

**Quand l'expérience du 2×12 redéfinit le rapport au travail: une
étude qualitative dans une entreprise algérienne après la
pandémie covid-19**

**When the 2×12 shift experience redefines the relationship to
work: qualitative study in an Algerian company after covid-19**

Doctorante MERABET Dahia ¹

Professeure Lanane Massika ²

¹ Université de Bejaïa (Algérie), membre du laboratoire société, santé, urbanité, université de bejaia ,
dahia.merabet@univ-bejaia.dz .

² Université de Bejaïa (Algérie), massika.lanane@univ-bejaia.dz

Reçu le: 21/07/2025

Accepté le: 2025-12-11

Publié le: 2025-12-

20

Résumé

Cet article examine le refus de salariés d'une entreprise algérienne de revenir au système de travail en 3x8 après avoir expérimenté un régime en 2x12 pendant la pandémie du covid-19. A partir d'une enquête qualitative, l'étude met en lumière comment cette réorganisation exceptionnelle du temps de travail a modifié durablement le rapport au travail, à la santé et à la vie personnelle. Les résultats révèlent une résistance collective face au retour à la norme antérieure et posent la question de la légitimité du pouvoir organisationnel dans la gestion du temps de travail.

Mots clés: organisation du travail, flexibilité du temps de travail, covid-19, résistance au Changement, bien-être au travail.

Abstract

This article explores the transformations in employees relationship to work and time following the implementation of a 2x12 shift system during the COVID-19 pandemic in an algerian industrial company. through a qualitative approach based on interviews with workers, the study highlights how the exceptional reorganization of working time - initially introduced as a health measure - has led to lasting changes in professional routines, perceptions of work-life balance, and individual well-being.. This case illustrates how a crisis can open avenues for new forms of collective resistance and redefinition of what is considered acceptable or desirable in work organization.

keyword: work organisation, working time flexibility, covid-19, Resistance to change, well-being at work.

Introduction :

La pandémie de covid-19 a bouleversé les organisations du travail dans le monde entier pour répondre aux contraintes sanitaires, de nombreuses entreprises ont réorganisé les rythmes de travail, introduisant des dispositifs exceptionnels tels que le télétravail, le chômage partiel ou l'adaptation des horaires. En Algérie, certaines entreprises industrielles ont mis en place des horaires en 2x12 ce dernier consiste à une rotation de deux équipes alternant des journées de 12 heures, afin de limiter les rotations d'équipes et les risques de contamination ; de ce L'entreprise sonathrach a appliqué ce système de 2x12 durant la période critique de la pandémie.

Toutefois, à la levée progressive des restrictions sanitaires, la direction a souhaité revenir au système traditionnel du 3x8 ce dernier consiste à une rotation de trois équipes sur des rotations de 8 heures. Une partie significative des salariés ayant expérimenté une résistance à ce retour, exprimant une préférence marquée pour le maintien du 2x12 ce dernier qui était une solution pour travailler en période de crise sanitaire ce qu'on considère comme flexibilité du temps de travail.

Cette situation soulève plusieurs questions sociologiques : qu'est-ce qui motivent ces préférences temporelles ? ; En quoi l'expérience du 2x12 a-t-elle transformé le rapport au travail de ces salariés ? Et quels enseignements tirer pour la gestion des temps de travail post-pandémie ?

L'objectif de cet article est de comprendre comment l'expérience du 2x12 a redéfini les attentes et représentations des salariés vis-à-vis de leurs conditions de travail. A travers une étude qualitative mener dans une grande entreprise industrielle algérienne qui se nomme sonathrach situé à Bejaïa, nous analysons les motivations et arguments invoqués par les salariés opposés au retour au 3 x8 .

Après un cadrage théorique sur les enjeux de la flexibilité du temps de travail, nous présentons la démarche méthodologique avant d'exposer nos résultats et d'en discuter les implications.

La littérature sur le temps de travail a largement documenté les effets des horaires atypiques sur la santé, la qualité de vie et la conciliation vie privée /vie professionnelle. Toutefois, peu d'études se sont penchées sur les modifications

des préférences temporelles des salariés à la suite d'une expérience exceptionnelle de réorganisation, comme celle imposée par la pandémie de covid-19.

Dans l'entreprise sonatrach, l'adoption temporaire du 2×12 heures a suscité des perceptions ambivalentes. Si ce dispositif a été initialement perçu comme une contrainte imposée par la situation sanitaire, une partie des salariés a progressivement développé une préférence pour ce rythme, au point de refuser le retour au système traditionnel du 3×8 .

Dès lors, la problématique centrale de cette étude est la suivante :

Comment l'expérience du travail en 2×12 heures durant la pandémie de covid-19 a-t-elle redéfini le rapport au temps de travail des salariés, au point de susciter une résistance au retour au système 3×8 ?

Cette interrogation soulève plusieurs sous-questions :

- Quels bénéfices les salariés ont-ils perçus dans le 2×12 ?
- Comment ont-ils interprété leurs priorités temporelles (vie personnelle, santé...)
- Quelles stratégies argumentatives ont-ils mobilisées pour s'opposer au retour au 3×8 ?

En répondant à ces questions, cet article vise à contribuer à la compréhension des rapports subjectifs au temps de travail, en articulant les apports de la sociologie du travail, de la santé au travail et des résistances au changement.

1. Cadre théorique :

1.1 Temps de travail et santé au travail

Les rythmes de travail, notamment lorsqu'il s'éloignent des horaires standards, constituent un facteur central des conditions de travail, avec des effets avérés sur la santé physique et mentale des salariés (**gollac et bodier, 2011**). Les systèmes de rotation, comme le 3×8 ou 2×12 , modifient profondément

l'organisation du quotidien, influençant non seulement le sommeil, la récupération physiologique, mais aussi la conciliation entre vie professionnelle et vie privée (green,2020)

Les études sur les horaires prolongés montrent des résultats ambivalents si la longue journée de 12 heures peuvent engendrer une fatigue accrue sur le court terme, elle permet aussi un repos plus long et une réduction du nombre de jours travaillés, ce qui peut être perçu positivement par certains salariés (bennac et muntaner, 2013).

Dans le contexte industriel, la perception de ces rythmes dépend souvent de la nature des tâches, de l'âge des travailleurs, de leurs charges familiales et de leurs aspirations personnelles (béjeans, sultan-taieb et niedhammer, 2015).

Par ailleurs, la flexibilité temporelle, définie comme capacité à adapter ou choisir ses horaires, est généralement associée à une amélioration du bien-être au travail lorsqu'elle est perçue comme autonome et non imposée (bardier,2020) ; l'expérience du 2 x12, bien qu'instaurée dans un contexte de contrainte salariale comme un gain d'autonomie sur leur emploi du temps.

1.2 Sociologie des préférences temporelles et résistances au changement

Les travaux de crozier et friedberg (1977) rappellent que tout changement organisationnel, même présenté comme rationnel ou bénéfique, peut susciter des résistances lorsqu'il perturbe les « zone d'incertitude » sur lesquelles les acteurs ont bâti leur équilibre de pouvoir ou leur confort de travail, en d'autres termes, les salariés développent des routines et des stratégies d'adaptation aux conditions de travail, qu'ils cherchent à préserver.

Selon la définition de la résistance au changement de michel crozier, cette notion désigne l'attitude d'un individu éprouvant des réticences face à une modification, une évolution de ses conditions et son mode de vie, il explique par ailleurs que la résistance au changement peut s'expliquer par le fait qu'en rationalisant son comportement, en le rendant prévisible, l'acteur perd son pouvoir (crozier et friedberg,1977) .

Dans l'article de ynov cite que k. lewin a été permet les première a mettre l'accent sur la réistance au changement qui la classe selon deux cas, d'abord quand le changement vient affecter les habitudes, des coutumes les individu tiennent à leur anciens système, ensuit on a aussi quand l'individu est face a ignorance, il ne comprend pas les raisons des évolutions et innovation que son organisation souhaite introduire, (yvov presqueux,2020)

Dans le cas étudié, la préférence pour le 2×12 peut être analysée comme le résultat d'un apprentissage collectif d'un nouveau rythme jugé plus favorable, les salariés ayant expérimenté les bénéfices d'une organisation différente ont ajusté leur temps.

La pandémie a agi comme un accélérateur de transformations, des innovations managériales et nouveaux modes de travail pendant la crise et font ressortir de nouveau changement organisationnels.(soufyane frimousse et jean-marie perettie,...)

Cela a transformer aussi rapport au travail en revalorisant les dimensions de santé, de qualité de vie et de flexibilité donc on peut dire que le refus du retour au 3×8 ne s'explique donc pas uniquement par une résistance au changement mais aussi par une recomposition des attentes vis-à-vis du travail post-covid.

2. Méthodologie

2.1 Choix de l'approche

Cette recherche s'inscrit dans une approche qualitative, ce choix méthodologique se justifie par la nature exploratoire de la problématique dans le cadre de comprendre en profondeur les motivations, perceptions et expériences de salaries face à une réorganisation du temps de travail. L'étude permet d'analyser un phénomène contemporain dans un contexte réel, en s'appuyant sur une diversité des techniques empirique (entretiens, observations et documents internes).

2.2 Présentation du terrain

L'enquête a été menée dans une l'entreprise étatique qui se nomme sonathrach située dans la wilayas de bejaia. Cette entreprise, active dans le secteur de l'énergie, a mis en place un système de travail 2×12 heures durant la période de

la pandémie de covid-19. A partir de septembre 2022, la direction a proposé un retour au système traditionnel de 3x8, suscitant des résistances de la part d'une partie des salariés.

2.3 Recueil de données

Les données ont été collectées entre janvier et mai 2023, selon trois modalités complémentaires:

-Entretiens semi-directifs : 30 salariés, issu de poste comme agent de sécurité, techniciens

Les entretiens ont duré entre 30 minutes et 45 minutes, leurs perceptions du 3x8, leurs motivations et leurs arguments vis-à-vis de la réorganisation.

- Observation directe : des observations non participantes ont été réalisées lors des réunions d'information entre la direction et les salariés dans le service de sécurité (agent de sécurité), pendant la durée de stage.

-Analyse documentaire : nous avons consulté des notes de service, et lu le règlement d'intérieur qui contient les horaires de travail.

Les entretiens ont été fait avec le consentement des participants ainsi la direction, puis ont été entièrement retranscrits.

2.4 Méthode d'analyse

L'analyse des données s'est appuyée sur la méthode d'analyse thématique, après une phase de lecture flottante des entretiens, un codage thématique a été réalisé sous trois axes principaux ont été structuré l'analyse :

- les avantages perçus du 2x12
- Les réticence vis-à-vis du 3x8
- Les stratégies argumentatives utilisées par les salariés.

Les résultats présentés dans la section suivante s'appuient sur des extraits codés des interviewés, illustrant les principales tendances observées.

1 3. Résultats

- 2 L'analyse des entretiens et des observations a permis de dégager trois dimensions principales expliquant la préférence des salariés pour le 2x12 et leur résistance au retour au 3x8.

3.1 Un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

La quasi-totalité des participants ont évoqué le gain de temps personnel permis par le 2x12. En travaillant 12 heures par jour mais moins de jours par semaine, les salariés bénéficient de large de repos plus longues et de complètes de congé, facilitant la gestion de vie familiale.

Selon le témoignage de [enquête, A20, marié, 44ans, 2 enfants, technicien d'intervention] *« avec le 2x12, on travaille plus d'heures par jours, c'est vrai que c'est long, mais après on a quatre jours de repos, j'ai pu passer plus de temps avec mes enfants et m'occuper de la maison »*

Plusieurs salariés ont souligné que ces périodes prolongées de repos amélioreraient leur qualité de vie, réduisant le stress lié aux obligations familiales et aux rendez-vous personnels.

3.2 Une réduction de la fatigue liée aux rotations

Les salariés ont exprimé leur soulagement face à la disparition des rotations fréquentes associées au 3x8 dans le système 3x8, les changements réguliers d'horaire (matin, après-midi, nuit) étaient vécu comme épuisants, perturbant le rythme biologique et le sommeil.

Témoignage de [l'enquête F 02, 58ans, marié, 3enfants, agent sécurité] *« le 3x8, ça casse le rythme de corp, un jour on est du matin, après on change, moi je n'arrivais plus à dormir correctement ; avec 2x12 on reste plus longtemps sur les même horaire, je sens que je suis plus stable »*

Le 2x12 a été perçu comme moins perturbant physiologiquement car il réduisait la fréquence des changements de rythme.

3.3 Un sentiment d'autonomie renforcé

Enfin, plusieurs salariés ont valorisé la souplesse organisationnelle que leur offrait le 2x12. la possibilité d'anticiper plusieurs jours de repos consécutifs facilitait la planification d'activités personnelles.

Témoignage de [l'enquêté M14, marié, 2 enfants, 40ans, chef de quart exploitation] « *quand on a quatre jours de repos, on peut planifier des choses ; moi j'ai un petit terrain, j'ai pu m'en occuper, je sens que j'ai plus de contrôle sur ma vie* »

Ce sentiment d'autonomie retrouvée a été fréquemment opposé à la rigidité du 3x8, perçu comme une contrainte continue sans visibilité à long terme.

3.4 Des stratégies argumentatives collectives

Les salariés ont mobilisé plusieurs arguments collectifs pour justifier leur refus du 3x8 vis-a-vis de la direction.

-Argument de santé : mise en avant de la réduction de la fatigue avec le 2x12

-Argument de productivité : affirmation que le 2x12 n'avaient pas affecté le travail, voir l'avait améliorée

-Argument expérience réussie : rappel que le 2x12 avaient bien fonctionné.

Ces arguments ont été relatés par les représentants des salariés, consolidant une position collective difficile à ignorer par les responsables de l'entreprise.

4. Discussion

Les résultats de cette étude confirment que l'expérience du travail en 2x12 heures durant la pandémie a profondément reconfiguré le rapport au temps de travail des salariés de l'entreprise sonathrach. Plusieurs apports théoriques permettent d'éclairer ces observations.

4.1 Une revalorisation subjective de la flexibilité temporelle

Comme l'ont montré barbier (2020) et beaujolin-bellet et mias (2021), la flexibilité perçue comme choisie est généralement associée à un meilleur bien-être au travail. Bien que 2x12 ait été imposé initialement par les circonstances sanitaires, les salariés l'ont progressivement intégré comme un gain d'autonomie, en lien avec leur organisation personnelle.

Ce résultat rejoint les travaux de green (2020), qui soulignent des longues journées, mais moins de jours travaillé peuvent être appréciés lorsqu'ils laissent des marges de manœuvre sur le temps libre. Nos entretiens montrent que ces

marges ont été réinterprétées positivement, en particulier pour les salariés ayant des responsabilités familiales ou des activités ou loisirs à part.

4.2 Stabilisations de nouvelles routines

Dans la même lignée de Crozier et Friedberg (1977), on peut interpréter le refus autour du 3x8 comme une volonté de préserver des routines stabilisatrices.

Après deux ans de pratique du 2x12, les salariés ont réorganisé leur quotidien, leur sommeil et leurs engagements sociaux selon ce rythme donc revenir au 3x8 aurait signifié une coupure de ces équilibres acquis.

Ce phénomène rappelle la notion « d'apprentissage collectif » développée par Beaujolin-Bellet et Mias (2021) : ils expliquent que lorsqu'un collectif de travail s'approprie un mode d'organisation, il tend à le défendre comme une conquête face à l'incertitude.

4.3 Une résistance face au changement

Cette situation illustre un cas atypique de résistance au changement : il ne s'agit pas ici d'une opposition à une nouvelle organisation, mais au contraire d'un refus de revenir à l'ancienne. Ce qui rejoint l'idée que la légitimité d'un mode d'organisation ne dépend pas uniquement de son efficacité objective mais de la manière dont il est approprié subjectivement (Lambert et Zaffran, 2021).

Les salariés ont construit un discours collectif mobilisant santé, productivité et expérience du 2x12. Cette stratégie témoigne d'une capacité d'agir importante du collectif, renforcée par les conditions exceptionnelles de la pandémie qui ont permis d'expérimenter ce nouveau rythme sans remise en cause immédiate par l'employeur.

Conclusion :

Cette étude qualitative, menée au sein de l'entreprise Sontrach, met en lumière la manière dont une réorganisation temporaire du temps de travail, imposée par la pandémie de COVID-19, a profondément transformé le rapport des salariés à leur activité professionnelle : l'adoption du système en 2x12 heures, perçue comme contraignante, a été progressivement réinterprétée par les salariés comme opportunité améliorée de leur qualité de vie, de leur santé et de leur autonomie.

Le refus collectif de revenir au système traditionnel de 3x8 illustre une dynamique de résistance active au changement, non pas contre une nouveauté, mais contre le retour à une organisation antérieure jugée moins favorable.

Cette situation souligne l'importance de considérer les perceptions subjectives des salariés dans processus de réorganisation du travail.

Les résultats de cette recherche invitent les entreprises à repenser la flexibilité du temps de travail, non seulement comme un outil de gestion, mais aussi comme un levier de bien-être et de performance durable. Ils suggèrent également la nécessité d'impliquer les salariés dans les décisions organisationnelles, afin de favoriser leur engagement et leur satisfaction au travail.

Liste bibliographique :

- Beaujolin-bellet et mias, flexibilités et performances, stratégie, organisation et travail: éditions du seuil, paris, 2021 .
- Crozier, M et friedberg E, l'acteur et le système, les contraintes de l'acteur collective: éditions journal,51, paris,1977.
- Gollac,m et bodier, mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser,2011.
- Phégémonie ? », *Questions de communication* [En ligne], 41 | 2022, mis en ligne le 01 octobre 2022, consulté le 20 février 2025. URL :<http://journals.openedition.org/questionsdecommunication/29055>
- Lambermt, et zaffran,j, les temporalités du travail; entre contraintes organisationnelles et appropriations subjectives, revue fransaice de sociologie,62,2021.
- soufyane frimousse et jean-marie perettie, les changements organisationnels induit par la crise de la covid-19, revue: question(s) de management 2020/3 N°29,2020
- Sylvie Célérrier et Sylvie Monchatre, « Nouvelles temporalités du travail : de l'éclatement à
- Yvon pesqueux, la résistance au changement, hal open science, paris,2020.