis 2013, il s'est spécialisé dans le secteur de l'énergie du site, où il assure la production de vapeur et d'électricité ainsi que la gestion des effluents nécessaires à la fabrication.

« ***Je vous avoue que j'étais content quand je suis retourné en faction. En journée, vous avez les bouchons, la circulation, vous êtes hors de chez vous pendant 12 heures.***

Le travail dans sa vie

Travaillant actuellement en 5x8, Patrick suit un rythme imposé par les contraintes techniques de l'industrie papetière. Il alterne des cycles de six jours travaillés suivis de quatre jours de repos consécutifs.
Si Patrick apprécie ce rythme à la fois pour la visibilité du planning, le nombre élevé de jours de repos par cycle et également la possibilité de bénéficier de congés prolongés, la pénibilité physique liée au travail de nuit s'accentue. Son hygiène de vie est également impactée par la difficulté d'avoir une alimentation équilibrée à horaires réguliers. Il s'inquiète de sa sécurité sur le trajet retour c'est pourquoi il fait souvent une micro-sieste après un poste de nuit avant de reprendre la route.

« ***Les quatre jours de repos, ça permet de faire beaucoup de choses à côté. (...) Mais ça devient de plus en plus dur pour moi, surtout le travail de nuit.***

Ses attentes

Patrick a envisagé de cesser le travail posté pour préserver sa santé, mais estime aujourd'hui qu'à quatre ans de la retraite, la question « ne se pose plus ». L'inexistence de son métier en horaires de jour, qui imposerait une reconversion professionnelle, et la « perte financière non négligeable » des majorations de nuit et de week-end rendent cela difficile.
Conscient des réalités économiques de l'entreprise, il écarte la mise en place de changements organisationnels majeurs, comme la création d'une équipe supplémentaire, mais souhaite des mesures concrètes pour améliorer son quotidien : l'accès à une alimentation équilibrée durant les postes de nuit et la possibilité d'effectuer des micro-siestes.

« ***On essaie de voir pour permettre aux salariés d'avoir des repas équilibrés pendant la nuit ou même les week-ends.***

Marc, le paternaliste

Directeur d'usine (400 salariés), Région des Landes

Parcours

Ingénieur de formation, Marc dispose de près de trente ans d'expérience dans l'industrie papetière. Il a occupé des postes de direction d'usine et de direction des opérations à l'échelle européenne dans divers groupes internationaux de la branche et est aujourd'hui directeur d'une usine papetière. L'industrie papetière impose un fonctionnement en feu continu, une exigence qui nécessite une activité ininterrompue.

Témoin de l'évolution du secteur, il a connu une époque où le travail posté était recherché pour ses avantages financiers. Il constate aujourd'hui un changement profond avec une perte d'attractivité majeure de ces métiers en raison de la contrainte du travail le week-end.

Gestion des équipes

Les salariés postés au sein de son site ont un rythme en 5x8, avec un cycle de 6 jours travaillés (2 matins, 2 après-midis, 2 nuits) suivis de 4 jours de repos.

Si l'organisation repose sur 5 équipes, la réalité opérationnelle exige, selon lui, entre 6,2 et 6,6 équivalents temps plein pour tenir un poste, afin de couvrir les congés et les formations.

Il oppose la « valeur travail » des anciens aux aspirations des plus jeunes qui privilégient leur temps libre et refusent les contraintes horaires. Par ailleurs, en tant que manager, il pointe la difficulté de maintenir le lien entre les équipes postées et le personnel de journée.

Motivations au changement

Marc suggère un redécoupage de la journée en 4x6 au lieu des 3x8 actuels. Bien que plus coûteux en effectifs, ce modèle pourrait selon lui offrir un meilleur équilibre de vie et réduire le nombre de week-ends travaillés permettant d'accroître l'attractivité des métiers postés.

Il reste toutefois conscient de la difficulté de faire évoluer les habitudes, même pour des motifs de santé. Il cite l'exemple des horaires de poste : bien que le rythme 5h-13h-21h soit médicalement recommandé, son application se heurte à la résistance des salariés.

« ***Je pense que le principal problème, en fait, perçu par les gens avant de venir dans du travail posté, c'est l'inconvénient de travailler le week-end.***

« ***Pour arriver à faire fonctionner un poste donné, il ne faut pas 5 équipes il vous faut 6 à 6,5 titulaires. Si vous ne faites pas ça, vous allez à un moment donné arrêter l'usine.***

« ***La question à se poser, c'est qu'est-ce qui se passerait si on divisait la journée en quatre quarts de six heures ? Ça coûterait forcément plus cher à l'employeur, mais ce serait peut-être plus attractif.***

04

PISTES D'ACTIONS ET BONNES PRATIQUES

1. Une volonté partagée d'améliorer les modes de fonctionnement (p.63)
2. Cartographie des bonnes pratiques et leviers identifiés (p.65)
3. Les mesures d'ajustements ciblés (p.68)
4. Les mesures de transformations structurelles (p.73)

Une volonté partagée d'améliorer les modes de fonctionnement

1.

Une volonté partagée d'améliorer les modes de fonctionnement

Les acteurs des entreprises de l'IPC –dirigeants, salariés, OS….- partagent tous l'envie de faire évoluer le système du travail posté. Au-delà de mesures d'ajustement ou d'accompagnement, leur réflexion s'inscrit dans une **volonté d'innover pour envisager des modes d'organisation différents**.

Cette volonté de réinterroger en profondeur le modèle du travail posté est une spécificité des entreprises de l'IPC. Elle traduit une volonté d'**investir dans l'humain** : la santé, le bien-être des salariés et le renforcement de l'attractivité sont les principaux motifs de cette volonté d'évolution.

Toutefois, la concrétisation de cette volonté est plus complexe. Si la peur du changement et les contraintes technico-économiques sont réelles, **la principale difficulté** réside sans doute dans **la complexité à inventer un nouveau modèle**, en capacité à prendre en compte l'ensemble des aspirations et des contraintes.

> ***On est prêts à essayer de nouveaux modes de fonctionnement, mais quid de l'impact sur nos KPIs ?*** *Dirigeant IPC (production)*

LEVIERS ET FREINS AU CHANGEMENT

74% des dirigeants considèrent **l'amélioration de la santé** des salariés comme principale motivation au changement

48% des dirigeants considèrent l'amélioration de **l'attractivité et de la fidélisation** comme principale motivation au changement

51% des dirigeants citent les **contraintes techniques** comme principal frein au changement

47% des dirigeants citent **la réticence des équipes** comme principal frein au changement

Cartographie des bonnes pratiques et leviers identifiés

2.

Une palette très large de leviers existe

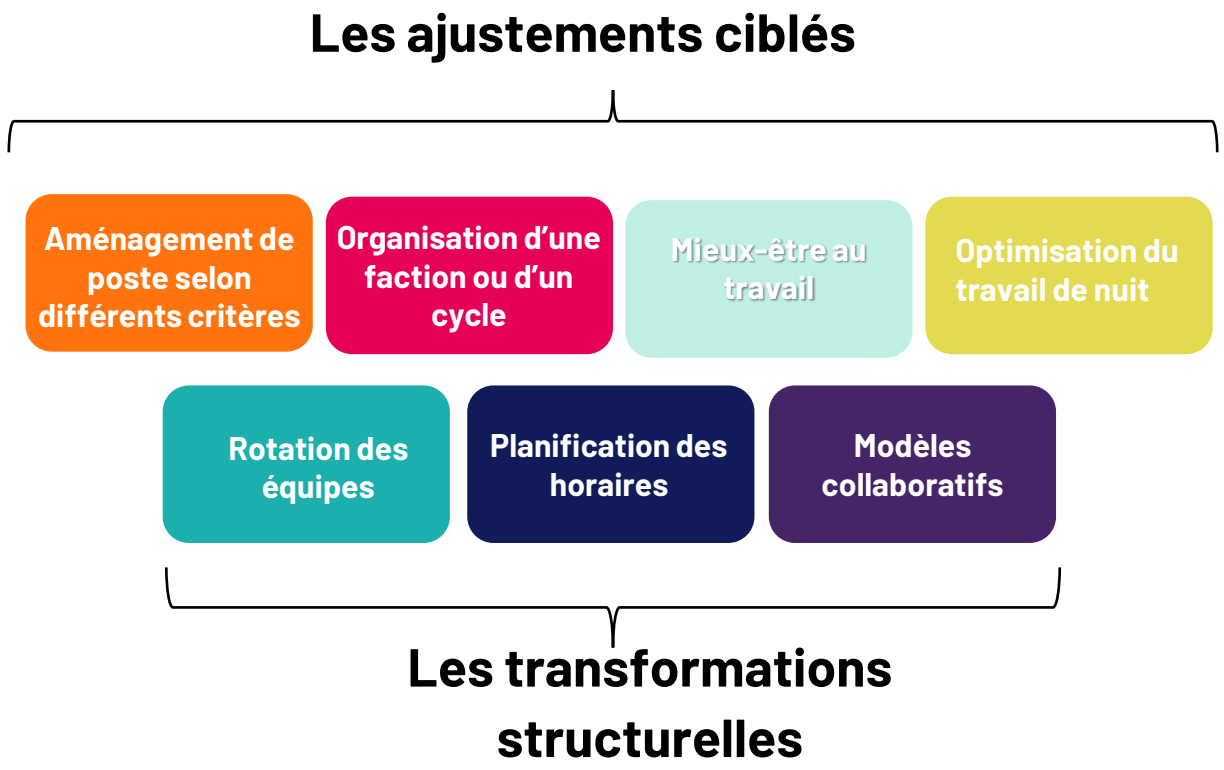
Vue d'ensemble

Les leviers possibles pour améliorer le fonctionnement du travail posté sont très nombreux et divers. Une cinquantaine de leviers ont ainsi été cartographiés et peuvent être regroupés en deux grandes catégories :

- La mise en œuvre d'**ajustements ciblés** pour améliorer les modes d'organisation en place,
- Des **transformations structurelles** avec l'exploration de nouveaux modes d'organisation, plus complexes et long à mettre en œuvre.

Les entreprises de l'IPC privilégient aujourd'hui les mesures d'ajustement : une dynamique est engagée. D'autres secteurs industriels ont déjà mis en place des évolutions plus structurelles offrant des sources d'inspiration concrètes pour la branche.

Aucune solution unique ne se dégage : **l'efficacité du changement** réside dans la mise en œuvre **de solutions coconstruites avec les équipes**, prenant en compte l'ensemble des aspirations et des contraintes. A ce titre, de nombreux exemples innovants existent, dans d'autres industries ou secteurs, et permettent d'enrichir la réflexion.



Une diversité de bonnes pratiques identifiées

Rotation des équipes	Planifications des horaires	Optimisation du travail de nuit	Aménagement de poste selon différents critères	Modèles collaboratifs	Organisation d'une faction / cycle	« Mieux-être » au travail
• Augmenter le nombre d'équipes : -passage au 6x8 (6 équipes) -5x8 avec des remplaçants • Sens et vitesse de rotation: -Rotations horaires rapides (Ex: 2M-2AP-2N-4R) -Rotation hebdomadaire -Rotation en sens horaire -Rythmes sans nuit ni week-end -Horaires rotatifs mais fixes chaque semaine • Cycles spécifiques : -Équipes de fin de semaine (VSD) -Équipe de nuit permanente -Modèle "Panama" (2-2-3, poste de 12h) -Cycle glissant de jours de repos	• Semaine de 4 jours • Semaine modulable à base flottante (crédits d'heures à répartir librement sur la semaine) • Planning « à la carte » (self-rostering) : chacun choisit ses créneaux • Passer à des horaires fixes pour chaque équipe - Rotation par jour, fixe la semaine - Flexibilité des « jours dus »	• Affecter en priorité les salariés volontaires à un poste de nuit • Majoration pour les équipes de nuit volontaires • Adapter le travail selon l'horaire : tâches physiques la nuit, tâches de vigilance le jour • Optimiser l'utilisation des machines le jour pour éviter que certaines tournent la nuit et libérer des horaires de nuit • Heures supplémentaires de nuit convertibles en jours de repos • Faction plus courte la nuit et plus longue le jour • Equipe de nuit permanente	• Selon les conditions de santé ou les rythmes biologiques : - Suivi biométrique volontaire du sommeil pour ajuster les horaires - Semaine de régénération (semaine allégée ou de formation après un cycle complet) - Horaires adaptés selon le rythme circadien • Selon la situation familiale - Retour d'arrêt maladie long - Grossesse et retour de maternité - Garde d'enfants seul • Selon l'ancienneté en entreprise : - Passage à un poste de jour - Départ anticipé à la retraite	• Postes partagés en cas de reconversion ou de fin de carrière • Co-construction des plannings via des outils collaboratifs • Mutualiser les effectifs entre entreprises • Volontariat et groupes de travail pour expérimenter de nouvelles solutions d'organisation • Modèle « d'équipes fluides » : partir des disponibilités et des préférences des salariés et un algorithme forme une équipe optimale pour chaque créneau • Sureffectif intégré à chaque équipe	• Postes à rotation cognitive : cycles de 90 à 120 minutes, tâches complexes en début de poste et plus simples à la fin • Organiser les tâches selon les horaires • Adapter le rythme de travail aux commandes et données de production • Organiser les tâches selon la santé et le sommeil : changement d'équipe, redistribution de charge, activation de renforts • Responsabiliser avec un système de mandat (mission de formation, sécurité : des points avec augmentation de salaire) • Favoriser des postes de « batch » et moins de « ligne de production »	• Luminothérapie • Nutrition adaptée • Poste augmenté : - Réalité augmentée pour accompagner le salarié lors de mouvements de précision - Exosquelettes - Robotisation avancée • Salles de repos et de siestes • Soutien à la santé mentale et suivi psychologique • Adapter l'environnement de travail (éclairage modulable) • Solutions de garde d'enfants / crèche • Favoriser une synergie et une bonne ambiance d'équipe • L'écoute des salariés

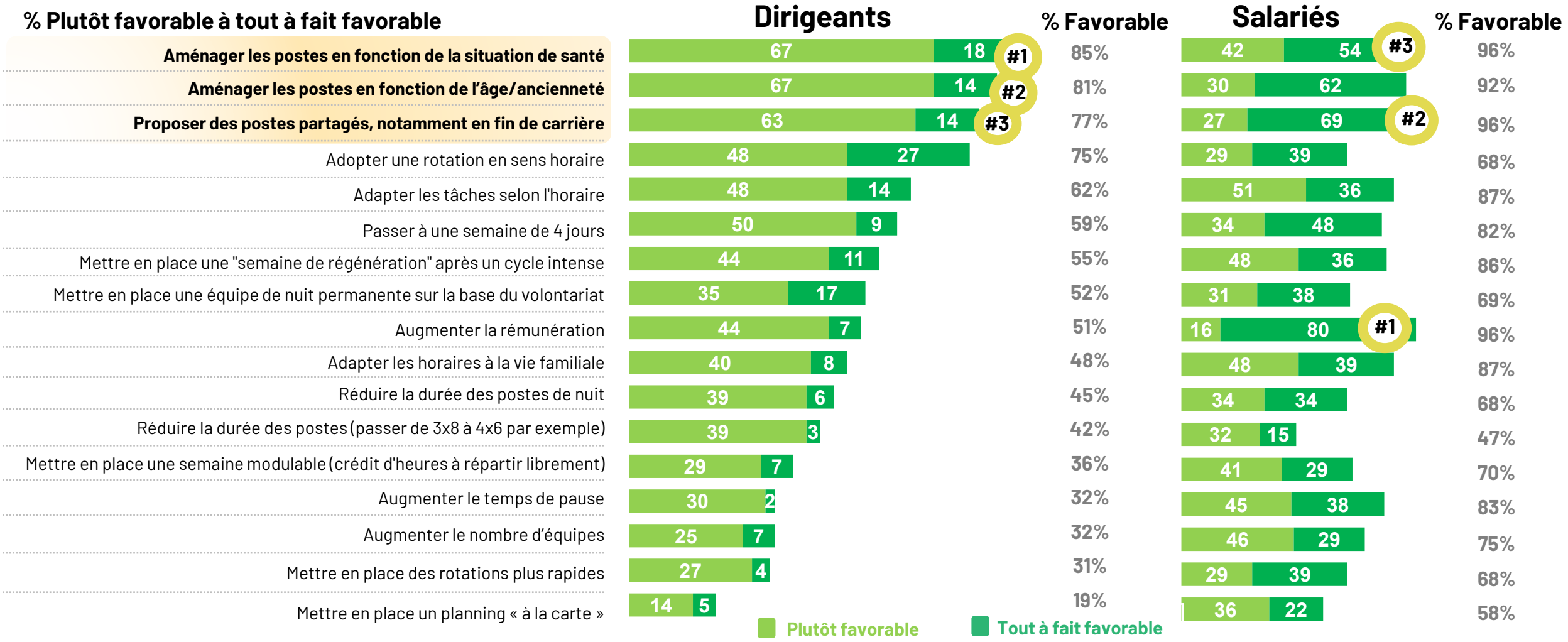
Les mesures d’ajustements ciblés

3.

Les mesures d'aménagement des postes sont les plus plébiscitées

Mesures pour améliorer l'attractivité du travail posté

Détail des réponses à l'enquête en ligne



Pour chacune des mesures suivantes, indiquez à quel degré vous seriez favorable à leur mise en place afin d'améliorer l'attractivité des postes en horaires postés dans votre entreprise

Base : dirigeants et salariés IPC, n=254 répondants

© Ipsos bva | Etude des modèles d'organisation favorables à l'attractivité du travail posté dans l'IPC | Janvier 2026

Les trois premières mesures sont détaillées aux pages suivantes

Focus sur des mesures pour aménager les postes en fonction de la situation de santé

L'aménagement des postes en fonction de la situation de santé répond à deux enjeux majeurs : la **réduction de la pénibilité** et le **maintien des salariés seniors en activité**.

Cette mesure se fonde sur une double réalité :

- **Un constat scientifique et médical** : les troubles du sommeil, la baisse de vigilance et les risques cardiovasculaires et métaboliques augmentent avec la durée d'exposition[1]. En cas d'intolérance au travail posté, une adaptation du poste dès les premiers symptômes est recommandée afin d'éviter l'irréversibilité des pathologies[2].
- **Un cadre juridique strict** : au titre de son obligation de sécurité (Art. L. 4121-1 du Code du travail), l'employeur doit protéger la santé des salariés. A ce titre, le travailleur de nuit dont l'état de santé l'exige bénéficie d'une priorité d'affectation sur un poste de jour (Art. L3122-14 du Code du travail).

Aménagement horaire des postes hagergroup

Hager Group a remplacé la rotation en 4x8 par des cycles d'horaires fixes au choix. Ce dispositif permet aux salariés de choisir le rythme le plus adapté à leur physiologie et situation de santé et prévoit un **cycle sans travail de nuit**, afin de maintenir dans l'emploi des salariés ayant des restrictions médicales.

Aménagement technique des postes RENAULT

Renault a déployé un dispositif d'évaluation **ergonomique**[3] des postes de travail permettant d'identifier les postes à fortes contraintes physiques et ceux adaptés aux restrictions médicales. Les salariés présentant des signes d'usure professionnelle ou des limitations d'aptitude sont orientés vers des postes considérés comme ergonomiques, garantissant leur maintien dans l'emploi sans aggravation de leur pathologie.

Sources : [1]*ANSES, rapport d'expertise « Évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit », 2016 ;* [2]*INRS, Dossier « Travail de nuit et posté », 2023 ;* [3]*Renault, Document d'enregistrement universel, 2023*

Focus sur des mesures pour aménager les postes en fonction de l'âge et de l'ancienneté

L'aménagement des postes en fonction de l'âge et de l'ancienneté répond aux enjeux suivants : la prévention de l'**usure** et de la **désinsertion professionnelle**, le **maintien des compétences** clés et la **motivation** des salariés.

Cette mesure se fonde sur une double réalité :

- **Un constat scientifique et médical** : la tolérance au travail de nuit diminue naturellement avec l'âge, en raison d'un sommeil plus fragile et d'une récupération plus difficile[1]. En outre, les risques pour la santé (troubles cardiovasculaires, métaboliques) augmentent avec la durée d'exposition au travail posté[2].
- **Un cadre réglementaire protecteur** : le travail de nuit et le travail posté sont des facteurs de risques reconnus (Article L4161-1 du Code du travail), ouvrant des droits spécifiques (formation, temps partiel, retraite anticipée). Par ailleurs, les conventions collectives peuvent prévoir des aménagements de fin de carrière afin de réduire l'exposition aux facteurs de pénibilité.

Aménagement horaire des postes hagergroup

L'instauration de cycles horaires fixes au choix permet d'ajuster le rythme de travail aux évolutions du cycle de vie.

Ce dispositif offre notamment aux salariés en fin de carrière la possibilité de **ne plus travailler de nuit** et de prolonger leur activité professionnelle dans de meilleures conditions.

Aménagement de fin de carrière MICHELIN

Michelin propose un **temps partiel de fin de carrière**[3] qui permet aux salariés soumis à des conditions d'exercice contraignantes, jusqu'à 3 ans avant leur départ en retraite, de réduire leur temps de travail tout en bénéficiant d'un maintien partiel de salaire et de cotisations retraite à taux plein.

Ce dispositif favorise ainsi le maintien dans l'emploi jusqu'à l'âge de départ à la retraite.

Sources : [1]*INRS, Vieillissement et travail de nuit, 2024 ; Dossier « Travail de nuit et posté », INRS, 2023 ;* [2]*ANSES, rapport d'expertise « Évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit » ;* [3]*Michelin, Accord d'entreprise*

Focus sur des mesures pour proposer des postes partagés

La mise en place de postes partagés, notamment en fin de carrière, permet de concilier trois impératifs : la réduction de la **pénibilité**, le **maintien dans l'emploi** des seniors et la **transmission des compétences**.

Cette mesure s'appuie sur :

- **Un constat médical** : le partage de poste réduit mécaniquement la durée d'exposition au travail de nuit et aux horaires atypiques. De plus, recommandé en fin de carrière[1], le tutorat permet de réduire l'exposition aux exigences physiques des postes (manutention, gestes répétitifs, cadences imposées)
- **Un cadre conventionnel** : les accords d'entreprise peuvent formaliser et valoriser le rôle de tuteur. Ce dispositif permet d'organiser juridiquement la transmission des savoir-faire des salariés expérimentés aux plus jeunes, tout en aménageant la fin de carrière.

Binôme de transmission schades

Afin de sécuriser la transmission des compétences clés, **Schades** a instauré le travail en binôme : un salarié expérimenté accompagne une nouvelle recrue afin de le former jusqu'à son autonomie opérationnelle

Le Club des Sages YPREMA

Yprema réembauche d'anciens salariés retraités pour travailler 1 jour par semaine, mobilisant ainsi leur expertise pour assurer la transmission des compétences auprès des équipes en place.

Le tutorat en fin de carrière[2] ArcelorMittal

Un salarié en fin de carrière qui passe en temps partiel peut se voir confier des missions de tutorat afin de transmettre ses savoirs et compétences.

Sources : [1]*ANACT, guide « Travail des seniors, où en êtes-vous dans votre entreprise »* ; [2]*Arcelor Mittal, accord d'entreprise*

Les mesures de transformations structurelles

4.

Quatre grandes mesures étudiées

Sur la base d'un benchmark mené auprès d'entreprises de divers secteurs (industrie et hors industrie), nous avons identifié un **total** de **40 bonnes pratiques**. Parmi ce panel, quatre mesures structurelles majeures ont été sélectionnées pour une étude approfondie. Elles s'articulent autour de trois leviers d'action : la planification des horaires (mesure 1 et 2), les modèles collaboratifs (mesure 3) et la rotation des équipes (mesure 4).

Chaque mesure est présentée dans les slides ci-après selon la logique suivante :

- **Description générale** de la mesure et de ses objectifs,
- Synthèse des **avantages** et **inconvénients** de la mesure identifiés par les entreprises interrogées,
- Modalités de mise en œuvre,
- **Applicabilité à la branche IPC** évaluée par les dirigeants (directeurs de site, responsables RH, directeurs de production) de l'IPC lors des ateliers Paperteams.

1 Choix de cycles d'horaires fixes chaque semaine

p.75-78

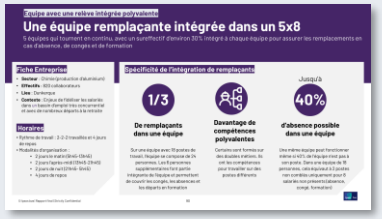
Chaque salarié choisit parmi 4 cycles horaires (avec ou sans travail de nuit, avec ou sans travail le week-end)

2 Semaine de 4 jours

p.79-83

Cette mesure s'organise soit par l'enchaînement de 4 jours travaillés consécutifs soit par la concentration de l'activité sur 4 jours au sein de la semaine civile

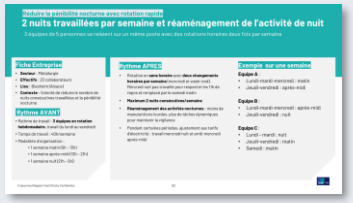
3 Equipes avec relève intégrée polyvalente



p.84-86

Chaque salarié réalise son rythme de travail et dispose d'une plus grande flexibilité (congés, formation) grâce à un sureffectif de 30%.

4 Rotations horaires rapides



p.87-89

Chaque salarié travaille 2 nuits maximum par semaine grâce à une rotation d'horaires rapide et le travail de nuit est adapté.

4 équipes à horaires fixes chaque semaine

Rythme de travail : 4 équipes avec des horaires fixes au choix (jaune, bleu, orange, prune), cycle identique chaque semaine

Fiche Entreprise

- **Secteur** : Equipements électriques
- **Effectifs** : 14 000 salariés (groupe) – 2500 (site)
- **Périmètre de la mesure** : 2 usines sur 3 du site d'Obernai (Alsace)
- **Moteurs du changement** : effectifs vieillissants, absentéisme élevé, nécessité de maintenir en emploi jusqu'à la retraite

Rythme AVANT

- Rythme de travail : 4x8 sur un cycle de 4 semaines
- Temps de travail : 32h/semaine en moyenne
- Modalités d'organisation:
  - S1 : poste du matin
  - S2 : poste de l'après-midi
  - S3 et S4: 2-3 nuits et 1 poste de jour (matin ou après-midi)

Rythme APRES

Horaire bleu

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Normal		5:00 - 13:00	13:00 - 21:00	21:00 - 5:00	21:00 - 5:00		

Horaire orange

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Normal	Semaine paire	21:00 - 5:00	21:00 - 5:00		13:00 - 21:00		5:00 - 13:00	
	Semaine impaire	21:00 - 5:00	21:00 - 5:00		13:00 - 21:00	13:00- 21:00		

Horaire prune

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Normal	Semaine paire	5:00 - 13:00	13:00 - 21:00	21:00 - 5:00		13:00 - 21:00		
	Semaine impaire	5:00 - 13:00	13:00 - 21:00	21:00 - 5:00			5:00 - 13:00	

Horaire jaune

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Normal	13:00 - 21:00		5:00 - 13:00	5:00 - 13:00	5:00 - 13:00		

- Rythme de travail : 4 équipes avec des horaires fixes au choix (jaune, bleu, orange, prune), cycle identique chaque semaine
- Temps de travail inchangé
- Rotation en sens horaire pour chaque cycle
- Répartition jour/nuit :
  - Jaune : 0 nuit
  - Prune : 1 nuit/semaine
  - Bleu et orange : 2 nuits/semaine (+10 à 15% de rémunération)

4 équipes à horaires fixes chaque semaine

Rythme de travail : 4 équipes avec des horaires fixes au choix (jaune, bleu, orange, prune), cycle identique chaque semaine

Impacts positifs observés

Pour les salariés

- Baisse ressentie de la fatigue
- Meilleure prévisibilité des plannings facilitant la conciliation vie professionnelle/privée
- Maintien en activité des salariés postés jusqu'à la retraite
- Attractivité renforcée des horaires avec travail de nuit

Pour l'entreprise

- Equipes plus performantes (bleu et orange) que d'autres (prune et jaune)
- Absentéisme : pas d'effet net observé
- Organisation simplifiée (pas de planning tournant à réaliser)
- Déploiement à iso-coût

Limites

- **Condition de réussite :** répartition homogène des effectifs par cycle (25%/cycle)
- **Baisse d'attractivité de l'horaire Jaune** (-12,5% de rémunération) entraînant un recours accru à l'intérim et une hausse du turnover

> *La meilleure solution est **la moins pénible pour les salariés et pour la direction**. Il **faut trouver un compromis**, et cet équilibre n'est pas toujours évident à trouver.*

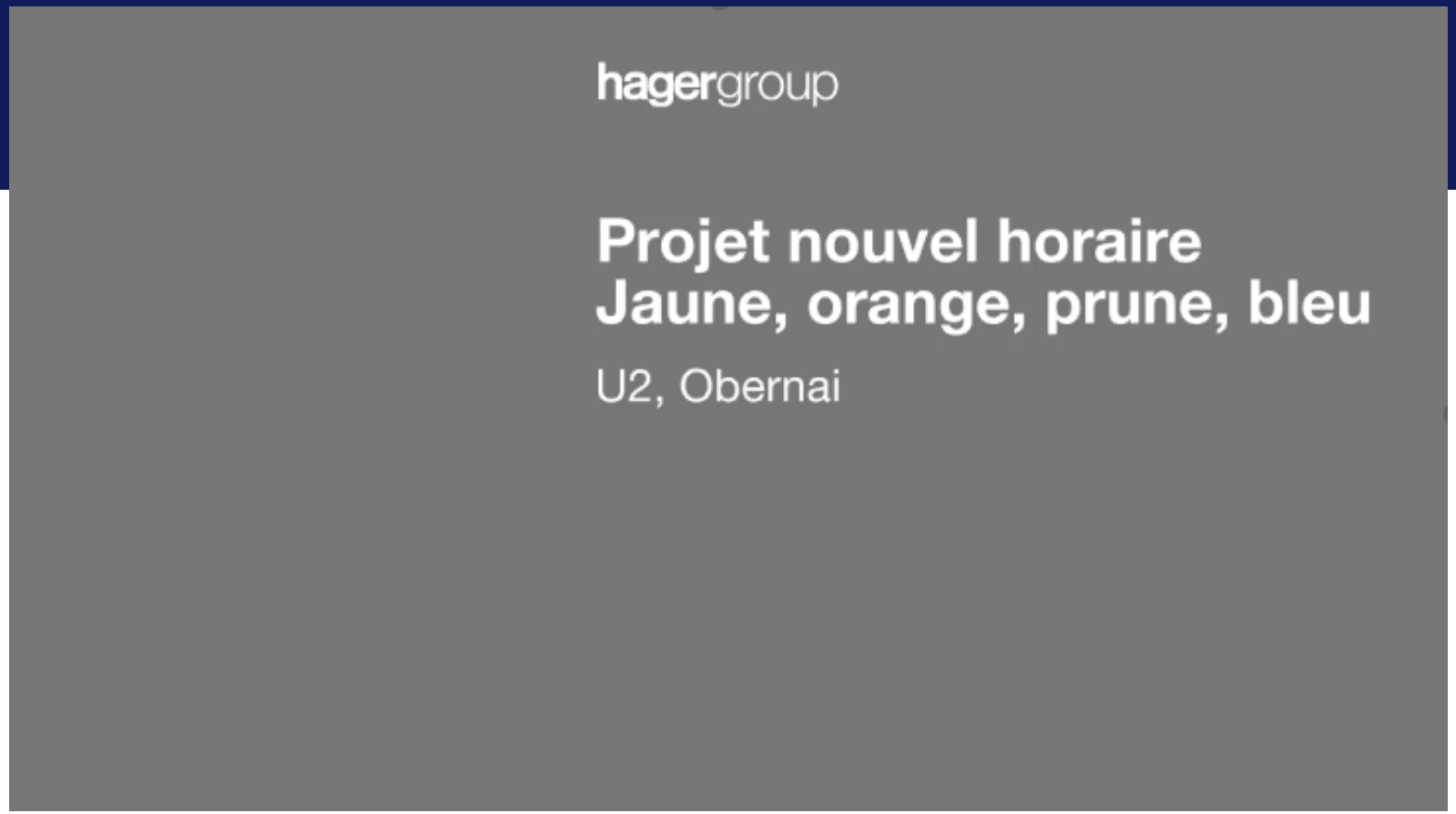
Modalités de mise en place

- Co-construction des 4 cycles de travail avec partenaires sociaux, DRH et médecine du travail
- Consultation des salariés : chaque salarié hiérarchise les 4 horaires (1 à 4)
- Essai pilote sur un secteur de 30 personnes avec une répartition naturellement homogène. Retours très positifs dès les premiers mois
- Déploiement à l'échelle du site un an plus tard

> ***La transparence** auprès des salariés est la condition de leur adhésion.*

4 équipes à horaires fixes chaque semaine

Rythme de travail : 4 équipes avec des horaires fixes au choix (jaune, bleu, orange, prune), cycle identique chaque semaine



Cette vidéo est diffusée avec l'aimable autorisation de la société Hager Group

Analyse d'impact et d'applicabilité issue des ateliers

Equipes à horaires fixes chaque semaine

Retour des participants aux ateliers PaperTeams novembre 2026

Analyse d'impact

- **Attractivité** (★★★★★) : impact jugé très positif, la possibilité de choisir son rythme constitue un levier d'adhésion permettant aux salariés de choisir leurs horaires selon leurs préférences et contraintes personnelles,
- **Coût** (★★★☆☆) : impact neutre car mesure à iso-coût pour l'entreprise,
- **Santé-sécurité** (★★★★☆) : impact très positif, notamment sur la fatigue, grâce à l'adoption d'un rythme régulier et adapté à la chronobiologie ou à l'état de santé de chaque salarié,
- **Conciliation vie pro-vie privée** (★★★★★) : impact très positif grâce à la fixité des horaires, offrant une plus grande prévisibilité pour l'organisation de la vie privée,
- **Bien-être au travail** (★★★★☆) : impact très positif favorisé par la démarche participative et l'implication directe des salariés dans le choix du cycle.

Conditions de réussite

- Engager une démarche de co-construction incluant les IRP, la médecine du travail et les salariés,
- Proposer des simulations de salaire pour chaque cycle,
- Permettre aux salariés de changer de cycle en cas d'évolution de la situation personnelle,
- Mettre en place une période de test d'un an avant validation définitive

Limites et points de vigilance

- Répartir équitablement le nombre de salariés entre les différents cycles,
- Veiller au maintien de l'équilibre des expériences (anciens/nouveaux) et des compétences au sein de chaque équipe

L'ensemble des participants recommandent d'approfondir l'étude de cette pratique, notamment sur sa compatibilité avec un rythme en continu.

Note de lecture : évaluation sur une échelle de 1 à 5, ★☆☆☆☆ impact très négatif, ★★★☆☆ impact neutre, ★★★★★ impact très positif

4 jours travaillés consécutifs suivis de repos

Des équipes aux horaires fixes (matin, après-midi ou soir/nuit) travaillent 4 jours consécutifs suivis de 2 à 3 jours de repos, sur la base du volontariat

Fiche Entreprise

- **Secteur** : Transport en commun, agents en station/gare (accueil client, maîtrise du territoire MDT, propreté, etc.)
- **Effectifs** : 5400 salariés opérateurs
- **Lieu** : Région parisienne
- **Contexte :** Face à un fort absentéisme, aux enjeux d'attractivité RH et dans le cadre de l'accord QVCT, la direction SEM a lancé une expérimentation de la semaine en 4 jours puis une généralisation sur la base du volontariat

Rythme AVANT

- Cycle de rotation réparti sur 42 jours :
  - Phase 1 : 6 jours travaillés, 3 jours de repos
  - Phase 2 : 5 jours travaillés, 3 jours de repos
  - Phase 3 : 6 jours travaillés, 2 jours de repos
  - Phase 4 : 6 jours travaillés, 3 jours de repos
  - Phase 5 : 5 jours travaillés, 3 jours de repos

Rythme APRES

2 rythmes proposés sur 42 jours :

- **Le cycle de base** (rythme d'avant) : maintien du roulement en 5 phases.
- **Le cycle de 4 jours** (**volontariat**) :
  - Le **4-2** (option principale) : 4 jours travaillés pour 2 jours de repos sans augmentation du temps de travail
  - Le **4-2 décalé** (variante) : ajustement ponctuel pour obtenir un dimanche supplémentaire (compensé par un vendredi travaillé), sans augmentation du temps de travail
  - Le **4-3** : 4 jours travaillés pour 3 jours de repos avec 1h30 de temps de travail supplémentaire

Spécificités

- **Conditions identiques au cycle de base** : maintien du salaire, des règles de congés et de la période de pose des congés par rapport au cycle de base
- **Cohabitation des différents rythmes**
- L'option la plus commune est le 4-2 (4 jours travaillés, 2 jours de repos). Une variante permet de décaler les repos pour obtenir un dimanche supplémentaire. L'option 5-3 (5 jours travaillés, 3 jours de repos) est à l'étude mais sa viabilité reste à confirmer.
- **Possibilité de revenir au rythme de base**

4 jours travaillés consécutifs suivis de repos

Des équipes aux horaires fixes (matin, après-midi ou soir/nuit) travaillent 4 jours consécutifs suivis de 2 à 3 jours de repos, sur la base du volontariat

Impacts positifs observés

Pour les salariés

- Réduction de l'anxiété et de la fatigue (étude déclarative)
- Meilleur équilibre vie personnelle/vie professionnelle (étude déclarative)
- Hausse du niveau de forme physique (étude déclarative)

Pour l'entreprise

- Maintien des salaires et congés, et des effectifs
- Fidélisation des agents
- Sujet d'attractivité lors des entretiens
- Doublement du nombre de volontaires (200 puis 400), 4 lignes pilotes puis quasi-totalité des lignes

Après 1 an d'expérimentation, 87% sont satisfaits et 93% souhaitent continuer avec ce rythme.

Limites

- Certaines configurations de services ne permettent pas la mise en œuvre afin de ne pas dégrader la qualité du service aux clients
- Nécessité d'un minimum de volontaires par équipe
- Planification de la charge de travail sur 42 jours (pour les 4X3)
- Profils variables : le 4-2 convient mieux aux seniors sans enfants à charge et adoption plus forte chez les hommes. Les jeunes agents préfèrent le 4-3

Ce qu'on allait proposer n'allait pas convenir à tout le monde mais c'est une alternative aux rythmes classiques.

Modalités de mise en place

- Étude de faisabilité approfondie avec chef de projet RH
- Communication transparente pour lever les craintes
- Réversibilité du choix
- Négociation d'un accord avec les organisations syndicales représentatives
- Association de la médecine du travail à la réflexion
- Expérimentation initiale de 6 mois, prolongée à 1 an
- Polyvalence de 7 domaines métiers

Il faut bien connaître son environnement, mener le projet en transparence avec toutes les parties prenantes, et prévoir des phases de bilan régulières pour objectiver les résultats

Analyse d'impact et d'applicabilité issue des ateliers

4 jours travaillés consécutifs suivis de repos

Retour des participants aux ateliers PaperTeams novembre 2026

Analyse d'impact

- **Attractivité** (★★★★★): impact très positif grâce au maintien de la rémunération et à la flexibilité offerte aux salariés (choix entre 4 ou 5 jours travaillés)
- **Coût** (★★☆☆☆) : impact assez négatif, le maintien du salaire à temps de travail réduit et les coûts de gestion génèrent un surcoût, potentiellement compensé par une baisse de l'absentéisme et du turnover
- **Santé-sécurité** (★★★★☆) : impact très positif sur la réduction de la fatigue et la baisse des accidents du travail, grâce à l'allongement des temps de récupération
- **Conciliation vie pro-vie privée** (★★★★★) : impact très positif pour l'ensemble des générations
- **Bien-être au travail** (★★★★☆): impact positif, conditionné par la qualité de la concertation lors de la mise en place

Conditions de réussite

- Réaliser un audit préalable et un diagnostic,
- Engager une négociation collective et constituer un groupe de travail dédié,
- Assurer une communication interne transparente tout au long du projet,
- Prévoir une phase de test avec la possibilité de retour en arrière,
- Allouer des ressources dédiées au pilotage du projet

Limites et points de vigilance

- Anticiper les impacts logistiques en revoyant les stocks tampons et la logistique selon le nouveau temps d'occupation des machines,
- Disposer d'un effectif suffisant pour assurer la rotation sur la semaine complète

L'ensemble des participants recommandent d'approfondir l'étude de cette pratique, plus particulièrement pour les entreprises de la transformation ayant un rythme discontinu ou semi-continu.

Note de lecture : évaluation sur une échelle de 1 à 5, ★☆☆☆☆ impact très négatif, ★★★☆☆ impact neutre, ★★★★★ impact très positif

Mise en œuvre de la semaine de 4 jours - Variante n°2

Temps plein de 4 jours pour couvrir 5 jours

Des binômes ou trinôme sur 2 ou 3 postes tournent sur la journée et les jours de la semaine afin d'assurer la continuité du service de l'entreprise, tant du côté exploitation que fonction support/administrative

Fiche Entreprise :

- **Secteur** : transformation des matériaux de déconstruction
- **Effectifs** : 100 salariés
- **Lieu** : Chennevière + Pluguffan (29)
- **Contexte** : Suite au 35h, l'entreprise a souhaité rester avant-gardiste, repenser le bien-être de ses employés et avoir de meilleures conditions de travail

Horaires:

- Rythme de travail : 4 jours travaillés sur 5 jours de services de l'entreprise
- Modalités d'organisation :
  - 6h- 17h30 sur l'exploitation
  - 32h réparties sur 4 jours, journée fixe dans la semaine.
  - Chaque personne est associée à une équipe en binôme ou trinôme.

Spécificités de cette modalité :

06/01/25 Au : 24/01/25

S02					S03				
LUNDI 13	MARDI 14	MERCREDI 15	JEUDI 16	VENDREDI 17	LUNDI 18	MARDI 19	MERCREDI 20	JEUDI 21	VENDREDI 22
X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT
X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT
X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X
X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT
ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X
X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X
X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT
X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X
ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X
X	ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X	X
ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X
X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X
X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT
X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X
ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X
X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT
X	X	ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X
ARTT	X	X	X	X	ARTT	X	X	X	X
ECOLE	ECOLE	X	X	X	ECOLE	ECOLE	X	X	X

4 jours par semaine travaillés, avec des « règles du jeu » pour tous :

- Faire partie d'un binôme ou trinôme
- Repasser à un 5 jours semaine en cas d'absence
- Pas de congé ponctuel d'une journée mais toujours 5 jours consécutifs
- Etre en capacité de répondre aux problématiques sur 2 postes
- Jour fixe de repos dans la semaine
- Planification à l'année pour ajustement toutes les 2 semaines
- Validation en amont d'éventuelles heures supplémentaires

Temps plein de 4 jours pour couvrir 5 jours

Des binômes ou trinôme sur 2 ou 3 postes tournent sur la journée et les jours de la semaine afin d'assurer la continuité du service de l'entreprise, tant du côté exploitation que fonction support/administrative

Impacts positifs observés

Pour les salariés :

- Meilleur équilibre vie pro vie perso
- Meilleure prévention des TMS dans leur secteur
- Avoir une journée à soi dans la semaine

Pour l'entreprise :

- Augmentation des capacités de production de 12% (1 mois supplémentaire sur l'année)
- Augmentation du temps d'accueil commercial (+40%)

Limites

- **Investissement en temps**
  - Pour organiser les plannings annuels et les réviser bimensuellement
  - Temps d'écoute pour gérer les potentiels changements ou conflits
- **Nécessite des employés avec une attitude flexible pour s'adapter à des changements ou aux « règles du jeu »**
- **Travail plus condensé**

On doit être toujours dans l'anticipation

Modalités de mise en place

- **Efforts de communication** pour vulgariser le principe et répéter les conditions au bon fonctionnement
- **Accompagné par des mesures d'amélioration des conditions de travail** (renouvellement du matériel, technologie)
- **Culture de la mémoire et transmission (« club des sages ») :**
  - Des anciens sont embauchés quelques heures dans la semaine pour former les équipes
- **Les dirigeants** doivent être **disponibles/joignables** durant leur absence
- **Travail en présentiel pour tous**

Equipe avec une relève intégrée polyvalente

Une équipe remplaçante intégrée dans un 5x8

5 équipes qui tournent en continu, avec un sureffectif d'environ 30% intégré à chaque équipe pour assurer les remplacements en cas d'absence, de congés et de formation

Fiche Entreprise

- **Secteur** : Chimie (production d'aluminium)
- **Effectifs** : 820 salariés
- **Lieu** : Dunkerque
- **Contexte** : Enjeux de fidéliser les salariés dans un bassin d'emploi très concurrentiel et avec de nombreux départs à la retraite

Horaires

- Rythme de travail : 2-2-2 travaillés et 4 jours de repos
- Modalités d'organisation :
  - 2 jours le matin (5h45-13h45)
  - 2 jours l'après-midi (13h45-21h45)
  - 2 jours de nuit (21h45- 5h45)
  - 4 jours de repos

Spécificités de l'intégration de remplaçants

1/3

De remplaçants dans une équipe

Sur une équipe avec 18 postes de travail, l'équipe se compose de 24 personnes. Les 6 personnes supplémentaires font partie intégrante de l'équipe et permettent de couvrir les congés, les absences et les départs en formation

Davantage de compétences polyvalentes

Certains sont formés sur des doubles métiers. Ils ont les compétences pour travailler sur des postes différents

Jusqu'à

40%

d'absence possible dans une équipe

Une même équipe peut fonctionner même si 40% de l'équipe n'est pas à son poste. Dans une équipe de 18 personnes, cela équivaut à 2 postes non comblés uniquement pour 8 salariés non présents (absence, congé, formation)

Equipe avec une relève intégrée polyvalente

Une équipe remplaçante intégrée dans un 5x8

5 équipes qui tournent en continu, avec un sureffectif d'environ 30% intégré à chaque équipe pour assurer les remplacements en cas d'absence, de congés et de formation

Ils m'ont vraiment redonné foi en l'industrie

Salarié

★★★★★ February 27, 2022

Super Entreprise

Opérateur de production Secteur carbone

Pontier depuis 2017 J'ai fait le tour du site arcelor et vraiment j'étais sur le point d'abandonner la profession (aucune opportunité d'avenir, usine écœurante (jusqu'à pisser dans le pont) , sécurité uniquement sur papier) et on m'a appelé pour travailler chez AD. Je me suis dit " c'est quitte ou double " et franchement respect. Usine propre, chef polis, employés éduquer, salaire avec prime qui donne envie de se donner à l entreprise. J'ai pas vu de personne se mettre en danger, pas comme chez Dillinger où on enlever l anticolision pour se tamponner et dire d'aller plus vite.
On tourne sur 5 équipes, PERSONNE n'a refusé de me donner des renseignements ou des conseils pour m intégrer en arrivant, les gens vont même faire 200 mètres avec toi pour te ramener à l endroit où tu dois aller si tu es perdu.
Il m'ont vraiment redonner foi en l'industrie, je vais travailler avec la banane. Bravo à eux. Franchement.

Un turnover quasi inexistant (...), 30% de nos salariés ont évolué en interne

Responsable RH

Depuis 2020, notre dynamique de recrutement ne cesse de croître : près de 300 embauches en trois ans, 90 alternants formés et un taux de turnover quasi inexistant.

En 2024, 30% de nos collaborateurs ont évolué en interne. Avec un très bon système de rémunération, de reconnaissance et des avantages sociaux solides, nous valorisons l'investissement de chacun.

Zoom sur Aluminium Dunkerque - Dunkerque l'Énergie Créative

Analyse d'impact et d'applicabilité issue des ateliers

Une équipe remplaçante intégrée dans un 5x8

Retour des participants aux ateliers PaperTeams novembre 2026

Analyse d'impact

- **Attractivité** (★★★★☆) : impact très positif, offrant de très bonnes conditions de travail, supérieures au reste de l'industrie, et constituant un argument fort de différenciation pour la marque employeur
- **Coût** (★☆☆☆☆) : impact négatif à court terme (coût supplémentaire de recrutement). La compensation de ce surcoût par la réduction de l'absentéisme, du turnover et la hausse de la productivité constitue une hypothèse à vérifier, rendant nécessaire l'évaluation de l'impact économique de la mesure
- **Santé-sécurité** (★★★★☆) : impact positif attendu sur l'accidentologie grâce à la réduction de la tension sur les effectifs
- **Conciliation vie pro-vie privée** (★★★★☆) : impact positif sur les repos et la prise de congés
- **Bien-être au travail** (★★★☆☆) : impact neutre à positif, avec un potentiel pour faciliter la formation et les remplacements

Conditions de réussite

- Prévoir une phase d'expérimentation afin de tester la rentabilité de la mesure,
- Définir des indicateurs de performance afin d'objectiver les impacts de la mesure,
- Mesurer le retour sur investissement pour vérifier si les gains indirects (productivité, baisse absentéisme, etc.) couvrent le surcoût,

Limites et points de vigilance

- Incertitude du modèle économique : risque que les gains générés ne suffisent pas à compenser l'investissement initial,
- Coûts de recrutement

L'ensemble des participants recommandent d'approfondir l'étude de cette pratique, avec une analyse chiffrée de sa rentabilité et explorer la voie intermédiaire d'une équipe supplémentaire mutualisée.

Note de lecture : évaluation sur une échelle de 1 à 5, ★☆☆☆☆ impact très négatif, ★★★☆☆ impact neutre, ★★★★★ impact très positif

Réduire la pénibilité nocturne avec rotation rapide

2 nuits travaillées par semaine et réaménagement de l'activité de nuit

3 équipes de 5 personnes se relaient sur un même poste avec des rotations horaires deux fois par semaine

Fiche Entreprise

- **Secteur** : Métallurgie
- **Effectifs** : 23 salariés
- **Lieu** : Biesheim (Alsace)
- **Contexte** : Volonté de réduire le nombre de nuits consécutives travaillées et la pénibilité nocturne

Rythme AVANT

- Rythme de travail : **3 équipes en rotation hebdomadaire**, travail du lundi au vendredi
- Temps de travail : 40h/semaine
- Modalités d'organisation :
  - 1 semaine matin (5h – 13h)
  - 1 semaine après-midi (13h – 21h)
  - 1 semaine nuit (21h – 5h)

Rythme APRES

- Rotation en **sens horaire** avec **deux changements horaires par semaine** (mercredi et week-end). Mercredi nuit pas travaillé pour respecter les 11h de repos et remplacé par le samedi matin
- **Maximum 2 nuits consécutives/semaine**
- **Réaménagement des activités nocturnes** : moins de manutentions lourdes, plus de tâches dynamiques pour maintenir la vigilance
- Pendant certaines périodes, ajustement aux tarifs d'électricité : travail mercredi nuit et arrêt mercredi après-midi

Exemple sur une semaine

Equipe A :
- Lundi-mardi-mercredi : matin
- Jeudi-vendredi : après-midi

Equipe B :
- Lundi-mardi-mercredi : après-midi
- Jeudi-vendredi : nuit

Equipe C :
- Lundi – mardi : nuit
- Jeudi-vendredi : matin
- Samedi : matin

Réduire la pénibilité nocturne avec rotation rapide

2 nuits travaillées par semaine et réaménagement de l'activité de nuit

3 équipes de 5 personnes se relaient sur un même poste avec des rotations horaires deux fois par semaine

Impacts positifs observés

Pour les salariés

- Forte baisse de la pénibilité liée aux nuits prolongées

Pour l'entreprise

- Meilleure couverture grâce au travail le samedi matin
- Aucune hausse d'accidents observée sur le poste du jeudi matin
- Recrutement fluide et forte cooptation
- Diminution du taux d'absentéisme

Limites

- Week-end décalé 2 semaines sur 3 : contrainte forte pour la vie familiale
- Forte demande pour un retour au 3x8 classique : opinion divisée 50/50 (sondage CSE)
- Pénibilité du poste du jeudi matin après avoir fait le poste de nuit du mardi

Lors du dernier sondage du CSE, 50% des salariés voulaient revenir à l'ancien rythme et 50% voulaient conserver le rythme actuel.

Modalités de mise en place

- Mise en place dans le cadre d'une **étude sur les risques psychosociaux**
- **Essai** pendant 3 mois
- Avis favorable de la Caisse d'assurance retraite et de santé au travail (CARSAT) et **vote favorable** des salariés à la pérennisation des rotations rapides
- Pour compenser la nuit travaillée en moins sur un cycle de 3 semaines, le **samedi matin est payé au tarif « nuit »**

Sur les 13 salariés postés lors de l'essai, 10 affichaient un bilan favorable avec une amélioration de la qualité de vie

Analyse d'impact et d'applicabilité issue des ateliers

2 nuits travaillées par semaine et réaménagement de l'activité de nuit

Retour des participants aux ateliers PaperTeams novembre 2026

Analyse d'impact

- **Attractivité** (★★★★☆) : impact positif lié à la réduction du nombre de nuits consécutives travaillées, nuancé par la contrainte du samedi matin travaillé
- **Coût** (★★★☆☆) : impact neutre pour l'entreprise. Un point d'attention est soulevé concernant l'augmentation potentielle de la consommation énergétique liée à l'extension des jours d'ouverture,
- **Santé-sécurité** (★★★★☆) : impact très positif sur la réduction de la dette de sommeil, de la fatigue accumulée sur les cycles de nuit et sur la récupération après un poste de nuit,
- **Conciliation vie pro-vie privée** (★★★★☆) : impact positif permettant de mieux préserver la vie privée grâce à des cycles courts,
- **Bien-être au travail** (★★★★☆) : impact positif, la pénibilité liée au travail de nuit est identifiée comme la problématique majeure pour les salariés.

Conditions de réussite

- Engager une concertation pour recueillir l'avis des salariés,
- Mesure applicable aux entreprises de la transformation ayant un rythme semi-continu ou discontinu,
- Remplacer le poste du samedi matin par le dimanche soir afin de libérer le week-end (cf. planning slide précédent)

Limites et points de vigilance

- Difficulté d'aménager l'activité des postes de nuit au sein de l'IPC
- Perte de temps disponible pour assurer la maintenance le week-end pendant les jours de fermeture de l'usine

L'ensemble des participants recommandent d'approfondir l'étude de cette pratique, plus particulièrement pour les entreprises de la transformation, étant donné que la production applique déjà des rotations horaires rapides.

Note de lecture : évaluation sur une échelle de 1 à 5, ★☆☆☆☆ impact très négatif, ★★★☆☆ impact neutre, ★★★★★ impact très positif

Synthèse comparative des mesures de transformation structurelles

L'analyse comparative des mesures étudiées lors des ateliers place le modèle d'équipes à horaires fixes en tête des pistes d'évolution : cette mesure s'impose par sa **capacité à concilier l'attractivité** (passage d'un rythme subi à un rythme choisi) et une mise en œuvre à **coût constant** pour l'entreprise.

La **semaine de 4 jours**, particulièrement attractive pour l'équilibre vie professionnelle/personnelle, se heurte à des **contraintes de coûts** et de faisabilité technique (nécessité d'effectifs suffisants),

La **rotation rapide**, reconnue pour sa capacité à réduire la pénibilité nocturne, constitue une piste d'évolution pertinente pour les entreprises en 3x8 ayant un rythme de rotation hebdomadaire (ce rythme étant déjà la norme pour les activités en continu),

Les **équipes avec une relève intégrée** sont un levier efficace pour sécuriser les remplacements et favoriser la formation, mais leur déploiement reste conditionné à la démonstration de leur rentabilité économique face au surcoût de recrutement engendré.

	Type de pratique	Attractivité	Coûts	Santé-sécurité	EQVP	Bien-être au travail
#1	Cycles d'horaires fixes	★★★★★	★★★★☆	★★★★☆	★★★★★	★★★★☆
#2	Semaine de 4 jours	★★★★★	★★☆☆☆	★★★★☆	★★★★★	★★★★☆
#4	Equipes avec relève intégrée	★★★★☆	★☆☆☆☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★☆☆
#3	Rotations horaires rapides	★★★★☆	★★★☆☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆

05

RECOMMANDATIONS TRANSVERSES POUR LA CONSTRUCTION D'UN PLAN D'ACTION

© Ipsos bva | Etude des modèles d'organisation favorables à l'attractivité du travail posté dans l'IPC | Janvier 2026

La construction d'un plan d'action, une démarche structurée sur le temps long

Vue d'ensemble

L'évolution d'un mode d'organisation (passage aux horaires fixes, semaine de 4 jours, etc.) constitue une **transformation structurelle majeure impactant la vie des salariés**, leur santé, leur équilibre personnel, ne se limitant pas à des ajustements techniques. Le changement touche les habitudes de vie de l'ensemble des salariés. Les dirigeants qui ont mené ces projets avec succès insistent sur le fait qu'il ne s'agit pas de trouver une solution unique et parfaite, mais plutôt un **compromis sur mesure et équilibré** entre les contraintes de production, le bien-être des salariés et le cadre légal.

Afin de garantir l'adhésion des salariés et la viabilité opérationnelle, cette démarche doit être pensée comme un projet s'inscrivant dans un temps long (1 à 3 ans). Sa réussite repose sur le respect de différentes étapes clés (décrites à la page suivante) :

Partager un diagnostic → **Phase de concertation** → **Phase d'expérimentation** → **Phase d'évaluation** → **Passage à l'échelle**

« ***Ces horaires-là, tel que vous les voyez, ça a été le fruit d'un long travail mené entre partenaires sociaux et également représentants du personnel.*** *Dirigeant hors IPC*

« ***On a été honnête avec les salariés en disant, on fera un test, on se laisse la chance de voir si ça fonctionne. Si ça ne fonctionne pas, je suis OK pour revenir en arrière.***
Dirigeant hors IPC

« ***Ils ont testé ce rythme, je dirais sur trois mois à peu près, (…), ensuite, les salariés ont voté, et ils ont préféré ce rythme-là.*** *Dirigeant hors IPC*

Les étapes clés de la mise en œuvre

1 DIAGNOSTIC

En premier lieu, un **diagnostic multidimensionnel** doit être réalisé, croisant les enjeux de santé-sécurité, d'attractivité, d'équilibre vie professionnelle-vie privée, de performance économique, etc. Ce constat de départ doit être partagé par l'ensemble des parties prenantes (salariés, direction, IRP) et s'appuyer sur des tiers de confiance (médecine du travail, CARSAT, ergonomes, etc.) afin d'être la plus objective possible.

2 CONCERTATION

La phase de concertation doit intégrer l'ensemble des **contraintes et variables** du projet (opérationnelles, salariales, organisationnelles, financières, salariales, etc.). Elle nécessite l'organisation de groupes de travail et de réunions d'équipe afin de recueillir les attentes de l'ensemble des salariés.

3 EXPERIMENTATION

La mise en place d'un **pilote sur un périmètre restreint** (une équipe sur la base du volontariat par exemple) permet de mesurer la viabilité du modèle. Cette expérimentation doit reposer sur des règles précises et écrites pour permettre aux salariés de se projeter concrètement et de valider la pertinence de ces règles en conditions réelles.

4 EVALUATION

Cette étape, majeure pour la décision finale, doit reposer sur la **mesure d'impacts** via des indicateurs clés définis en amont (évolution de l'absentéisme, satisfaction des équipes, volume de production, baisse de la pénibilité, productivité, etc.). Cette analyse permet de valider la pertinence et l'applicabilité de la mesure au contexte spécifique de l'entreprise, afin de décider de son éventuelle généralisation.

5 PASSAGE À L'ÉCHELLE

Le déploiement généralisé de la mesure à l'ensemble des salariés nécessite la **formalisation de règles** de fonctionnement très précises et doit s'accompagner d'un plan de **communication** pour faciliter l'appropriation du modèle par les salariés n'ayant pas participé à la phase pilote et garantir ainsi leur adhésion.

ANNEXES

© Ipsos bva | Etude des modèles d'organisation favorables à l'attractivité du travail posté dans l'IPC | Janvier 2026

Comparaison de conventions collectives

© Ipsos bva | Etude des modèles d'organisation favorables à l'attractivité du travail posté dans l'IPC | Janvier 2026

Note méthodologique

Vue d'ensemble

Cette analyse compare les conventions collectives de quatre secteurs :

- **IDCC 3238 (papier-carton)**
- **IDCC 489 (cartonnage)**
- **IDCC 1388 (pétrole)**
- **IDCC 3248 (métallurgie)**

Pour chaque convention, nous avons identifié la présence ou l'absence de dispositions relatives à cinq thématiques clés :

- Compensation financière
- Compensation en repos
- Organisation du temps de travail
- Aménagements possibles
- Santé, sécurité, formation, prévention

Les pages suivantes présentent le détail des éléments relevés par thématique.

Axes thématiques

Compensation financière
Compensation en repos
Organisation du temps de travail
Aménagements possibles
Santé, sécurité, formation, prévention

1. **Compensation financière** (primes, majorations, salaires minima)

	Convention Papier-Carton (IDCC 3238)	**Convention Cartonnage** (IDCC 489)	**Convention Métallurgie** (IDCC 3248)	**Convention Pétrole** (IDCC 1388)
Prime pour heures supplémentaires	Oui (art. 33)	Oui (art. 19.6)	Oui (art. 99.2)	Oui (art. 413)
Prime d'ancienneté	Oui (art. 41).	Oui (art. 32).	Oui (art. 142).	Oui (art. 405).
Prime pour travail de nuit	Oui (art. 44)	Oui (art. 24.1)	Oui (art. 146)	Oui (art. 415).
Prime pour travail du dimanche	Oui (art. 48.1).	Oui (art. 26).	Oui (art. 146).	Oui (art. 415).
Indemnité de panier	Oui (art. 45).	Oui (art. 24.1).	Oui (art. 147).	Oui (art. 703).
Prime de quart	Non	Non	Oui (art 144)	Oui (art 701)

2. Compensations en repos (repos, congés, congés familiaux)

	Convention Papier-Carton (IDCC 3238)	Convention Cartonnage (IDCC 489)	Convention Métallurgie (IDCC 3248)	Convention Pétrole (IDCC 1388)
Pause rémunérée	Oui, durée indiquée (art 34)	Oui, durée indiquée (art 19.5)	Oui, durée indiquée (art 111)	Oui, durée indiquée (art 702)
Repos quotidien (11h)	Oui (art 16)	Oui (art 19.9)	Oui (art 98)	Oui (art 413 a.)
Repos hebdomadaire (24h)	Oui (art 17)	Oui (art 19.8)	Oui (art 105, 106 et 107)	Oui (art. 413 a)
Repos compensateur	Oui (art 16, 17 et 44)	Oui (art 21.2, 19.9 et 24.2)	Oui (art 96.2.1.4, 98, 99.3 et 111)	Oui (art 413 b, 707 et 713)
Congés d'ancienneté	Oui (art 65)	Oui (art 45.5)	Oui (art 89)	Non
Congés évènements familiaux	Oui (art 70)	Oui (art 46)	Oui (art 90)	Oui (art 513)

3. Organisation du temps de travail (jour, nuit, cycles, suppléance)

	Convention Papier-Carton (IDCC 3238)	Convention Cartonnage (IDCC 489)	Convention Métallurgie (IDCC 3248)	Convention Pétrole (IDCC 1388)
Notion de travail posté et quarts prévus	Oui (art 34)	Oui (art 22)	Oui (art 144)	Oui (art 701 b et 701 c)
Durée du poste	Oui, durée indiquée (art 5, 19.2)	Oui, durée indiquée (art 19.7 et 23.2)	Oui, durée indiquée (art 97.1 et 107.3)	Oui, durée indiquée (art 919 et 1533)
Période de nuit	Oui, période indiquée (art 3 avenant 19 octobre 2023)	Oui, période indiquée (art. 24.2)	Oui, période indiquée (art 108)	Oui, période indiquée (art 415 a)
Statut travailleur de nuit	Oui (art. 3 avenant 19 octobre 2023)	Oui (art 24.2)	Oui (art 108)	Oui
Règles relève de poste	Non	Oui (art 22)	Oui (art 107.1)	Oui (art 707 et 702c)
Majoration équipe de suppléance	Oui (art 19)	Oui (art 23.3)	Oui (art 107.6)	Non

4. **Aménagements possibles** (changement de poste/horaires, évolution de carrière)

	Convention Papier-Carton (IDCC 3238)	**Convention Cartonnage** (IDCC 489)	**Convention Métallurgie** (IDCC 3248)	**Convention Pétrole** (IDCC 1388)
Passage à un poste de jour	Non	Oui (art 24.4, 24.5)	Oui (art 112)	Oui (art 711)
Passage en équipe de semaine	Oui (art 19.5)	Oui (art 23.5)	Oui (art 107.5)	Non
Départ anticipé à la retraite	Non	Non	Non	Oui (art 712)

5. Santé, sécurité, formation

	Convention Papier-Carton (IDCC 3238)	**Convention Cartonnage** (IDCC 489)	**Convention Métallurgie** (IDCC 3248)	**Convention Pétrole** (IDCC 1388)
Politique SST	Oui (Art. 1 accord intersecteur SST)	Oui (Art. 1 accord intersecteur SST)	Non	Non
Inaptitude et reclassement	Oui (Art 36)	Oui (Art 24.5, 41 et 42)	Oui (Art 71)	Oui (Art 711, 1009)
Suivi médical spécifique travailleur posté	Non	Non	Non	Oui (art. 704)
Méthode évaluation des risques (DUERP)	Oui (Art 2.2 accord SST)	Oui (Art 2.2 accord SST)	Non, renvoi au cadre légal	Non, renvoi au cadre légal
Facteurs de pénibilité	Oui (Art 2.7 accord SST)	Oui (Art 2.7 accord SST)	Non, renvoi au cadre légal	Oui (Art 1107)
Formation sécurité	Oui (Art 3.4 accord SST)	Oui (Art 3.4 accord SST)	Non, renvoi au Code du travail	Oui (Art 843)

Fiche technique et méthodologique

© Ipsos bva | Etude des modèles d'organisation favorables à l'attractivité du travail posté dans l'IPC

Nos engagements

CODES PROFESSIONNELS, CERTIFICATION QUALITÉ CONSERVATION ET PROTECTION DES DONNÉES

Ipsos est membre des organismes professionnels français et européens des études de marché et d'opinion suivants :

- **SYNTEC** (syndicat professionnel des sociétés d'études de marché en France ; www.Syntec-etudes.Com)
- **ESOMAR** (European Society for Opinion and Market Research, www·e·somar.Org)

Ipsos France est certifiée ISO 20252 : Market Research - version 2019 par AFNOR CERTIFICATION

Ce document est élaboré dans le respect de ces codes et normes internationales.

Ipsos France s'engage à appliquer le **code ICC/Esomar** des études de marché et d'opinion. Ce code définit les règles déontologiques des professionnels des études de marché et établit les mesures de protection dont bénéficient les personnes interrogées.

Ipsos s'engage à respecter les lois applicables. Ipsos a désigné un Data Protection Officer et a mis place un plan de conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (Règlement (UE) 2016/679). Pour plus d'informations sur notre politique en matière de protection des données personnelles : https://www.ipsos.com/fr-fr/confidentialite-et-protection-des-donnees-personnelles

A ce titre, la durée de conservation des données personnelles des personnes interviewées dans le cadre d'une étude est, à moins d'un engagement contractuel spécifique :

de 12 mois suivant la date de fin d'une étude Ad Hoc .

de 36 mois suivant la date de fin de chaque vague d'une étude récurrente.

Fiche technique (étude travail posté)

Etude CAWI sur fichier(s) client

ÉCHANTILLON

- **Population cible** : salariés et dirigeants
- **Tirage de l'échantillon** : Exploitation exhaustive du fichier fourni
- **Sélection de l'interviewé** : toutes les réponses complétées en intégralité ont été comptabilisées
- **Critères et sources de représentativité** : Aucune

COLLECTE DE DONNÉES

- **Dates de terrain** : 13 octobre au 12 novembre
- **Taille de l'échantillon final** : 254 individus
- **Mode de recueil** : Recueil On line
- **Méthodes de contrôle de la qualité des réponses**:
  - Règles de gestion en cours d'interview :
  - Règles de programmation : obligation de réponse, contrôle du nombre de réponses attendues (multiples, exclusives), tests de cohérence numériques
  - Information et messages interactifs à destination de l'interviewé : contrôle et correction des comportements de réponse non conformes
  - Suivi du taux de participation

Les données seront conservées 2 ans par Ipsos, l'accès à ces données est strictement réservé aux personnes habilitées d'Ipsos travaillant sur l'étude.

TRAITEMENTS DES DONNÉES

- Echantillon pondéré
- Méthode de pondération utilisée : méthode de calage sur marges

Compléments d'informations méthodologiques disponibles sur demande

FIABILITÉ DES RÉSULTATS :
Études auto-administrées online

La fiabilité globale d'une enquête est le résultat du contrôle de toutes les composantes d'erreurs : c'est pourquoi Ipsos impose des contrôles et des procédures strictes à toutes les phases de l'étude.

EN AMONT DU RECUEIL

- **Echantillon :** structure et représentativité pensés selon l'objectif et les moyens techniques à disposition pour l'étude
- **Questionnaire :** le questionnaire est rédigé en suivant un process de rédaction comprenant 12 standards obligatoires. Il est relu et validé par un niveau senior puis envoyé au client pour validation finale. La programmation (ou script du questionnaire) est testée par au moins 2 personnes puis validée.

LORS DU RECUEIL

- **Echantillonnage :** Ipsos impose des règles d'exploitation très strictes de ses bases de tirages afin de maximiser le caractère aléatoire de la sélection de l'échantillon: tirage aléatoire, taux de sollicitation, taux de participation, abandon en cours, hors cible...
- **Suivi du terrain :** La collecte est suivie et contrôlée (pénétration, durée d'interview, cohérence des réponses, suivi du comportement du répondant, taux de participation, nombre de relances,...).

- **Suivi du terrain :** La collecte est suivie et contrôlée (pénétration, durée d'interview, cohérence des réponses, suivi du comportement du répondant, taux de participation, nombre de relances,...).

EN AVAL DU RECUEIL

- Les résultats sont analysés en respectant les méthodes d'analyses statistiques (intervalle de confiance versus taille d'échantillon, tests de significativité). Les premiers résultats sont systématiquement contrôlés versus les résultats bruts issus de la collecte. La cohérence des résultats est aussi contrôlée (notamment les résultats observés versus les sources de comparaison en notre possession).
- Dans le cas d'une pondération de l'échantillon (méthode de calage sur marges), celle-ci est contrôlée par les équipes de traitement (DP) puis validée par les équipes études.

Fiche technique

Organisation

LES ACTIVITÉS CONDUITES OU COORDONNÉES PAR LES ÉQUIPES IPSOS bva

- Design et méthodologie
- Préparation du fichier
- Coordination et validation des traductions
- Elaboration du questionnaire / Scripting et validation
- Emailing et collecte des données
- Coordination de la codification et validation du plan de codes
- Traitement des données
- Validation des analyses statistiques
- Conception de la présentation des résultats
- Mise en forme des résultats
- Présentation orale
- Analyses et synthèse

LES ACTIVITÉS CONFIÉES À NOS PARTENAIRES RÉFÉRENCÉS

- Aucune

À PROPOS D'IPSOS

Ipsos est l'un des leaders mondiaux des études de marché et des sondages d'opinion, présent dans 90 marchés et comptant près de 20 000 collaborateurs.

Nos chercheurs, analystes et scientifiques sont passionnément curieux et ont développé des capacités multi-spécialistes qui permettent de fournir des informations et des analyses poussées sur les actions, les opinions et les motivations des citoyens, des consommateurs, des patients, des clients et des employés.

Nos 75 solutions s'appuient sur des données primaires provenant de nos enquêtes, de notre suivi des réseaux sociaux et de techniques qualitatives ou observationnelles.

Notre signature « Game Changers » résume bien notre ambition d'aider nos 5 000 clients à évoluer avec confiance dans un monde en rapide évolution.

Créé en France en 1975, Ipsos est coté à l'Euronext Paris depuis le 1er juillet 1999. L'entreprise fait partie des indices SBF 120, Mid-60, STOXX Europe 600 et est éligible au service de règlement différé (SRD).
ISIN code FR0000073298, Reuters ISOS.PA, Bloomberg IPS:FP

www.ipsos.com
35 rue du Val de Marne
75 628 Paris, Cedex 13 France
Tel. +33 1 41 98 90 00

GAME CHANGERS

Dans un monde qui évolue rapidement, s'appuyer sur des données fiables pour prendre les bonnes décisions n'a jamais été aussi important.

Chez Ipsos, nous sommes convaincus que nos clients cherchent plus qu'un simple fournisseur de données. Ils ont besoin d'un véritable partenaire qui leur procure des informations précises et pertinentes, et les transforme en connaissances pour leur permettre de passer à l'action.

Voilà pourquoi nos experts, curieux et passionnés, délivrent les mesures les plus exactes pour en extraire l'information qui permettra d'avoir une vraie compréhension de la Société, des Marchés et des Individus.

Nous mêlons notre savoir-faire au meilleur des sciences et de la technologie, et appliquons nos quatre principes de sécurité, simplicité, rapidité et de substance à tout ce que nous produisons.
Pour permettre à nos clients d'agir avec plus de rapidité, d'ingéniosité et d'audace.

La clef du succès se résume par une vérité simple :
You act better when you are sure.

MERCI

Contacts :

Florian RICHARD-DAP
Directeur de l'évaluation des politiques publiques
Florian.Richard-dap@ipsos.com

Marion GUITTON
Directrice Conseil
Marion.guitton@ipsos.com

Jeanne BIANCHI BAZZI
Analyste politiques publiques
Jeanne.bianchi-bazzi@ipsos.com

© Ipsos bva | Etude des modèles d'organisation favorables à l'attractivité du travail posté dans l'IPC