



**HAL**  
open science

**De la “ gestion des âges ” à la “ gestion de l’employabilité et des parcours par la santé au travail ” : le cas français : une analyse renouvelée des pratiques de gestion des ressources humaines**

Isabelle Tabti-Salmon

► **To cite this version:**

Isabelle Tabti-Salmon. De la “ gestion des âges ” à la “ gestion de l’employabilité et des parcours par la santé au travail ” : le cas français : une analyse renouvelée des pratiques de gestion des ressources humaines. Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2019. Français. NNT : 2019GREAG007 . tel-02612385

**HAL Id: tel-02612385**

**<https://theses.hal.science/tel-02612385>**

Submitted on 19 May 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## **THÈSE**

Pour obtenir le grade de

### **DOCTEUR DE LA COMMUNAUTE UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES**

Spécialité : Sciences de Gestion

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

**Isabelle TABTI-SALMON**

Thèse dirigée par **Emmanuel ABORD DE CHATILLON**, Université de Savoie Mont-Blanc  
et codirigée par **Jean-Yves JUBAN**, Université Grenoble Alpes

préparée au sein du **Laboratoire Centre d'Etudes et de  
Recherches appliquées à la gestion**  
dans **l'École Doctorale Sciences de gestion**

**De la « gestion des âges » à la « gestion de  
l'employabilité et des parcours par la santé  
au travail ». Le cas français : une analyse  
renouvelée des pratiques de gestion des  
ressources humaines.**

**From "age management" to "health-at-work  
driven employability and pathways  
management". A French case : renewed  
analysis of HRM practices.**

Thèse soutenue publiquement le **19 décembre 2019**,  
devant le jury composé de :

**Monsieur Emmanuel ABORD DE CHATILLON**

Professeur, Université Grenoble Alpes, Directeur de thèse

**Monsieur Jean-Yves JUBAN**

Professeur, Université Grenoble Alpes, Co-directeur de thèse **Monsieur  
François PICHAULT**

Professeur, Université de Liège, Président

**Madame Françoise CHEVALIER**

Professeur associé, HEC Paris, Rapporteur

**Monsieur Gregor BOUVILLE**

Maître de Conférences, Université Paris-Dauphine, Rapporteur **Madame**

**Agnès AUBLET-CUVELIER**

Directrice de Recherche, INRS, département Homme au Travail ,  
Examineur

# De la « gestion des âges » à la « gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail »

Le cas français : une analyse renouvelée des pratiques de gestion des ressources humaines.

« Derrière toute 'action', il y a toujours l'homme. »

Max Weber

*Economie et société, Essai sur le sens de la « neutralité axiologique ». Edition allemande 1922, traduction française 1965.*



## Remerciements

---

Au-delà des traditionnels remerciements, c'est avec une profonde émotion que je salue ici toutes celles et ceux qui m'ont soutenue lorsque mes conditions personnelles devenaient dantesques. Ils ont permis à mon navire d'arriver à bon port en dépit de toutes les bourrasques. Ce travail est le leur. Ils me sont très précieux, je veux qu'ils le sachent. Ils se reconnaîtront.

Je remercie vivement les membres du jury qui me font l'honneur de se pencher sur mon travail. Il me tarde d'échanger avec vous.

A Emmanuel Abord de Chatillon et Jean-Yves Juban, mes deux directeurs de thèse : merci d'avoir cru en moi, et d'avoir eu l'audace d'accueillir le médecin que j'étais dans le monde de la gestion. Merci de votre infinie bienveillance, comme de votre sagesse.

A Mireille Lapoire-Chasset et Eric Draï, mes encadrants internes à l'INRS, qui m'ont toujours accueillie et guidée avec le sourire, même lorsque je débarquais dans leur bureau alors qu'ils étaient eux-mêmes surchargés de travail. Que d'écueils évités grâce à vous...

A Agnès Aublet-Cuvelier et Christian Trontin : merci d'avoir supporté mes hauts et mes bas. Heureusement que vous étiez là.

A Fanny, Jacqueline, Marie-France, Nicole, Dorine, qui depuis la DRH de l'INRS ont constamment veillé sur moi.

A Kevin et Mélissa pour cette jolie étude monoripage.

A Catherine et Bastien qui pourtant ne se sont jamais plaints : encore pardon pour les demandes rébarbatives...

Aux copains du département, jamais en retard d'une discussion ou d'un coup de main : Marc, Karen, Jacques, Vincent, Muriel, Sandrine, Edwige, Liên, Aude...

A Bertrand : à nos enquêtes qui se terminaient aux urgences, aux cannelés, à nos errances ferroviaires ; à nos articles. Nous avons été et continuerons d'être des « perdants magnifiques ».

A Laurent, Rémi et Gabriel : je vous aime.



Le vieillissement démographique a conduit les différents gouvernements des pays concernés à allonger la vie professionnelle. Le concept de gestion des âges a été inventé dans ce but. Cependant, notre revue bibliographique montre que sa construction souffre d'importants défauts, tels que le recours exclusif à l'âge chronologique, la focalisation sur les aspects économiques et surtout, l'absence de référence à la santé au travail. Entrave majeure à l'allongement de la vie professionnelle, celle-ci doit non seulement être réintégrée, mais placée au centre d'un nouveau concept. Nous l'appelons initialement « gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps » et le mettons à l'épreuve. Nous en cherchons des traces dans trois entreprises. Leurs pratiques concrètes, quotidiennes de gestion des ressources humaines sont finement analysées au regard des contextes qui les structurent et des acteurs qui les portent. Pour ce faire, la démarche d'analyse de Pichault et Nizet est mobilisée, puis la sociologie compréhensive de M. Weber, qui permet de compléter l'approche politique par une appréhension des processus de rationalisation.

Sur le plan théorique, nous proposons d'enrichir la démarche de Pichault et Nizet pour obtenir un outil spécifiquement adapté à l'analyse de la prise en compte de la santé dans les pratiques de GRH. Sur le plan managérial, au fil des analyses, il apparaît que les gestionnaires employant des salariés dans des métiers contraignants doivent répondre à une question essentielle : quelle peut/doit être leur longévité professionnelle ? Nous identifions deux grands types de réponses, entraînant deux types de conventions d'une gestion des ressources humaines que nous appelons finalement GEPaST (gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail). Soit le gestionnaire estime que le salarié doit pouvoir rester toute sa carrière dans le métier contraignant, et prend alors en compte la santé et la sécurité au travail dans chacune de ses pratiques dites « classiques » de GRH, en plus d'élaborer une gestion dédiée. Soit le gestionnaire estime que ce métier ne peut s'exercer que pendant un temps limité. Sans pour autant s'exonérer des bonnes pratiques citées plus haut, il prend alors les mesures pour mettre en place une flexi-sécurité à l'échelle de l'entreprise, voire à une échelle plus large.

*Demographic ageing is leading governments to prolong working life. Age management was therefore invented. However, our bibliographic review shows this concept is based on nothing but chronological age and economic considerations, which causes its own failure. Worst of all, health at work is not taken into consideration even if it's a major problem as far as working life extension is concerned. We propose to bring it back at the center of the debate thanks to a new concept, initially called "employability through health at work over time". Three case-studies have enabled us to test it: we analyzed how it materializes in daily current HR practices, with a particular attention given to their contexts and actors. Pichault and Nizet provide us with an analytical approach, which we completed with a theoretical framework from M. Weber's comprehensive sociology in order to enrich our political approach with a particular focus on rationalization.*

*As a theoretical contribution, we proposed to adapt Pichault and Nizet's analytical framework to render it specifically suitable for the study of health questions in HR practices. As a managerial contribution, we observed that HR managers must answer a unique question: how long can/must a worker stay in a constraining job? We noticed that two different answers were provided, leading to the implementation of two distinct variations of "health-at-work driven employability and pathways management". Some managers consider that they ought to enable employees to stay in a constraining job during their entire professional lives, in which case, health and security at work have to be taken into consideration in each of what we call "classical" HR practices, but also in dedicated practices. Other managers consider that constraining jobs can be held for a limited period of time only. In this case, beside good practices listed above, they take measures to implement what we call "flexi-security", on a company scale, but also on a broader one.*



## PREAMBULE : genèse d'une recherche

---

J'ai été embauchée à l'INRS fin 2008 pour devenir responsable d'études, sur une thématique qui s'appelait alors « vieillissement, travail et santé ». Mon embauche était liée à la volonté de l'INRS de poursuivre les approches déjà existantes, notamment en matière de médecine et de physiologie, mais surtout de les compléter par un éclairage nouveau pour l'Institut, celui de la gestion des ressources humaines.

Médecin de formation, j'arrivais d'un département de recherche de l'industrie pharmaceutique. Afin de m'acculturer sur le sujet, je me suis posé la question empirique la plus basique qui soit : comment les âges sont-ils gérés en France ? J'ai donc pris contact avec divers praticiens de la GRH, dont ma propre DRH, puis avec d'autres via l'ANDRH et sa commission « gestion des âges », ou dans l'autres instances (ARAVIS-ARACT Rhône-Alpes). En parallèle, j'ai passé en revue la littérature française en gestion. L'ensemble m'a rapidement conduit à faire deux observations : malgré l'importance constamment soulignée des enjeux, notamment économiques, il me semblait d'après la littérature que les entreprises étaient relativement indifférentes à la question du vieillissement de leur main-d'œuvre salariée en général, et de la « gestion des âges » en particulier. De plus, elles semblaient peiner à lier la question du vieillissement à celle de la santé au travail, alors que le lien apparaissait bien documenté sur le plan théorique. Cependant, je craignais que mon analyse ne soit faussée par le fait que la littérature reposait essentiellement sur l'étude de la manière dont les entreprises mettaient en œuvre les dispositifs réglementaires imposés à ce moment précis, notamment, les accords seniors. Or, les paramètres qui conditionnent les pratiques sont multiples : manière dont les entreprises formulent le problème, qui ne s'exprime pas nécessairement en termes d'âge, mais aussi de jeux de pouvoir et régulations entre les différents acteurs. Plus surprenant encore, la « gestion des âges » semblait se faire sans âge ni gestion : en effet, les concepts mêmes, « âge », « gestion », et même « santé » me semblaient très flous. Plus j'avancais dans mon processus d'acculturation, moins les choses étaient claires, d'autant plus que le fossé culturel entre GRH et médecine m'apparaissait infranchissable. C'est pour combler ce fossé que j'ai décidé de demander à mon employeur l'autorisation de m'inscrire en master 2 de GRH.

C'est le master qui m'a permis d'entrer en contact avec le monde de la collecte des déchets, un peu par hasard. Je cherchais un terrain pour aller réaliser une « monographie sociale » inscrite au programme. J'avais donc décidé de conduire ce travail comme une étude exploratoire, pour étudier la « gestion des âges » telle qu'elle se pratiquait concrètement dans une entreprise. L'hypothèse de l'étude était que la question ne se pose ni toujours ni obligatoirement en termes d'âge.

L'étude exploratoire a donc été réalisée dans une entreprise de collecte de déchets. La recherche a montré que si celle-ci, comme d'autres, n'avait pas investi les dispositifs

réglementaires, proposés, elle n'en n'était pas pour autant indifférente à la question. Au contraire, les représentations des salariés âgés étaient plutôt positives, les gestionnaires de l'entreprise tentaient d'innover en élaborant des outils plus à même de répondre à leur problématique propre. Cependant, la problématique de l'entreprise n'était pas tant celle des âges que celle des inaptitudes médicales, nombreuses et survenant bien avant l'âge légal de départ à la retraite. On comprenait mieux dès lors que les dispositifs réglementaires ne soient pas investis, dans la mesure où ils ne permettaient pas de répondre à la question posée. Par ailleurs, les dispositifs innovants mise en place par l'entreprise échappaient à tout repérage fondé sur les documents reflétant la mise en œuvre des politiques publiques, d'où l'impression d'indifférence qui se dégageait de cette entreprise, comme de celles décrites dans la littérature. Or, ce n'était qu'une impression. Dans les faits, l'entreprise tentait de sécuriser la trajectoire de ses salariés, investissait dans leur formation pour accroître leur employabilité et leur permettre de changer de métier quand le problème de l'inaptitude se manifestait... Cependant, cette entreprise manquait de moyens et devait faire face à une organisation du travail en fini-quitte (aussi appelé « fini-parti » : le fait d'autoriser les agents de collecte à rentrer chez eux dès la tournée terminée et quelle que soit l'heure) que personne ne voulait remettre en cause alors qu'elle aggravait dramatiquement la pénibilité intrinsèque du métier (Salmon & Lapoire-Chasset, 2013).

Ce cas très heuristique m'a permis de dégager des pistes de recherche pour mon futur travail de thèse. Premièrement, j'ai été amenée à dépasser le paradoxe de l'apparente « apathie » des entreprises françaises vis-à-vis de la gestion des âges, en m'immergeant dans l'entreprise pour appréhender l'ensemble de ses pratiques et comprendre comment elles avaient pu émerger dans certains cas, disparaître dans d'autres. J'en ai déduit qu'il allait falloir examiner toutes les pratiques, formelles ou informelles, celles prescrites comme celles engagées sans que l'entreprise n'ait reçu d'injonction à le faire. Deuxièmement, mon approche par l'analyse stratégique m'a permis de constater que toutes les parties prenantes allaient devoir être examinées, au-delà des seuls acteurs RH, car j'ai pu identifier de nombreux autres acteurs participant de la formulation du problème et de sa gestion, de façon toujours mouvante selon le contexte des uns et des autres, selon leur propre réseau de ressources et de contraintes. C'est ainsi que les pratiques sont devenues mon objet d'étude, car cette entrée permettait d'aborder tous les acteurs qui participaient de leur construction. Troisièmement, j'ai pu constater que le critère d'âge admis de façon consensuelle pour gérer les populations salariées avait tendance à s'estomper, pour laisser place à de nouveaux critères comme celui de la santé au travail. Or, dans le passé, celui-ci a pu être négligé ou insuffisamment pris en compte tant que le critère d'âge autorisait à traiter le problème autrement, par un départ anticipé à la retraite. Avec le changement des règles et le recul de l'âge légal de départ à la retraite, la question de la santé au travail revient au centre du débat car elle peut devenir un facteur limitant au maintien dans l'emploi, dans des entreprises aux métiers contraignants et où la durée de vie au travail doit d'allonger. *In fine*, c'est ce constat qui m'a amenée à questionner le concept même de « gestion des âges », manifestement inadapté.

Pour résumer, cette étude exploratoire m'a paru soulever plus de questions qu'elle n'en résolvait. De plus, j'ai pu constater que nombre de ces questions se posaient aussi aux

gestionnaires désireux de gérer concomitamment « les âges » et la santé au travail. En effet, la santé est une dimension peu consensuelle, difficilement quantifiable, aux modes d'expression et aux effets très variables en termes de maintien dans l'emploi. C'est ainsi que mon projet de recherche s'est donné le but ambitieux d'outiller les gestionnaires des ressources humaines dans une nouvelle approche de la gestion du vieillissement des salariés (et non plus de la gestion des âges), faisant la part belle à l'articulation de celle-ci avec des problématiques de santé au travail, dans une perspective de prévention.

NB : certaines informations relatives aux prénoms, intitulés précis de fonction, dates et lieux ont été modifiées de façon à préserver l'anonymat des entreprises et salariés concernés



## SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I – REVUE DE LITTERATURE EN GESTION. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre 1 – « Gestion des âges » : l'invention d'un concept pour faire face à une réalité économique</b>	<b>17</b>
1.1. Comment la littérature en économie et gestion explore-t-elle la question de la « gestion des âges ? »	18
1.2. Des évolutions démographiques, un problème économique : une réponse réglementaire unanime	22
1.3. Impact concret sur les entreprises et mode de traitement dominant de la question du vieillissement	36
Conclusion du chapitre 1	42
Synthèse du chapitre 1	44
<b>Chapitre 2 – Du concept aux pratiques : une gestion des âges qui ne permet pas de gérer les âges</b>	<b>45</b>
2.1. La gestion des âges questionne les entreprises	46
2.2. Trois questions sans réponse simple ou univoque	51
2.3. Beaucoup d'efforts de la part du régulateur pour un résultat très mince	61
Conclusion du chapitre 2	68
Synthèse du chapitre 2	72
<b>Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la gestion des âges</b>	<b>73</b>
3.1. Les facteurs de contexte : des enjeux cruciaux dans la littérature...mais très peu étudiés en tant que tels	74
3.2. Un relatif consensus sur les acteurs à impliquer... mais pas sur les actions à mettre en œuvre	85
3.3. La santé, élément pourtant crucial, est quasi-absente de la littérature d'inspiration gouvernementale sur la « gestion des âges »	88
3.4. « Santé », « santé au travail », « santé, travail et vieillissement » : interrogation des concepts	96
Conclusion du chapitre 3	107
Synthèse du chapitre 3	108
<b>CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE I</b>	<b>109</b>
<b>PARTIE II : METHODE. Terrains, ancrages et instrumentation du projet</b>	<b>111</b>
<b>Chapitre 4 : après la revue de littérature internationale, un cas français : les ripeurs.</b>	<b>113</b>
4.1. La gestion des âges en France	114

4.2. Un cas français. Des liens évidents entre santé et travail : le métier de ripeur.....	136
Conclusion du chapitre 4.....	151
Synthèse du chapitre 4.....	154
<b>Chapitre 5 : ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques _____</b>	<b>155</b>
5.1. Les grandes orientations épistémologiques et méthodologiques.....	156
5.2. Les grandes orientations analytiques et théoriques .....	169
Conclusion du chapitre 5.....	188
Synthèse du chapitre 5.....	191
<b>Chapitre 6 : instrumentation du projet de recherche _____</b>	<b>193</b>
6.1. Stratégie générale de recherche et collecte des données.....	194
6.2. Analyse des données qualitatives .....	204
6.3. Description des données recueillies.....	213
Conclusion du chapitre 6.....	234
Synthèse du chapitre 6.....	235
<b>CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE II, PROBLÉMATIQUE _____</b>	<b>236</b>
<b>PARTIE III : RESULTATS _____</b>	<b>239</b>
<b>Chapitre 7 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST. _____</b>	<b>241</b>
7.1. Deux cas-contraste pour illustrer les situations les plus courantes.....	242
7.2. Premier cas territorial (et d'entreprise) : Montagne .....	260
7.3. Deuxième cas territorial, comportant deux entreprises : « Métropole ».....	311
7.4. Surprise : des conventions de GRH très proches ; des configurations organisationnelles identiques.....	420
Conclusion du chapitre 7.....	428
Synthèse du chapitre 7.....	429
<b>Chapitre 8 : GEST, au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ...ou non _____</b>	<b>433</b>
8.1. Premier cas territorial (et d'entreprise) : Montagne .....	434
8.2. Deuxième territoire, première entreprise : Menhir.....	469
8.3. Deuxième territoire, deuxième entreprise : Caillou.....	533
8.4. Nouvelle surprise : des conventions homogènes entre les trois cas en matière de pratiques « classiques » de GRH... mais sûrement pas en matière de GEST.....	559
Conclusion du chapitre 8.....	577
Synthèse du chapitre 8.....	578
<b>CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE III _____</b>	<b>579</b>
<b>PARTIE IV : DISCUSSION _____</b>	<b>583</b>
<b>Chapitre 9 : limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST. _____</b>	<b>585</b>
9.1. Limites et intérêt de ce travail .....	586

9.2. Apports théoriques : élaborer une nouvelle démarche d'analyse des pratiques de GEST, d'après les travaux de Pichault et Nizet.....	594
9.3. Apports managériaux de notre travail : la GEPaST.....	604
9.4. Avenir de la GEPaST : pistes pour la recherche ultérieure .....	623
Conclusion du chapitre 9.....	625
<b>CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE IV</b> .....	<b>627</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>629</b>
<b>Apports scientifiques : un renouvellement conceptuel complet de la gestion des effets du vieillissement au travail</b> .....	<b>630</b>
Pour en finir avec la « gestion des âges ».....	630
L'alternative : la GEPaST .....	633
<b>Apports méthodologiques : construire une démarche d'analyse des pratiques de GEPaST, d'après Pichault et Nizet</b> .....	<b>634</b>
<b>Apports managériaux</b> .....	<b>636</b>
<b>Perspectives et conclusion</b> .....	<b>636</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>639</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>654</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>655</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>661</b>
<b>LISTE DES DOCUMENTS</b> .....	<b>665</b>
<b>ANNEXES 667</b>	
<b>Liste des mesures réglementaires prises en France depuis 1991</b> .....	<b>667</b>
<b>Collecte et traitement des données</b> .....	<b>673</b>
Grilles utilisées lors des entretiens semi-directifs .....	673
Référentiels d'analyse issus de l'ouvrage de F. Pichault et J. Nizet .....	684
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>689</b>





## INTRODUCTION

---

Ce texte est le fruit de 7 années de travail. Il est le produit d'une démarche un peu singulière, entreprise par un médecin, soucieux donc de santé, et particulièrement de santé au travail, qui décide de s'inscrire au croisement de deux disciplines et de tenter une incursion dans le domaine des sciences de gestion. Paradigmes, enjeux, et même langage, on dirait que tout oppose ces deux champs disciplinaires. Pourtant, s'il est un endroit où ils peuvent et doivent se rejoindre, c'est bien la question du vieillissement au travail.

Le questionnement autour du vieillissement au travail est d'émergence relativement récente. Il n'a fait que suivre l'émergence d'une question beaucoup plus générale, qui est venue bouleverser les équilibres établis : la question du vieillissement démographique. Ce phénomène est essentiellement dû à l'augmentation de l'espérance de vie, elle-même imputable aux progrès de la médecine et à l'élévation du niveau de vie socio-économique. Contrairement à certaines idées reçues, il ne s'agit donc pas d'un phénomène conjoncturel lié uniquement au baby-boom. Il s'agit bien d'une tendance lourde, structurelle, qui affecte la majeure partie des pays du monde dit économiquement développé. Ilmarinen résume bien la situation : « *le vieillissement global est un phénomène nouveau, sans précédent, envahissant, profond, dont la nature change.* » (Ilmarinen, 2006). Un phénomène rapide, aussi : la proportion de personnes de plus de 60 ans dans le monde était de 8% de la population en 1950 et 10% en 2000, elle sera de près de 21% en 2050.

Les conséquences de cette véritable lame de fond, pourtant annoncée mais peu anticipée, sont maintenant visibles dans de nombreux domaines. La population générale mondiale vieillit, ce qui signifie que les rapports entre les classes d'âge se déséquilibrent. Mécaniquement, de nombreux bouleversements en résultent. Certains réjouissent les acteurs économiques et sociaux, comme les formidables opportunités offertes par la « *silver economy* », avec ses nouveaux marchés, ses nouveaux acteurs, ses nouvelles technologies. D'autres apparaissent davantage comme des défis, parfois difficiles à relever, car le vieillissement démographique affecte de façon transversale tous les domaines de la vie sociale, à tous les niveaux d'une société. Les exemples sont innombrables, nous n'en citerons que quelques-uns. Si l'on se penche sur la question des rapports sociaux, ils se trouvent bouleversés dans toutes les sphères, depuis la sphère familiale jusqu'au niveau national où se pose la question des rapports de pouvoir entre générations et de la représentativité, en passant par les rapports intergénérationnels au travail. Si l'on se penche sur les questions économiques, là aussi les cartes sont rebattues, et là encore à tous les niveaux : depuis la famille qui doit subvenir aux besoins d'un proche très âgé jusqu'aux collectivités qui doivent organiser la prise en charge du grand âge.

Ce dernier point est source de grande inquiétude pour tous les gouvernements des pays concernés par le vieillissement démographique, et ce, depuis maintenant plusieurs décennies. En France, qui n'est qu'un exemple parmi d'autres, le débat est officiellement lancé en 1991, avec la publication du Livre Blanc sur les Retraites (Rocard, 1991). Le titre nous renseigne d'emblée sur la focale des préoccupations gouvernementales. Celles-ci sont confirmées en 1998 avec le rapport Charpin, qui les formalise comme suit : « *Le vieillissement de la population constitue l'une des principales mutations auxquelles la société française sera confrontée au cours des prochaines décennies. A partir de 2005, l'équilibre de nos régimes de retraite deviendra très fragile. Il est du devoir du Gouvernement d'attirer l'attention des partenaires sociaux et de l'ensemble des citoyens sur le caractère brutal de ce choc démographique inéluctable, et de les appeler à débattre des conséquences de cette évolution pour nos régimes de retraite. Ne pas l'anticiper conduirait à prendre, dans l'urgence, des mesures douloureuses.* » (Charpin, Zaidman, & Aubert, 1999). La publication de ce rapport constitue en effet un choc pour l'opinion publique, dans la mesure où les projections redoutent que les dépenses de retraite n'en viennent à s'élever à 15.8 points de PIB en 2040, dans un scénario pourtant optimiste à 6% de chômage, ce qui serait bien sûr insoutenable. Les conclusions de ce rapport provoquent un nouvel électrochoc, puisqu'il fait état de deux choix extrêmes. Si le gouvernement décide de maintenir le revenu relatif des retraités, il devra nécessairement multiplier les taux de cotisation par 1.55, ce qui est intenable politiquement et socialement. Si le gouvernement fait le choix de maintenir à l'identique le taux de cotisation des actifs et des entreprises, alors les retraités verront leur niveau de vie relatif divisé par presque 2, ce qui l'est tout autant. C'est là que naît l'idée d'une troisième option : il faut transformer les pensionnés en cotisants, à savoir, allonger la durée de la vie professionnelle.

Ce même raisonnement est produit par tous les gouvernements des pays concernés, et c'est alors qu'on voit émerger le concept de « gestion des âges ». Destiné à être décliné sous forme de pratiques, il apparaît essentiellement sous la plume d'auteurs institutionnels tels que Walker pour la Fondation de Dublin (A. Walker, 1997), le TAEN britannique (The Age and Employment Network)(TAEN, 2007), ou encore le Finlandais Ilmarinen (Ministry of Social Affairs and Health)(Ilmarinen, 2006). Walker, par exemple, décrit la gestion des âges comme « *les diverses dimensions par lesquelles les ressources humaines sont gérées à l'intérieur des organisations avec une focale explicite sur l'âge, et aussi, plus généralement, sur la gestion globale du vieillissement de la main-d'œuvre via les politiques publiques ou la négociation collective.* » La promotion et la diffusion de ce concept auprès des entreprises sont effectuées par le biais de publications, de guides, voire de normes. Elles sont toujours précédées d'un exposé des enjeux économiques engendrés par le bouleversement démographique à l'œuvre. Elles accompagnent des séries de mesures réglementaires et normatives. Parfois incitatives, souvent coercitives, parfois de nature légale, parfois d'autre nature, elles visent toutes à un seul et même objectif : augmenter le taux d'emploi de la fraction la plus âgée de la main-d'œuvre. Dans l'esprit de ses concepteurs, la gestion des âges est une notion qui ne demande qu'à être internalisée par les entreprises et déclinée en plans d'actions pour que le maintien en emploi et le recrutement des salariés les plus âgés s'améliorent mécaniquement, et avec eux, les taux d'emploi, véritable boussole des politiques publiques.

Cependant, force est de constater que les résultats ne sont pas à la hauteur des espérances ni des enjeux ou, plus exactement, qu'ils sont très contrastés. Pour n'évoquer que le cas français, la progression du taux d'emploi des 55-64 ans est avérée, puisqu'il a dépassé 50%. Ce succès apparent est largement imputable à la suppression des dispositifs de sortie anticipée, au recul de l'âge légal de départ à la retraite et aux réformes de l'assurance-chômage signant la fin de la dispense de recherche d'emploi. Cependant, il mérite d'être fortement nuancé. En effet, la littérature signale la persistance de préretraites donc de sorties précoces plus ou moins implicites, toujours en vigueur même si elles ont pris d'autres formes juridiques. Par ailleurs, la qualité des emplois n'est pas toujours au rendez-vous. Et surtout, le chômage reste un piège pour la fraction la plus âgée de la population active, qui concentre les records de chômage de longue durée. On assiste donc à des transferts de la charge des problèmes non résolus, des régimes de retraite vers l'Assurance Chômage. Ce dernier point est également particulièrement visible sur une autre ligne budgétaire : celle de l'Assurance Maladie. En effet, le rapport « Dépenses mensuelles » de juillet 2018 de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie constate que le coût des arrêts de travail continue d'augmenter de façon importante : en année pleine, 500 millions d'euros de dépenses supplémentaires. Et la CNAM d'avancer prudemment « *quelques causes possibles, parmi lesquelles la réforme de 2010 qui a fait passer l'âge légal de départ en retraite de 60 à 62 ans.* » Pour résumer, les taux d'emploi officiels augmentent, mais ne signifient pas que la fraction la plus âgée de la main-d'œuvre est de nouveau au travail dans les mêmes conditions que la fraction moins âgée. Dans notre revue de littérature, il est donc légitime de faire une focale sur la façon dont la gestion des âges s'invite dans les entreprises. Nous étudions donc la façon dont le concept institutionnel y est traduit dans les pratiques. Il apparaît que les obstacles à la réintégration de la fraction âgée de la main-d'œuvre sont nombreux.

Premièrement, nous objectivons le fait qu'il s'agit bien d'une réintégration. En effet, les politiques d'allongement de la durée de la vie professionnelle prennent résolument le contrepied des options politiques précédentes. De fait, celles-ci ont longtemps fait la part belle aux sorties précoces, que ce soit pour laisser la place aux jeunes et faire face au chômage endémique consécutif aux chocs pétroliers (France), ou pour faciliter les adaptations du marché du travail aux transformations économiques issues de la réunification (Allemagne), ou encore modérer les effets de la dépression de transition issue de la conversion d'une économie socialiste en économie de marché (Slovénie)... Dans tous les pays, gouvernements et entreprises se retrouvaient dans un large consensus social autour des schémas de départs précoces, considérés comme la façon la plus efficace, la plus acceptable socialement et par-dessus tout la moins chère de gérer la main-d'œuvre sur fond de défis économiques. L'autre utilité de ces dispositifs était de soustraire au plus vite les salariés à la pénibilité du travail. Ces constats expliquent très bien le fait que jusque récemment, l'extension de la vie professionnelle des travailleurs n'ait pas été à l'agenda des partenaires sociaux. Il a vraiment fallu une impulsion gouvernementale insistante et forte pour l'inviter dans le débat.

Cependant, ce brutal revirement ne va pas sans obstacle, car il vient percuter un mode antérieur de traitement du vieillissement très éloigné de celui que souhaitent promouvoir les gouvernements. En effet, pour nombre d'auteurs, les options politiques antérieures se seraient

progressivement transformées en normes culturelles. Elles auraient abouti à une vision communément partagée du phénomène de vieillissement comme un processus de déclin, caractérisé par la maladie et la perte. Les individus affectés sont désormais porteurs d'un stigmate. De fait, force est de constater que les représentations négatives sont constantes à travers tous les pays, à l'exception peut-être de quelques pays d'Europe du Nord. Cette constance est d'autant plus remarquable qu'elle survient dans des pays aux cultures très différentes. Elle est alors portée par des motifs différents, mais aboutit au même résultat : les travailleurs vieillissants sont même parfois qualifiés « d'employés de dernier recours ». Les études sont unanimes à rendre compte d'une vision négative de leurs capacités et de leur performance au travail, de leur adaptabilité, et surtout, d'un décalage perçu entre cette performance qui serait dégradée et les coûts qui seraient plus élevés. Ces stéréotypes négatifs sous-tendent couramment les raisonnements qui aboutissent à la discrimination des travailleurs vieillissants constatée dans tous les pays concernés, ou « âgisme ». Aux effets des stéréotypes viennent ensuite logiquement s'ajouter ceux des normes d'âge. En entreprise, les agendas basés sur l'âge indiquent le bon âge pour prendre sa retraite, et suggèrent par là même que le travail au-delà de cet âge n'est pas souhaitable.

C'est donc sur un terrain hostile que tente de s'implanter la gestion des âges. Cependant, même ce sentier de dépendance évident n'explique pas toutes les difficultés. En effet, en dehors même de toute référence à l'antériorité des politiques publiques et aux normes culturelles qui en sont issues, la mise en œuvre de la gestion des âges se trouve empêchée par une deuxième série d'obstacles. Ceux-ci sont en lien direct avec le manque de définitions et de référentiels clairs concernant les concepts mêmes qui sous-tendent la notion. Les entreprises qui reçoivent une injonction à gérer les âges font ainsi état de multiples interrogations. Qu'est-ce que l'âge ? Qu'est-ce qu'un travailleur senior ? Qu'est-ce qui le différencie des autres ? Quelles sont les conséquences du vieillissement sur sa performance, sa compétence, sa motivation, son engagement, sa productivité ? La population des seniors peut-elle être considérée comme homogène ? Doit-elle être gérée à part ? Qui doit mettre en œuvre la gestion des âges ? etc. Or, parmi ces questions multiples soulevées par l'injonction à gérer les âges, aucune n'appelle de réponse univoque. La notion d'âge, si simple en apparence, ne peut être réduite à un chiffre : au-delà de l'âge chronologique communément admis, il existe un âge subjectif, un âge social, un âge perçu par le principal intéressé par comparaison lorsqu'il se compare aux autres, un âge interprété en fonction des normes du secteur... Les travailleurs « seniors » sont étymologiquement « *plus vieux* », mais plus vieux que qui ? Est-on vieux à partir de 45 ans ? De 50 ans ? Après avoir effectué plus de la moitié de sa carrière ? Plus des deux tiers ? Une autre question se pose encore : comment prendre en compte le caractère dynamique par essence du vieillissement ? Et encore une autre : si l'on décide que les travailleurs vieillissants sont un groupe, est-il homogène ? Un travailleur de 45 ans et un travailleur de 65 ans sont-ils vraiment comparables ? Pour couronner le tout, il va de soi que toutes ces caractéristiques des travailleurs vont ensuite devoir être croisées avec d'autres éléments du contexte, comme les caractéristiques du marché du travail, mais aussi celles du secteur et de l'entreprise. L'ensemble de ces questions sans réponse contribuent à rendre le problème très complexe.

Pour ajouter à la confusion, nous identifions une troisième série d'obstacles qui viennent s'opposer à une mise en place fluide de la gestion des âges. Ces obstacles tiennent selon nous à la construction même de la notion. La première difficulté réside dans les caractéristiques mêmes des définitions, qui atteignent des degrés de précision très variables selon les domaines qu'elles abordent. Ainsi, toutes les définitions de la gestion des âges font état d'un même enjeu clair : l'emploi de la fraction la plus âgée de la main-d'œuvre. Cependant, leur positionnement devient plus flou lorsqu'on examine leurs focales : « *focale explicite sur l'âge* », « *rester au-delà de l'âge auquel on prenait auparavant sa retraite* », « *focale sur les employés seniors* ». Et ce même flou devient très important dès lors qu'il s'agit d'aborder la question des acteurs concernés, ainsi que celle des moyens. Les acteurs visés peuvent ainsi être ceux qui « *gèrent les RH à l'intérieur des organisations* », ou bien le régulateur<sup>1</sup>, détenteur des moyens représentés par « *les politiques publiques* », ou encore les partenaires sociaux, par le biais de la « *négociation collective* ». Souvent les acteurs ne sont pas du tout cités. D'autres moyens sont représentés par « *des outils* » et « *des mesures* », ou encore des « *lots d'actions* ». Pour résumer, si les définitions épousent les préoccupations des gouvernements, à savoir, augmenter les taux d'emploi de la fraction la plus âgée de la main-d'œuvre, en revanche, la majeure partie d'entre elles proposent des focus, des acteurs cibles et des moyens divergents, voire inexistantes. De plus, lorsqu'ils existent, les focus et moyens nous paraissent parfois engendrer eux-mêmes une deuxième série de difficultés. En effet, ils mettent l'accent sur certaines dimensions qui vont selon nous obérer leurs chances d'être adoptées et opérationnalisées par les acteurs. La première est la dimension économique exclusive. « *Objectifs économiques* », « *compétitivité organisationnelle* », « *cibles organisationnelles* » ... Or, nous avons vu que les arguments, ou tout au moins les stéréotypes économiques en défaveur de l'emploi des travailleurs vieillissants étaient bien plus audibles que ceux qui plaident en leur faveur. La deuxième est la focalisation sur l'âge chronologique, dont on a également vu toutes les limites. La troisième est l'absence de prise en compte du décalage des points de vue entre l'entreprise et le régulateur. Or, d'après la littérature, l'articulation entre l'intérêt général de la société et les intérêts particuliers des entreprises engluées dans leurs préoccupations quotidiennes pose un problème majeur. Alors que le décalage est parfois massif, les définitions officielles de la « *gestion des âges* » proposée aux entreprises ne tiennent aucun compte de ce « *fossé entre la micro et la macro-rationalité.* » (Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2009).

Cette première partie de notre revue de littérature sur la gestion des âges et ses pratiques nous permet donc d'identifier un certain nombre de raisons objectives au fait que ce concept, pensé par le législateur en réponse à un vieillissement démographique entendu comme un problème économique, ne permet pas de gérer les âges. Or, l'enjeu est de taille. La deuxième partie consiste donc logiquement à chercher dans la littérature, mais aussi dans notre expérience antérieure ce qui pourrait nous permettre de construire un projet visant à remédier à cette situation, tant en matière d'éléments manquants dans la construction du concept que de *gaps* de recherche.

---

<sup>1</sup> Par régulateur, tout au long de ce travail, on entendra celui qui produit l'ensemble des règles susceptibles d'affecter la gestion des âges dans les organisations

C'est ici que nous convoquons une étude exploratoire que nous avons menée en master 2 (Salmon & Lapoire-Chasset, 2013). Cette étude a été menée en 2012, en France, à une période où les entreprises étaient assujetties à une obligation légale de négocier des accords seniors, sous peine de pénalité financière. Ces accords visaient à « *augmenter le recrutement des plus de 50 ans et le maintien dans l'emploi des plus de 55 ans.* ». C'est donc assez logiquement que nous avons décidé d'aller explorer la façon dont ils étaient investis par cette entreprise de collecte de déchets, et comment ils s'y déclinaient dans les pratiques de GRH quotidiennes. Cependant, il se trouve que cette entreprise nous avait été indiquée par un consultant, que le DRH avait sollicité pour l'aider à élaborer un projet innovant intitulé « *Trajectoires* ». Le DRH souhaitait en effet sécuriser en parallèle les trajectoires de santé et de compétences des rieurs, et ce, dès leur entrée dans l'entreprise. Cette information nous semblait suffisamment importante pour que nous ne limitions pas notre exploration à l'étude du plan seniors de cette entreprise, mais l'étendions au contraire à toutes les pratiques concrètes de GRH, et à tous les projets, quand bien même ils n'auraient pas été mis en place dans le cadre d'une injonction légale, comme c'était le cas du projet Trajectoires. Les résultats de notre exploration nous ont valu plusieurs surprises.

La revue de littérature française sur les pratiques de gestion des âges nous avait renvoyé l'image d'une apathie globale des entreprises sur la question. Les auteurs en voulaient pour preuve le faible investissement des dispositifs proposés par le législateur, et particulièrement, des accords seniors, dont l'existence offrait une chance unique de mesurer l'appropriation de la question par les entreprises. Ainsi, d'après les résultats des études, l'obligation de négocier se trouvait plus ou moins observée par les entreprises, mais uniquement dans le but de se mettre en conformité avec la réglementation et d'échapper aux pénalités. Cependant, la faiblesse des moyens mis en place, le manque d'ambition des objectifs, tout dénotait le caractère contraint des démarches et le désintérêt des entreprises par rapport aux dispositifs. De nombreux auteurs en concluaient au désintérêt des entreprises par rapport à la question globale du vieillissement au travail.

Lorsque nous avons à notre tour tenté d'estimer l'appropriation des accords seniors par cette entreprise particulière, nos observations initiales auraient pu tendre à nous mener aux mêmes conclusions. L'accord seniors visé s'était transformé en plan d'actions unilatéral, faute d'accord entre les parties. Les objectifs étaient minimalistes, les ambitions très pauvres, et nos interlocuteurs ne cachaient pas que la pression réglementaire était le seul moteur à cette négociation dont personne ne voyait l'intérêt. Cependant, au fil des entretiens, des éléments explicatifs autres que le désintérêt pour la question du vieillissement au travail ont commencé à émerger. Nous nous sommes par exemple rendu compte que les négociations de l'accord avaient eu lieu de façon simultanée aux manifestations nationales contre la réforme qui visait à reporter l'âge légal de la retraite. Dans ces conditions contextuelles, il devenait difficile aux délégués syndicaux locaux d'avaliser un accord seniors visant à étendre la durée de la vie professionnelle, dans le même temps que leur centrale manifestait contre ladite extension. Par ailleurs, nos interlocuteurs nous ont expliqué très clairement que le vieillissement au travail, posé comme le faisait le législateur, à savoir, comme un problème, était un concept inédit pour eux. Écoutons la chargée de mission RH : « *On n'a pas de souci, catégoriellement*

*parlant, avec les âges, ce n'est pas vrai. On n'a pas un problème avec les jeunes, un problème avec les milieux, et un problème avec les vieux, c'est pas du tout ça.* » En poursuivant, nous nous apercevons que les « anciens » de cette entreprise ont même bonne presse, ils sont « chouchoutés », nous dit-on. Pourtant cette entreprise nous fait part d'un très gros problème managérial qui apparaît au cours de la carrière des ripeurs, celui-là même qui a justifié la mobilisation de la DRH toute entière autour du projet Trajectoires : les inaptitudes médicales. En effet, dans cette entreprise qui emploie 700 ripeurs, la DRH voit arriver un dossier d'inaptitude médicale par mois, au bas mot. De plus, ces dossiers concernent des ripeurs âgés de 52-53 ans en moyenne. Dans ces conditions, on comprend bien que les dispositifs législatifs visant à allonger la durée de la vie professionnelle ne fassent pas sens pour cette entreprise : en effet, tels qu'ils sont conçus, avec le concept de gestion des âges sous-jacent, ils ne permettent pas de s'attaquer au cœur du problème, qui est celui de la santé au travail. Par ailleurs, les négociations autour d'un âge légal de départ à la retraite de 60 ou 62 ans n'ont plus aucun sens si les opérateurs sont médicalement inaptes à exercer leur métier dès 52 ans.

De ce constat, nous avons tiré plusieurs conclusions. La première est que l'entrée par l'étude de la façon dont les dispositifs législatifs sont internalisés par l'entreprise nous fait courir le risque de tomber dans le piège du paradoxe du lampadaire : à savoir, de ne trouver que ce que l'on cherche. Ici, loin d'être indifférente ou apathique, l'entreprise s'avérait très concernée par la question du vieillissement au travail. En revanche, elle formulait le problème dans des termes différents de ceux du législateur. Ses projets innovants en devenaient invisibles à tout repérage fondé uniquement sur les dispositifs légaux, dans la mesure où ils n'obéissaient à aucune injonction réglementaire. C'est ici que nous avons résolu de poursuivre nos travaux par une entrée centrée sur les pratiques de GRH, quotidiennes, concrètes, qu'elles soient estampillées « gestion des âges » ou non. Notre deuxième conclusion est que les termes dans lesquels le législateur a posé le problème ne sont peut-être pas ceux qui permettent aux dispositifs de répondre aux besoins des entreprises, en tout cas de certaines. La nécessité d'une réflexion sur le concept de gestion des âges, voire d'une reformulation, s'est donc confirmée. Notre troisième conclusion est venue de l'observation du contexte dans lequel s'étaient construites les négociations : nous en avons déduit la nécessité de prendre en compte les dimensions contextuelles dans la construction de ces phénomènes sociaux que sont les pratiques de GRH. Enfin, cette exploration nous a aussi permis de rendre compte de toutes les difficultés que rencontraient les personnes de la DRH à mettre en place le projet Trajectoires. L'une des difficultés principales tenait à la persistance d'une pratique appelée fini-quitte, qui consiste à permettre aux ripeurs de rentrer chez eux dès la tournée de ramassage d'ordures terminée, sans attendre la fin de la journée. Notoirement délétère pour la santé des opérateurs, cette pratique perdurait cependant, en raison des conflits d'intérêts entre les différents acteurs de cette entreprise. Les divergences, donc le risque de conflit, étaient en effets très vives entre les ripeurs qui la défendaient comme un acquis social, leurs représentants qui n'osaient aller contre sous peine de représailles électorales, les managers qui l'utilisaient comme un instrument de pacification sociale et la DRH qui tentait d'y mettre un terme au nom de la santé et de la sécurité au travail. Ce dernier constat nous a menée à une troisième et dernière conclusion : toute étude des pratiques concrètes de GRH dans une entreprise se doit de

prendre en compte, outre les contextes, les acteurs qui façonnent l'environnement dans lequel les pratiques de GRH se construisent.

Après cette première immersion, nous sommes donc retournée à notre revue de littérature internationale sur les pratiques de gestion des âges, cette fois pour aller explorer les liens entre celles-ci et la question de la santé au travail. Nous avons alors découvert à notre grande surprise que ces liens étaient plus que ténus. Pourtant les liens entre la santé au travail et le vieillissement sont fort bien documentés. Nombreux sont les travaux, d'envergure nationale mais aussi internationale, notamment européenne, qui les ont établis. Ils montrent que les conditions de travail contribuent fortement à la dégradation ou au contraire à la préservation de la santé, laquelle en retour conditionne la possibilité de travailler, donc de se maintenir en emploi au fil du temps. Ainsi peut-on lire sous la plume de France Stratégie : « *L'un des facteurs qui conditionnent le prolongement de la vie active est l'état de santé des travailleurs.* » (France Stratégie, 2018). Sans surprise, la préoccupation pour la santé, ou plus exactement le croisement santé/caractéristiques du métier ou du secteur, est régulièrement évoquée comme un sujet d'inquiétude par les employeurs ou les salariés. Du côté institutionnel, le rôle de la santé est généralement reconnu et son importance comprise, notamment grâce à ces grandes enquêtes nationales et européennes. La littérature souligne par ailleurs le fait que cette question est d'autant plus cruciale que les travailleurs vieillissants ne sont pas les seuls à être affectés par les problèmes de santé, qui peuvent aussi concerner les jeunes. On voit apparaître tout l'intérêt d'une approche par la prévention telle que peut la préconiser le Finlandais Ilmarinen, qui conseille de considérer l'adulte vieillissant plutôt que l'adulte vieux, afin de pouvoir adopter une attitude de prévention tout au long de la vie.

Cependant, devant ce constat on ne peut plus clair, on ne peut que s'étonner de l'absence quasi-totale de prise en compte des questions de santé au travail dans les définitions de la gestion des âges mentionnées plus haut, comme dans les dispositifs légaux censés permettre sa déclinaison dans les pratiques de GRH des entreprises. Notre surprise s'étend encore lorsqu'on arrive à la traduction de ces informations dans les guides de bonnes pratiques. Si la santé y est citée, elle fait souvent l'objet de recommandations rares, et vagues. Enfin, quand on en arrive à la traduction dans les pratiques gestionnaires concrètes, quotidiennes des entreprises, les pratiques de « gestion des âges » incluant la prise en compte de la santé au travail y seraient encore plus discrètes. Ainsi McNair et al. remarquent-ils incidemment qu'alors que la plupart des entreprises qu'ils étudient possèdent un type quelconque de système pour surveiller la performance au travail, très peu ont de quoi surveiller en routine la santé, ou identifier les besoins de modifier les pratiques de travail, ou encore évaluer la capacité à continuer de travailler. Dans leur étude, ajoutent ces auteurs, « *là où des évaluations de la santé existaient, elles étaient généralement utilisées pour justifier une décision qui avait déjà été prise.* » (McNair, Flynn, & Dutton, 2007). Les rares auteurs qui écrivent sur la santé sont d'ailleurs ceux qui ont les meilleures raisons de le faire en raison de leur positionnement institutionnel, et leurs conclusions sont accablantes. Ils s'étonnent du très petit nombre d'interventions menées en santé au travail et ciblant spécifiquement les seniors. Ils rapportent des interventions rares, parcellaires, qui se concentrent majoritairement sur les facteurs physiques en matière de gestion de la santé en négligeant les autres. Ils mettent ces



résultats en perspective avec les rapports sur les problèmes de santé croissants des salariés des groupes d'âge avancés, qui sont l'une des raisons les plus importantes pour lesquelles les entreprises intègrent le management de la santé dans leurs efforts de gestion de la main-d'œuvre vieillissante. Et ils font le constat d'un *gap* de recherche majeur. (C. K. Streb, Voelpel, & Leibold, 2008).

Aux lacunes constatées lors de cet examen de la façon dont les questions de santé au travail sont (peu) prises en compte dans les pratiques de gestion des âges, on ajoutera deux *gaps* de recherche identifiés lors de notre revue de littérature. Premièrement, nous notons le fait que les auteurs sont unanimes à souligner le rôle crucial des facteurs des contextes internes et externes dans le façonnage de l'environnement des pratiques de gestion des âges, mais sans vraiment aller au-delà du simple recensement ni les étudier en tant que tel. Deuxièmement, il en va de même des acteurs qui devraient selon les auteurs être impliqués dans la gestion des âges, à tous les niveaux : acteurs gouvernementaux, syndicaux ou internes aux entreprises, ils sont nombreux à être cités mais les solutions proposées dans la littérature à destination de chacun de ces acteurs sont parcellaires, et loin de faire l'unanimité. Nous identifions donc là deux nouveaux *gaps* de recherche dont il nous faudra tenir compte dans notre projet.

A l'issue de cette importante revue de littérature internationale sur le concept de gestion des âges, ses pratiques, leurs liens avec la santé au travail, leurs résultats, nous avons une feuille de route plus claire. Premièrement, il nous fallait élaborer une proposition, d'un nouveau concept, susceptible de pallier les défauts structurels du concept inopérant de « gestion des âges ». Deuxièmement, il nous fallait tester cette proposition en entreprise, avec une entrée sur les pratiques quotidiennes, concrètes, de GRH, puisque le concept de gestion des âges était disqualifié et que le suivant n'existait pas encore. Pour ce faire, il nous fallait mettre au point un appareillage méthodologique permettant d'appréhender les pratiques en tant que processus, structurées par un ensemble de contextes internes et externes et façonnées par les agissements d'un réseau d'acteurs en conflits d'intérêts peuplant cet environnement.

L'élaboration de la nouvelle proposition conceptuelle, visant à transformer la notion de gestion des âges en y réintroduisant la question cruciale de la santé, a commencé par la réinterrogation des concepts sous-jacents. Premièrement, les termes de santé et de vieillissement ont été interrogés, pour déterminer laquelle des acceptions courantes de la santé s'appliquerait le mieux à la problématique du vieillissement au travail. Nous avons résolu que les définitions fondées sur l'absence de maladie, et même celle de l'OMS n'y pouvaient suffire, dans la mesure où le vieillissement, complexe et diachronique par essence, ne peut être abordé du seul point de vue médical, ni statique. Par ailleurs, nous envisageons le vieillissement comme un processus dynamique, mais aussi comme le résultat d'interactions permanentes entre le sujet et son environnement. Le croisement de ces partis pris nous a décidée à nous arrêter sur la définition de la santé dans l'acception qu'en fournit Canguilhem : « une *augmentation de la puissance normative de l'individu.* » Cette définition de la santé nous permet de l'envisager tant dans son développement que dans ses empêchements. Partant, agir en santé au travail consistera à rechercher non seulement les conditions qui évitent la dégradation de la santé, mais aussi celles qui permettent de la construire. Deuxièmement, nous avons réinterrogé l'enjeu majeur admis de façon consensuelle par tous les acteurs mais si

peu discuté : l'emploi. Celui-ci constitue la focale partagée de façon unanime par tous les auteurs, qui se réfèrent constamment à ses taux, et uniquement à ceux-ci. Or, il nous semble que cette approche est incomplète, car toutes les études concourent à constater que non seulement les travailleurs vieillissants sont très vulnérables vis-à-vis de la perte d'emploi, mais qu'ils ont également la plus grande peine à en retrouver un lorsqu'ils l'ont perdu. Dans le cadre du vieillissement, l'examen des taux d'emploi devrait donc être complété par une réflexion sur l'employabilité, « *fondamentalement entendue comme la capacité à être employé.* » (Saint Germes, 2004). Nous souhaitons donc intégrer cette dimension dans notre nouvelle proposition conceptuelle. Après interrogation des acceptions courantes de la notion d'employabilité, nous retenons celle qui convient le mieux à notre problématique du vieillissement et de la santé au travail : « *la capacité relative que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses propres caractéristiques personnelles et le marché du travail.* » (Canadian Labour Force Development Board, 1994). Dans cette définition, l'interactivité résiderait dans l'interaction entre l'employabilité collective, dépendante de l'entreprise, du groupe de travail et de l'économie en général, et les éléments individuels d'employabilité. Cette définition retient notre attention car elle contient la notion d'emploi satisfaisant. Elle est cohérente avec une conception dynamique de la santé et du vieillissement. De plus, elle permet d'appréhender les éléments individuels qui concourent à l'employabilité, parmi lesquels notre préoccupation principale, à savoir la santé du travailleur.

La nouvelle proposition conceptuelle qui va être mise à l'épreuve dans ce projet peut donc, dans son écriture initiale, se formuler comme suit : « ***gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps*** », ou GEST. On notera que la notion d'âge en a totalement disparu, remplacée par la notion de diachronie intrinsèque au vieillissement. De ce fait, cette notion s'inscrit totalement dans une perspective de prévention, puisqu'elle entend s'appliquer à tous les salariés, dès leur entrée sur le marché du travail.

**Notre thèse est la suivante. Le concept de gestion des âges est une idée mal conçue, qui passe à côté d'une problématique cruciale, celle de la santé au travail. Au-delà même du fait qu'elle prétend s'implanter dans un environnement hostile, où la culture de l'âgisme héritée des options politiques antérieures est encore très vivace, il nous semble que sa conception même est responsable de son échec à permettre aux entreprises de gérer les âges. Pourtant, toutes les entreprises ne sont pas indifférentes à la question du vieillissement de leurs salariés. En revanche, elles manquent d'outils opérationnels leur permettant de répondre à la problématique concrète révélée par l'allongement de la vie professionnelle, à savoir, celle de la santé au travail. Plus précisément, elles manquent d'outils adaptés qui leur permettraient de déployer une prévention efficace des conséquences sur la santé du croisement (vieillesse \* conditions de travail). C'est la raison pour laquelle nous proposons de tester un nouveau concept : la « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* », ou GEST. Nous partons du principe qu'on ne peut pas gérer les âges. En revanche, nous pensons qu'on peut gérer l'employabilité des salariés au fil du temps, en introduisant un pilotage *par* la santé au travail. Cette focale particulière naît du constat que les problématiques de santé des salariés**

**vieillissants sont des problématiques majeures : ce sont souvent elles qui les empêchent de se maintenir sur le marché de l'emploi, avec des conséquences humaines mais aussi managériales lourdes, en matière de gestion des inaptitudes par exemple. L'outil proposé initialement, ou GEST, s'inscrit dans une perspective de prévention, car il prétend se décliner en pratiques applicables à tous les salariés, dès leur entrée sur le marché du travail, sans tenir compte de leur âge. En effet, les dégâts sur la santé sont souvent irréversibles et nous souhaitons éviter l'écueil consistant à viser spécifiquement les sujets âgés. La problématique du vieillissement nécessite paradoxalement de s'affranchir de la notion d'âge : en ce sens, elle est par essence une problématique de prévention.**

La revue de littérature a permis d'obtenir une construction intellectuelle, sous la forme d'une définition de travail intitulée « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* ». La suite de ce projet va consister à aller confronter cette dernière aux réalités du terrain, afin de l'amender si nécessaire, mais aussi de la rendre opérationnelle par la construction d'un modèle.

Les pratiques de GRH étant de purs construits sociaux, nous nous inscrivons dans un paradigme constructiviste pragmatique. Le contraste est saisissant entre ce paradigme et le paradigme positiviste qui gouverne les sciences médicales, dont nous sommes issue. Aspirant à une très grande exigence méthodologique, nous mettons au point un outillage nous permettant d'analyser les pratiques de GRH concrètes des entreprises, sans *a priori* concernant leur finalité ou leur possible participation à une GEST. Ce faisant, nous devons répondre aux deux *gaps* de recherche identifiés lors de la revue de littérature : la prise en compte des contextes et celle des acteurs. Notre choix s'arrête donc sur la grille d'analyse des pratiques de GRH de Pichault et Nizet (Pichault & Nizet, 2013). Les raisons de ce choix sont multiples. Tout d'abord, les auteurs tendent à rompre avec l'universalisme, puisqu'ils postulent la diversité, ce qui nous paraît indispensable pour qui décide de réfléchir à une analyse renouvelée des pratiques de GRH. Pour Pichault et Nizet, les matières qui constituent la GRH, mais aussi les significations dont sont porteuses les pratiques varient d'une situation à l'autre. Ensuite, ces auteurs produisent un cadre d'analyse ouvert, qui mobilise de nombreux autres cadres ou théories. En particulier, il fait appel au cadre théorique du contextualisme, qui se présente comme une manière d'approcher le changement et met l'accent sur trois concepts-clés et leurs interrelations : les contenus (les pratiques de GRH), les contextes (internes et externes) et les processus, qui se rapportent aux initiatives des acteurs et aux rapports de pouvoir qui se développent entre eux. Cette approche nous permet donc de remédier aux deux *gaps* de recherche cités plus haut. L'aspect rigide, déterministe de l'approche contingente se trouve ensuite amendée par l'approche politique de la GRH : pour les auteurs, les conventions de GRH doivent s'envisager non seulement en relation avec les contextes d'apparition et de développement mais aussi, et surtout, avec les processus marqués par le jeu sans cesse remodelé des rapports de pouvoir entre acteurs. Pour eux, les acteurs en compétition au sein d'une organisation peuvent se saisir des éléments des contextes internes aussi bien qu'externes pour tenter de faire triompher leur propre conception de la politique de GRH à mettre en œuvre.

Le cadre étant défini, il nous reste un *gap* de recherche à prendre en compte : celui des jeux d'échelle. Nous avons en effet évoqué le fossé entre la micro et la macro-rationalité, entre la rationalité des gouvernants et celle des entreprises, par exemple. Cependant, le cas exploratoire nous a appris que ce fossé pouvait aussi survenir entre les différents niveaux d'acteurs, à l'intérieur de l'entreprise mais aussi dans son environnement immédiat. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons prolonger l'analyse produite grâce au cadre de Pichault et Nizet, de façon à remonter des pratiques aux logiques. Le cadre étant ouvert, ce prolongement est autorisé. En complément de l'analyse des pratiques de GRH, nous mobiliserons donc la sociologie compréhensive de M. Weber et son approche de la question de la rationalité, afin de « *comprendre par interprétation l'activité sociale et par-delà d'expliquer causalement son déroulement et ses effets.* » (M. Weber, éd. allemande 1922, trad. franç. 1971). Au-delà de la description politique des stratégies des acteurs, qui mobilisent tel élément de contexte pour faire prévaloir leur intérêt, il s'agit de comprendre le processus de rationalisation qui a mené ces acteurs à décider que tel était leur intérêt, autrement dit, de comprendre les raisons qui sous-tendent leurs choix.

Armée de notre définition de travail et de notre appareillage épistémologique, méthodologique et analytique, nous nous sommes donné pour objectif de répondre aux questions de recherche suivantes :

- ✓ Peut-on, en examinant les pratiques quotidiennes et concrètes de GRH dans les entreprises, caractériser et décrire des *pratiques* qui relèveraient de ce que nous avons appelé « GEST », dont nous avons préalablement défini les termes ?
- ✓ Peut-on le cas échéant identifier des *ensembles* cohérents de pratiques relevant de la « GEST », en tenant compte du fait que les pratiques sont le fait d'acteurs et n'existent que dans des contextes spécifiques ?
- ✓ Si l'on parvient à décrire une « GEST » qui « réussit » ou au contraire qui « échoue », quelles seraient les *conditions* de la réussite ou de l'échec ?

Restait la question du terrain. Après avoir vérifié que le cas de la France ne différait pas significativement de celui des autres pays dits « économiquement développés » décrits dans la revue de littérature internationale, nous avons arrêté notre choix sur des entreprises qui pratiquent la collecte d'ordures ménagères et emploient des ripeurs. Le choix de ce métier archétypal, pour ne pas dire caricatural, se justifie par le caractère étroit et bien documenté des liens entre la santé au travail et le vieillissement des ripeurs. Par ailleurs, il nous semble que ce métier est emblématique de bien d'autres, qui présentent aussi des cumuls de contraintes bien loin de disparaître.

Nous avons visité huit entreprises et pu recueillir des matériaux significatifs dans cinq d'entre elles. Ces cinq entreprises sont situées sur deux territoires différents, ce qui nous a permis de pratiquer l'analyse à deux niveaux, celui du territoire et celui de l'entreprise. Nous avons commencé l'analyse par un pré-codage manuel soigneux des retranscriptions des entretiens menés dans ces cinq entreprises, ce qui nous a permis de les classer en deux groupes. Le premier groupe se compose de deux cas que nous avons intitulés « *contraste* », représentant selon nous des situations courantes mais non souhaitables. Il s'agit d'entreprises

effectivement indifférentes à la question du vieillissement et de la santé au travail. Celles-ci se bornant à une mise en conformité réglementaire minimale, nous n’y avons pas poursuivi nos investigations. Le deuxième groupe se compose de trois entreprises que nous avons intitulées « *princeps* » : affichant une préoccupation forte pour les questions de vieillissement et de santé au travail, elles ont pu faire l’objet d’une analyse très poussée de leurs pratiques de GRH à l’aide de la grille de Pichault et Nizet, analyse soutenue par l’utilisation du logiciel NVivo en raison du caractère excessivement volumineux des données. Ce sont ces trois entreprises princeps qui nous ont permis de répondre *in fine* aux questions de recherche, ainsi que d’arriver à un affinage de la notion de GEST, qui trouve une version plus aboutie dans la GEPaST : « *gestion des parcours et de l’employabilité par la santé au travail* ».

Notre projet trouve donc son épilogue dans un apport théorique qui consiste à discuter la démarche d’analyse de Pichault et Nizet afin de l’adapter à l’analyse spécifique des pratiques de GEPaST. Il se conclut également par un apport managérial conséquent, consistant en une nouvelle notion, la GEPaST, qui se décline en un modèle à deux variantes. Ces variantes sont deux conventions, ou ensembles de pratiques de GRH visant à la GEPaST, issues de nos observations. Chacune de ces conventions apporte une réponse différente à la question essentielle commune : « *Quelle peut/doit être la longévité professionnelle d’un opérateur dans un métier contraignant ?* » Elles s’accompagnent d’une réflexion sur les conditions et moyens de mise en œuvre et de suivi. Il va de soi que cette proposition innovante ouvre des perspectives de recherche, dans la mesure où il s’agit d’une proposition qui devra être testée dans de multiples autres configurations afin d’être critiquée, amendée, améliorée.

Nous proposons ci-après une vue générale de la structure de la thèse (cf. Figure 1).

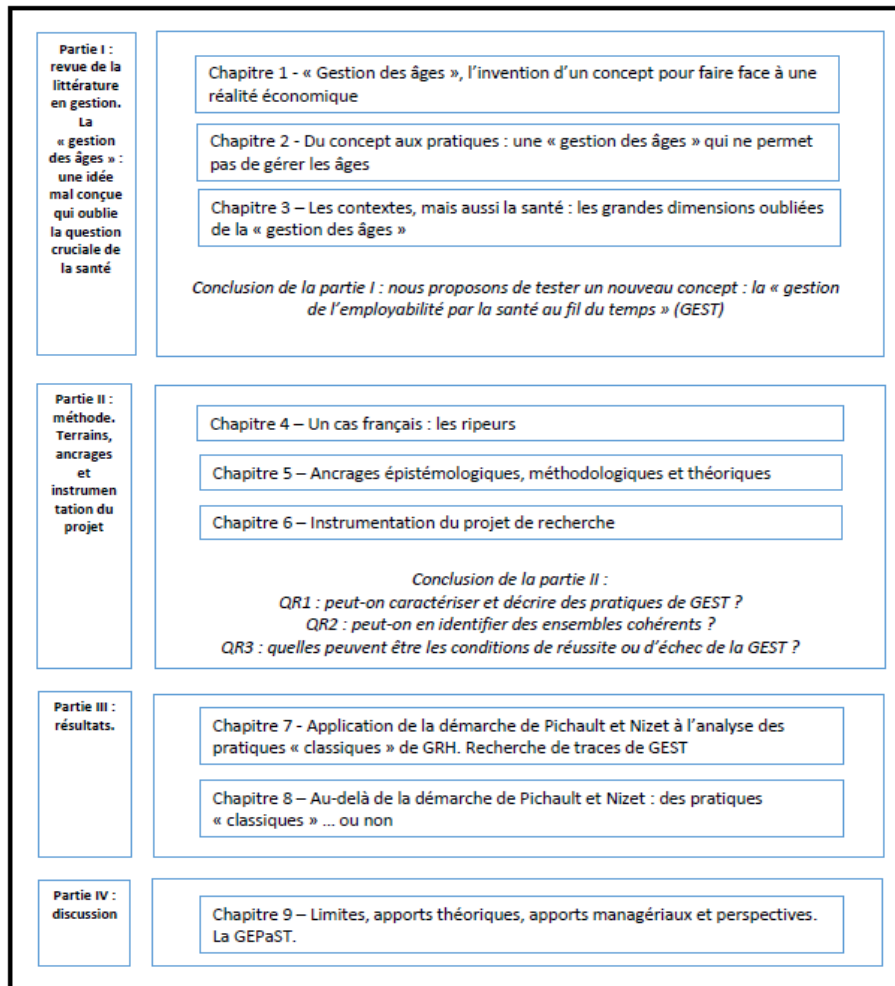


Figure 1 : vue générale du plan de la thèse

## PARTIE I – REVUE DE LITTÉRATURE EN GESTION. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé

---

L'étude exploratoire décrite en préambule a permis de mettre en évidence le fait que le concept de gestion des âges n'était pas clair. On a vu qu'il soulevait même une foule de questions, notamment chez les gestionnaires des ressources humaines chargés de mettre leur entreprise en conformité avec les exigences réglementaires, par exemple, de rédiger des « accords seniors ». Après la revue de littérature française en gestion, nous avons estimé qu'une revue de littérature plus large, internationale, s'imposait pour explorer ce concept mal défini, ses origines, ses contours, ses applications et leur succès plus ou moins grand. Dans un premier chapitre, nous explorons les conditions qui ont permis l'émergence du concept de gestion des âges, inventé pour faire face à une réalité économique découlant du vieillissement démographique. Dans un deuxième chapitre, nous interrogeons l'efficacité de ce concept, son opérationnalité, sa capacité à remédier au problème pour lequel il a été créé. Enfin, dans le troisième chapitre, nous questionnons les manques que contient selon nous ce concept et qui expliquent selon nous ce constat : le concept de gestion des âges dans son état actuel...ne permet pas de gérer les âges. Ceci nous mènera, en synthèse de cette première partie, à proposer une définition de travail d'un nouveau concept, plus apte selon nous à remédier aux défis posés par le vieillissement démographique : le concept de gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps, ou GEST.





## Chapitre 1 – « Gestion des âges » : l'invention d'un concept pour faire face à une réalité économique

<p><b>Partie I :</b> revue de la littérature en gestion. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé</p>	<p>Chapitre 1 - « Gestion des âges », l'invention d'un concept pour faire face à une réalité économique</p> <p>Chapitre 2 - Du concept aux pratiques : une « gestion des âges » qui ne permet pas de gérer les âges</p> <p>Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la « gestion des âges »</p> <p><i>Conclusion de la partie I : nous proposons de tester un nouveau concept : la « gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps » (GEST)</i></p>
<p><b>Partie II :</b> méthode. Terrains, ancrages et instrumentation du projet</p>	<p>Chapitre 4 – Un cas français : les ripeurs</p> <p>Chapitre 5 – Ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques</p> <p>Chapitre 6 – Instrumentation du projet de recherche</p> <p><i>Conclusion de la partie II :</i> <i>QR1 : peut-on caractériser et décrire des pratiques de GEST ?</i> <i>QR2 : peut-on en identifier des ensembles cohérents ?</i> <i>QR3 : quelles peuvent être les conditions de réussite ou d'échec de la GEST ?</i></p>
<p><b>Partie III :</b> résultats.</p>	<p>Chapitre 7 - Application de la démarche de Pichault et Nizet à l'analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST</p> <p>Chapitre 8 – Au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ... ou non</p>
<p><b>Partie IV :</b> discussion</p>	<p>Chapitre 9 – Limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST.</p>

Le concept de gestion des âges n'est apparu que récemment dans le champ du débat public. Bien qu'il soit difficile de dater précisément son apparition, on peut citer l'une des définitions les plus fréquemment reprises, celle de Walker (A. Walker, 1997). En 2019, on peut ainsi légitimement s'interroger sur les conditions qui ont permis l'émergence assez subite de ce concept, dont nous questionnons également la provenance. Dans ce chapitre, nous commencerons donc par détailler la méthode de revue bibliographique retenue. Puis nous objectiverons le fait que le concept de gestion des âges procède d'une réponse institutionnelle, inspirée par les différents gouvernements des pays concernés par le vieillissement démographique, à un problème de nature économique : le fait que le vieillissement démographique entraîne un déséquilibre des comptes sociaux. Dans la troisième sous-partie de ce chapitre, nous nous pencherons sur l'impact que peut avoir ce vieillissement démographique au quotidien dans une entreprise, et sur les modes de traitement qui prédominaient jusqu'alors (et semblent perdurer dans bien des cas).

### 1.1. Comment la littérature en économie et gestion explore-t-elle la question de la « gestion des âges ? »

Dans cette sous-partie, nous exposons notre méthodologie de revue bibliographique. Le concept de gestion des âges, ou *age management* en anglais, est fort vaste. Nous avons donc procédé par étapes. Nous débutons le travail par une requête large sur le concept en général, dans des bases bibliographiques très étendues. Puis nous allons progressivement centrer la recherche pour focaliser sur ce qui nous intéresse : les pratiques de gestion des âges, telles qu'elles viennent impacter les individus au travail. Nous en profiterons pour décrire le périmètre géographique concerné par ces publications, ainsi que le profil des auteurs rencontrés sur ces champs.

#### 1.1.1. Les sources des matériaux

Nous commençons donc par tenter d'obtenir un panorama le plus large possible de la gestion des âges au niveau international : ce qu'elle est, pourquoi et comment elle se pratique, quels sont ses déterminants.

Les bases interrogées sont généralistes et couvrent des champs multiples : *Business Source Complete* (3345 revues en sciences économiques), Francis (Sciences humaines et sociales, CNRS), *EconLit* (sciences économiques, *American Economic Association*), et *Sage Journals online* (500 revues en sciences humaines et sociales éditées par Sage Publications).

Les documents consultés ont été extraits et sélectionnés d'après les mots-clés fournis par les auteurs des articles retenus dans un premier échantillonnage, puis testés sur la base *Business Source Complete*. Cette base fournit des références issues de 3345 revues dont 1714 académiques. Quand la recherche sur les mots-clés n'était pas assez productive, elle a été étendue à tout le texte.

Les mots-clés retenus ont ensuite été combinés, notamment avec *management* pour orienter la recherche vers le domaine de la gestion. Un autre point de vue aurait pu consister à entrer par le domaine de la santé. Cependant, rédigeant une thèse en sciences de gestion, nous avons fait le choix du point de vue managérial. Ce point de vue nous conduit à nous identifier au

gestionnaire qui souhaite mettre en place une gestion des âges, et s'interroge sur ce qu'elle est, ce qu'elle contient. Les mots-clés ont été sélectionnés sur leur capacité à fournir des résultats pertinents, aboutissant à cinq combinaisons :

- *age management* (mot-clé)
- *older workers* (mot-clé) AND *management*
- *ageing (aging) workforce* (mot-clé) AND *management*
- *age management practice*» (dans le texte entier)
- *active ageing (aging)* (dans le texte entier) AND *management*.

D'autres termes ont été exclus. Ainsi *ageing*, *aging*, *ageing population*, *older people*, *HRM* qui donnaient une masse inexploitable de résultats très peu spécifiques. En plus de cet inconvénient, les termes *age and employment* donnaient des résultats focalisés uniquement sur l'emploi. Les termes *healthy ageing (aging)* (sur tout le texte) AND *management* renvoyaient à des articles qui traitaient de domaines médicaux mais pas de gestion. Enfin, les termes *ageism* et *ageist behavior* évoquaient des écrits traitant uniquement de pratiques spécifiques relatives à l'exclusion.

Deux autres bases accessibles via EBSCO ont ensuite été passées au crible à partir des 5 combinaisons retenues. La première est la base Francis, produite par l'INIST-CNRS, qui comporte 2.6 millions de références bibliographiques en sciences humaines, sociales et économiques, littérature et linguistique (15 disciplines phares). La deuxième est la base *EconLit*. Base multilingue établie par l'*American Economic Association* depuis 1969, elle analyse et indexe la littérature internationale dans le domaine des sciences économiques et financières mais aussi sociales (emploi). La base contient actuellement plus d'un million de références, dont 60% d'articles de revues. Il est à noter qu'ici les premiers termes de chaque combinaison ont été utilisés sans filtre, et non plus uniquement pour effectuer une recherche parmi les mots-clés, afin d'élargir encore la recherche. Enfin, une dernière base a été explorée dans les mêmes conditions : *Sage Journals online* (400 revues éditées par *Sage Publications* en sciences humaines et sociales depuis 1999).

### 1.1.2. 180 documents explorés

A la suite de cette recherche, une revue exhaustive des références a été effectuée sur la période allant de 2007 à 2019. Sur la période antérieure, les lectures ont été plus ciblées, car le champ de la gestion des âges est un champ en mouvement rapide, ne serait-ce qu'en raison des évolutions législatives, auxquelles ce champ est particulièrement sensible, et les données exposées sont rapidement dépassées. Parmi les quelque 180 références passées en revue, une soixantaine seulement traitait explicitement de gestion des âges et de pratiques organisationnelles, dans le monde entier. Les autres se situaient souvent du point de vue de l'individu, ou bien se plaçaient d'un point de vue macroscopique, traitant de la situation des seniors sur le marché de l'emploi ou encore de politiques publiques (*cf.* Figure 2).

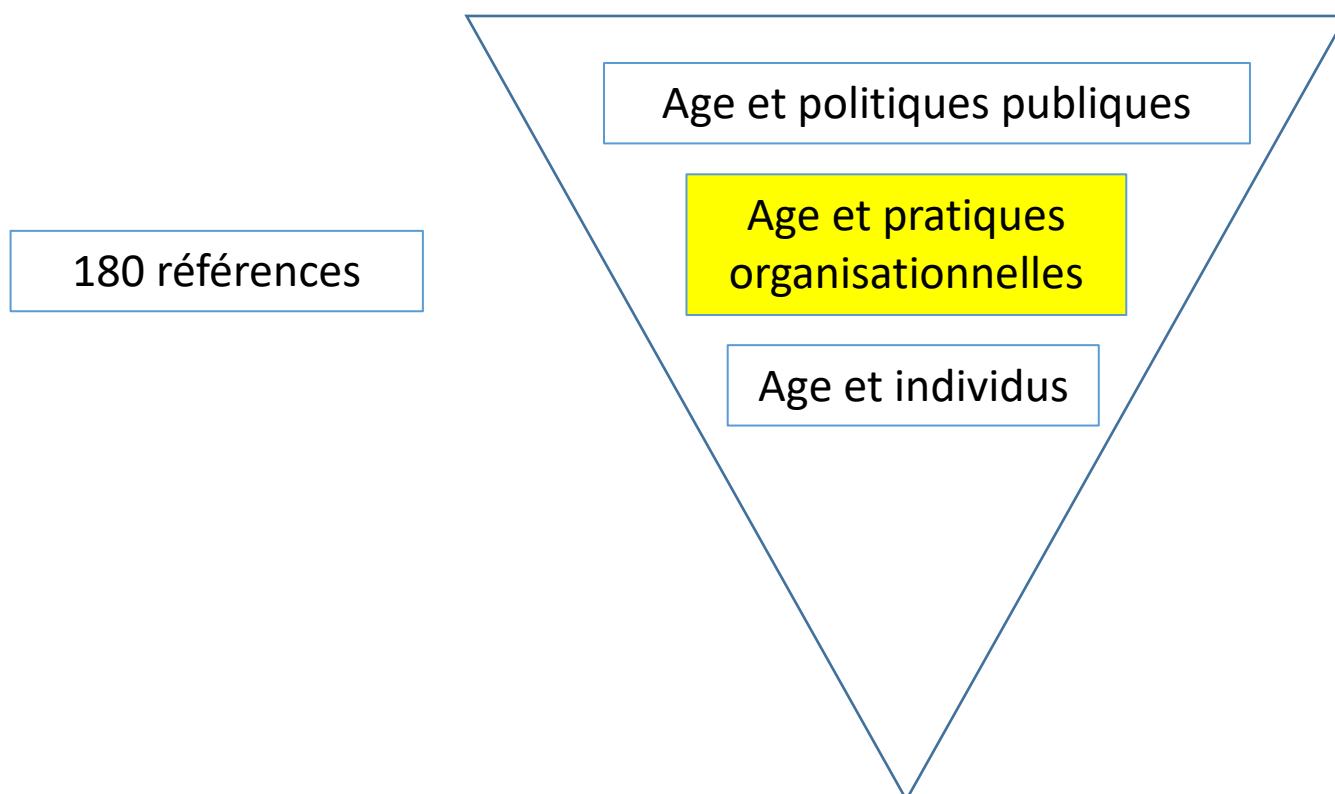


Figure 2 : 180 références pour une revue de la littérature internationale sur les pratiques organisationnelles en matière de « gestion des âges »

Nous précisons ici afin de n'y pas revenir que les citations à venir, lorsqu'elles sont issues d'articles en anglais, ont fait l'objet d'une traduction par nos soins.

### 1.1.3. La revue de littérature concerne l'essentiel du monde dit « économiquement développé »

Les documents concernent essentiellement l'Europe, l'Amérique du Nord, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Ils sont particulièrement nombreux à traiter du sujet dans les zones géographiques suivantes :

- Europe : Allemagne, Angleterre ou Royaume-Uni, Belgique, Finlande, Norvège, Italie, Pays-Bas, Pologne, Slovaquie, Suisse. On trouve aussi des comparaisons entre différents pays européens (les mêmes plus la Hongrie, l'Espagne, la Grèce...)
- Océanie : Australie, Nouvelle-Zélande
- Amérique du Nord : Canada, Etats-Unis
- Et d'autres zones du monde, quoique de façon plus marginale et souvent dans le cadre de comparaisons internationales : Hong-Kong, Singapour.

On constate que ces pays sont situés sur divers continents ou régions du monde, mais que l'Amérique du Nord, l'Océanie (Australie, Nouvelle-Zélande) et l'Europe sont majoritairement représentées. Au contraire, l'Afrique, l'Asie, l'Amérique du Sud ne le sont pas ou presque pas. Plusieurs hypothèses sont possibles pour expliquer ce phénomène, mais

elles ne seront pas explorées ici. On peut en avancer certaines. Peut-être certains pays relevant de ces zones ne sont-ils pas concernés par le problème du vieillissement. Peut-être la culture de l'emploi et du travail y est-elle radicalement différente, avec des pays riches en emplois non déclarés, sans dispositif législatif très construit, sans financement solidaire institutionnel, avec éventuellement d'autres systèmes de solidarité qui passent moins par l'économie que par des modes de soutien familial ou autres. Peut-être aussi la réflexion en sciences de gestion ne s'y penche-t-elle pas sur la question. Ou bien encore, peut-être les chercheurs de ces pays ne publient-ils pas dans les bases explorées. Quoi qu'il en soit, la liste des hypothèses pour expliquer ce vide est loin d'être exhaustive.

On relève aussi que divers modèles de société sont représentés dans le panel de pays évoqués. L'objet n'est pas de les développer ici, mais simplement de garder à l'esprit qu'ils inspirent entre autres diverses conceptions du rôle de l'Etat, des relations d'emploi, et divers modèles de protection sociale.

#### 1.1.4. *Disciplines multiples, domaines précis et promoteurs institutionnels*

- a) Les auteurs des articles sont très souvent d'origine institutionnelle

On ne peut que constater la très grande présence d'auteurs appartenant à des institutions ou agissant sous leur impulsion.

Les institutions sont principalement gouvernementales, supra-gouvernementales (ex. Commission Européenne), ou universitaires financés par une instance gouvernementale. Quelques-unes sont liées à des branches d'industrie ou à des syndicats. Leur action illustre sans doute l'importance des enjeux pour ces divers acteurs institutionnels, qui éditent par exemple nombre de guides de bonnes pratiques managériales et les diffusent aux entreprises.

*Advisory Conciliation Arbitration Service* (Londres), *Employee Benefit Research Institute* (Washington), *Australian Human Rights Commission*...la liste est longue des institutions auxquelles appartiennent les auteurs des articles parcourus, ou pour lesquelles ils travaillent, ou qui financent les rencontres durant lesquelles ils présentent leurs travaux, ou bien encore qui financent les travaux eux-mêmes. Par ailleurs, ces structures institutionnelles peuvent bien sûr unir leurs efforts. Par exemple, l'ACAS et l'université de Coventry ont développé ensemble un outil nommé *AAT (Age Audit Tool)*, dont le résultat doit permettre aux organisations de développer des stratégies ciblées orientées vers l'action pour la création d'une culture d'entreprise « *age-friendly* ». Enfin, les structures institutionnelles tentent de diversifier leurs moyens de diffusion. Ainsi le DVD « *Workforce Ageing* » de « *Creative Approaches to Workforce Ageing* » est-il une création du *Working Lives Research Institute* de la *London Metropolitan University*. Il a été financé par l'Union Européenne.

- b) Des disciplines variées

Les articles sont donc écrits par des auteurs provenant de disciplines variées, indiquant que la gestion des âges est un sujet d'intérêt dans de nombreux champs disciplinaires. Gestionnaires, sociologues, mais aussi économistes ou démographes sont représentés. Naturellement, nous garderons à l'esprit que la recherche sur le vieillissement de la main-d'œuvre est toujours

conduite depuis la perspective du chercheur. Ainsi les économistes s'intéressent-ils par exemple aux effets du vieillissement sur la sécurité sociale, ou sur la valeur du capital humain ; les psychologues se focalisent par exemple sur les performances cognitives des travailleurs vieillissants ; et les gestionnaires adoptent logiquement une perspective managériale (C. K. Streb et al., 2008).

c) Les domaines pour lesquels la « gestion des âges » présente un intérêt

Par ailleurs, les institutions représentées par les auteurs illustrent aussi les domaines pour lesquels les commanditaires gouvernementaux des études ou rapports estiment que la « gestion des âges » présente un intérêt, souvent majeur, à savoir :

- L'emploi
- Les pensions et la protection sociale
- La formation
- Les droits de l'homme et la lutte contre les discriminations.

A toutes fins utiles, on remarquera que le domaine de la santé n'y figure pas. Bien sûr, nous savons par ailleurs que la santé fait l'objet de demandes de rapports de la part des commanditaires gouvernementaux sur des sujets précis tels que les maladies chroniques, les questions de retour et de maintien en emploi. Cependant, notre recherche bibliographique telle qu'elle a été menée ne fait pas apparaître de préoccupation majeure pour la santé dans le champ des pratiques de gestion des âges, et les auteurs institutionnels spécialistes de la santé ne semblent pas invités à débattre de ces pratiques.

Ce premier abord de la littérature internationale permet de voir que la gestion des âges est étudiée dans des domaines précis et récurrents, par des auteurs dépendant très souvent de promoteurs institutionnels. Il va maintenant être intéressant de se demander pourquoi ces derniers s'intéressent de si près à un tel concept.

## 1.2. Des évolutions démographiques, un problème économique : une réponse réglementaire unanime

Nos premières lectures nous conduisent à constater que d'un pays à l'autre, la construction de la gestion des âges semble procéder du même schéma. Celui-ci repose d'abord sur un constat : la population générale vieillit, ce qui implique un déséquilibre entre ses différentes classes d'âge. Ces déséquilibres entraînent à leur tour un déséquilibre des comptes sociaux, conduisant à l'émergence d'un *problème* de nature économique. Pour tous les gouvernements concernés, l'enjeu majeur devient alors le taux d'emploi des tranches les plus âgées de la population active : en effet, il s'agit de transformer des pensionnés en cotisants. C'est à la faveur de ce raisonnement qu'émerge une réponse réglementaire unanime dans son esprit : il faut allonger la vie professionnelle. Pour ce faire, les gouvernements inventent et diffusent le concept de gestion des âges.

### 1.2.1. La population globale vieillit, de même que la main-d'œuvre

Le vieillissement de la population est un phénomène global. Presque tous les pays font face au vieillissement de leur population, bien que le degré puisse varier (United Nations, 2001).

Selon les prévisions, la proportion de la population de plus de 60 ans augmentera pour passer de 600 millions à 2 milliards au cours des 50 prochaines années (cf. Tableau 1). Le groupe d'âge qui croît le plus rapidement dans sa globalité sera le groupe des personnes âgées de plus de 80 ans, dont la proportion devrait s'accroître d'un facteur 5, passant de 70 millions à 350 millions en 2050 (Ilmarinen, 2006). Le phénomène se manifeste de façon un peu différente selon le groupe de développement économique auquel appartient le pays (cf. Tableau 2). On s'attend à ce que le Japon ait la plus vieille population du monde en 2050 (United Nations, 2007). Actuellement, l'Europe a la plus grande proportion de personnes âgées : « *En 2017, près d'un cinquième (19 %) de la population de l'Union européenne était âgé de 65 ans et plus. La part des personnes âgées de 80 ans ou plus devrait plus que doubler d'ici 2080 pour atteindre 13 % de la population totale.* »<sup>2</sup> Certaines situations sont assez comparables : celle du Canada, quasi-similaire à celle de l'Australie et de la Nouvelle-Zélande, par exemple.

---

<sup>2</sup> Source Eurostats, statistiques extraites en mai 2018, site consulté le 9 mai 2019 : [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population\\_structure\\_and\\_ageing/fr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing/fr)

	Persons aged 60 years or over (millions)				Percentage change		Distribution of older persons (percentage)			
	2000	2015	2030	2050	2000-2015	2015-2030	2000	2015	2030	2050
World	607.1	900.9	1402.4	2092.0	48.4	55.7	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>Development groups</b>										
More developed regions	231.3	298.8	375.2	421.4	29.2	25.6	38.1	33.2	26.8	20.1
Less developed regions	375.7	602.1	1027.2	1670.5	60.3	70.6	61.9	66.8	73.2	79.9
Other less developed countries	341.9	550.1	938.7	1484.9	60.9	70.6	56.3	61.1	66.9	71.0
Least developed countries	33.9	52.1	88.5	185.6	53.8	70.0	5.6	5.8	6.3	8.9
<b>Regions</b>										
Africa	42.4	64.4	105.4	220.3	51.9	63.5	7.0	7.2	7.5	10.5
Asia	319.5	508.0	844.5	1293.7	59.0	66.3	52.6	56.4	60.2	61.8
Europe	147.3	176.5	217.2	242.0	19.8	23.1	24.3	19.6	15.5	11.6
Latin America and the Caribbean	42.7	70.9	121.0	200.0	66.1	70.6	7.0	7.9	8.6	9.6
Oceania	4.1	6.5	9.6	13.2	56.2	47.4	0.7	0.7	0.7	0.6
Northern America	51.0	74.6	104.8	122.7	46.4	40.5	8.4	8.3	7.5	5.9
<b>Income groups</b>										
High-income countries	230.8	309.7	408.9	483.1	34.2	32.0	38.0	34.4	29.2	23.1
Upper-middle-income countries	195.2	320.2	544.9	800.6	64.0	70.2	32.1	35.5	38.9	38.3
Lower-middle-income countries	159.7	237.5	393.9	692.5	48.8	65.9	26.3	26.4	28.1	33.1
Low-income countries	21.2	33.2	54.0	114.8	56.2	63.0	3.5	3.7	3.9	5.5
	Persons aged 80 years or over (millions)				Percentage change		Distribution of oldest-old persons (percentage)			
	2000	2015	2030	2050	2000-2015	2015-2030	2000	2015	2030	2050
World	71.0	125.3	201.8	434.4	76.5	61.1	100.0	100.0	100.0	100.0
<b>Development groups</b>										
More developed regions	36.5	59.1	85.2	127.8	61.8	44.1	51.5	47.2	42.2	29.4
Less developed regions	34.4	66.2	116.6	306.7	92.1	76.3	48.5	52.8	57.8	70.6
Other less developed countries	32.0	61.4	108.2	285.9	91.6	76.3	45.1	49.0	53.6	65.8
Least developed countries	2.4	4.8	8.4	20.7	99.2	75.4	3.4	3.8	4.2	4.8
<b>Regions</b>										
Africa	3.0	5.7	9.3	22.2	85.7	64.3	4.3	4.5	4.6	5.1
Asia	30.9	60.0	103.7	255.7	94.0	73.0	43.6	47.9	51.4	58.8
Europe	21.2	34.6	46.1	71.0	63.0	33.2	29.9	27.6	22.8	16.4
Latin America and the Caribbean	5.1	10.3	18.7	44.8	101.4	81.4	7.2	8.2	9.3	10.3
Oceania	0.7	1.1	2.0	3.6	69.8	76.8	1.0	0.9	1.0	0.8
Northern America	10.0	13.6	22.0	37.2	36.1	61.7	14.1	10.9	10.9	8.6
<b>Income groups</b>										
High-income countries	37.0	60.9	90.9	145.4	64.5	49.3	52.2	48.6	45.0	33.5
Upper-middle-income countries	19.0	37.2	66.6	182.5	96.2	79.0	26.7	29.7	33.0	42.0
Lower-middle-income countries	13.5	24.4	39.3	94.8	80.9	61.1	19.0	19.5	19.5	21.8
Low-income countries	1.5	2.7	4.9	11.3	83.6	80.9	2.1	2.2	2.4	2.6

Tableau 1 : population âgée de 60 ans ou plus et de 80 ans ou plus à travers le monde, par groupes « de stades de développement », de régions et de ressources, pour 2000, 2015, 2030 et 2050

(United Nations, 2015)



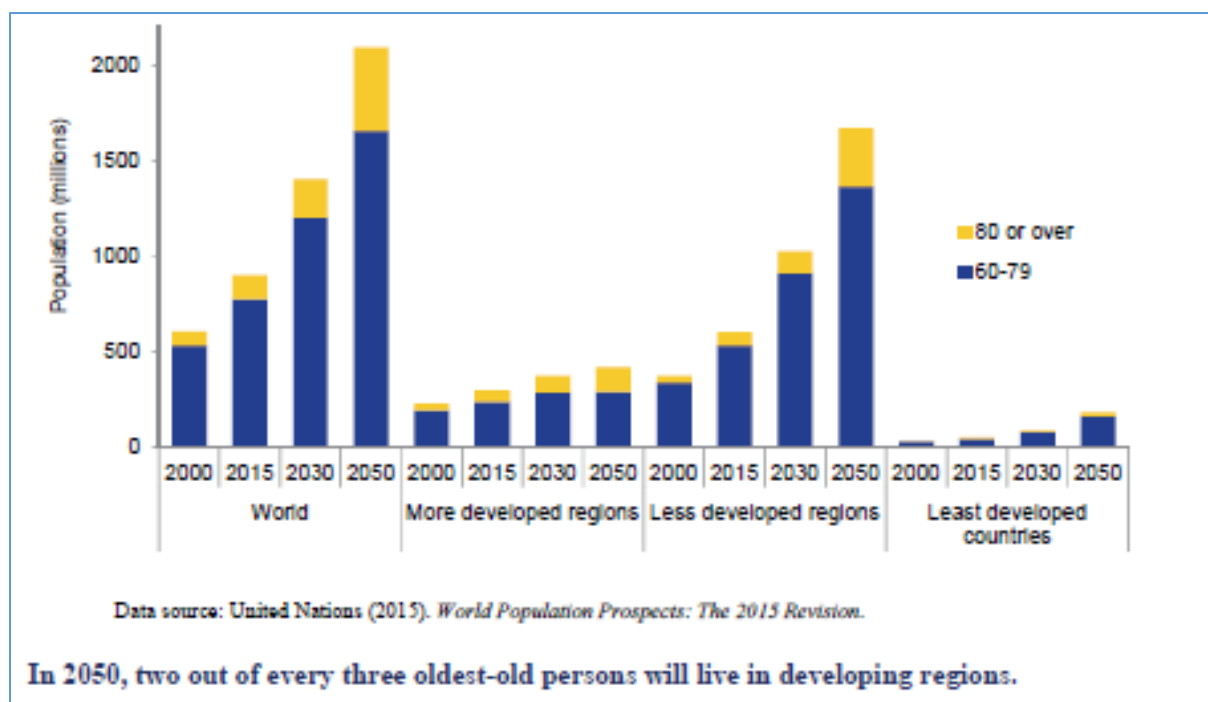


Tableau 2 : population âgée de 60-79 ans et de 80 ans ou plus par groupes de développement, 2000, 2015, 2030 et 2050

(United Nations, 2015)

Corollaire logique et direct, la main-d'œuvre vieillit dans toutes les nations industrialisées. Et cet état de fait n'est pas susceptible de changer dans le futur (DeLong, 2004; Dychtwald, Erickson, & Morison, 2006; Leibold & Voelpel, 2006; C. Streb, Voelpel, & Leibold, 2009; World Bank, 1994).

Or, dans la littérature, on constate que, de manière générale, le phénomène de vieillissement de la population, dont on peut intrinsèquement se réjouir, est pourtant posé de façon consensuelle comme un problème. « *Pour être honnête, le ton employé est plus souvent celui de la crise, du fardeau pour les jeunes, que celui du défi et de l'opportunité. Ils sont souvent vus comme un 'problème'.* » (Taylor, 2008). On peut s'interroger sur les raisons d'un tel point de vue.

### 1.2.2. Tous les raisonnements autour du vieillissement sont dominés par les aspects économiques

L'examen de la littérature sur la gestion des âges au travail montre que toutes les questions autour du vieillissement démographique et du vieillissement de la main-d'œuvre ont été traduites en données économiques. La pérennité des systèmes de protection sociale (maladie, retraite) est menacée par l'augmentation des coûts liés au vieillissement. Or ces coûts ne peuvent être compensés que par une augmentation des recettes liées au travail. C'est pourquoi les arguments de coûts sont toujours rapidement reliés aux taux d'emploi des salariés vieillissants. Selon l'intention de celui qui parle, ils sont parfois déployés dans un sens qui vise à favoriser leur emploi, mais plus fréquemment dans un sens péjoratif qui a pour effet de décourager leur emploi.

Lorsque l'argumentaire se veut favorable à l'emploi des salariés vieillissants, donc en accord avec les *desiderata* gouvernementaux, les auteurs avancent que ces salariés sont une richesse dont il serait dommage de se passer. Ils peuvent aussi déplorer la perte de productivité liée à la sous-exploitation de la main-d'œuvre âgée disponible (Barrett & Bourke, 2013), ou chiffrer le coût financier pour l'économie de l'exclusion des salariés âgés (Arnold, 2008). D'aucuns dénoncent encore le coût excessif du sous-emploi des travailleurs vieillissants (Australian Human Rights Commission, 2010). Les préoccupations récurrentes peuvent être résumées comme le fait la Commission Européenne en 2004 [cité dans (Zientara, 2008)] : « *La Commission Européenne voit le faible taux d'emploi des salariés âgés comme un gaspillage d'opportunités individuelles de vie et de potentiel social, et affirme que l'augmentation de la participation à la main-d'œuvre des 55-64 ans est critique pour soutenir les rentrées fiscales tirées par la croissance et les systèmes de protection sociale. De plus, l'activité économique européenne doit actuellement faire face à de sérieuses pénuries de main-d'œuvre. En particulier, les ingénieurs hautement qualifiés, les spécialistes des technologies de l'information, les employés compétents dans les services de santé et les travailleurs manuels hautement qualifiés sont difficiles à trouver. Dans ce contexte, puiser dans le potentiel des seniors peut constituer une alternative pour beaucoup d'employeurs.* » C'est très largement le sens des argumentaires déployés par les auteurs d'origine institutionnelle. Parfois sont même inclus dans les estimations certains coûts imputés au vieillissement général de la population, et non plus seulement à celui de la main-d'œuvre, comme ceux inhérents à la montée des démences de type Alzheimer (Barrett & Bourke, 2013) pour justifier les mesures visant à mieux utiliser la main-d'œuvre âgée qu'on qualifie alors de « *disponible* ». Cette dernière, pour les auteurs d'origine institutionnelle, correspond à la main-d'œuvre en âge de travailler ; à ce stade très macroscopique les auteurs ne se préoccupent pas du fait qu'elle est employable ou pas.

Lorsque l'argumentaire est défavorable à l'emploi des seniors, par exemple quand les auteurs rapportent le point de vue des entreprises réticentes à les employer, ce sont aussi des arguments économiques qui sont avancés, mais cette fois ils concernent la rentabilité supposée des entreprises et non plus les comptes publics. Coût, productivité, et les façons d'améliorer leur équilibre sont alors au centre des débats. Clark et Ghent (Clark & Ghent, 2010) préconisent par exemple l'utilisation par les DRH de méthodes démographiques pour faire des projections de la structure d'âge et de taille de la main-d'œuvre d'une entreprise, et ensuite jouer avec les dispositifs réglementaires existants pour l'adapter aux exigences productives changeantes. Conen (Conen, van Dalen, & Henkens, 2012) propose aux employeurs de prendre des mesures visant à préserver cet équilibre, en jouant sur les différents termes de l'équation : augmenter la productivité, ou bien réduire le coût du travail. Ces préoccupations se traduisent invariablement en termes de compétitivité, aussi bien au niveau de l'entreprise qu'au niveau des Etats tout entiers. « *De très nombreux pays doivent désormais compter sur leur main-d'œuvre vieillissante.* » (Billett, 2010, 2011)

Les aspects économiques sont d'une telle prégnance qu'ils en viennent à influencer lourdement les discours. Les discours, notamment politiques, influent ensuite sur l'interprétation de l'idée même de vieillissement, et sur l'appréhension de la contribution

sociale des personnes vieillissantes. Les thèmes associés avec le travail et la retraite dans un contexte de changement démographique (discours du « *vieillissement actif* » et du « *vieillissement productif* », particulièrement dans les politiques sociales internationales et européennes) font apparaître « *l'émergence d'un discours dominant et ses effets sur les compréhensions du vieillissement qui se basent sur les politiques. [...] Une nouvelle orthodoxie de la subjectivité du vieillissement est identifiée, restreignant la contribution sociale des adultes seniors au travail et aux activités 'work-like'* » (Moulaert & Biggs, 2013).

« *Perte de productivité liée au sous-emploi* », « *coût de l'exclusion du marché du travail* », « *gaspillage* » lié au faible taux d'emploi, « *participation de la main-d'œuvre au marché de l'emploi* » ...le vocabulaire même de la gestion des âges indique bien que l'emploi est identifié par les commanditaires des recherches comme la clé du « *problème* », la variable qui peut faire reculer la menace qui pèse sur les systèmes de protection sociale.

### 1.2.3. *Pour tous les gouvernements, l'enjeu majeur du vieillissement est l'emploi*

L'emploi se révèle la préoccupation cardinale des gouvernements de toute nature. En effet, Tous les gouvernements, en adoptant un raisonnement fondé sur les mêmes arguments macro-économiques, parviennent aux mêmes conclusions :

- La population doit rester plus longtemps au travail,
- La population active doit augmenter sa productivité.

On note que cette nouvelle doxa soulève d'importantes contradictions avec celle qui prévalait jusqu'alors. En effet, les travailleurs sont réputés voir leur productivité diminuer au fil du temps (quoique cette assertion soit discutable, on le verra plus loin). Cet argument était couramment avancé pour justifier le départ de plus en plus précoce des travailleurs vieillissants. Le fait de les retenir dorénavant risque de faire diminuer une productivité qu'on souhaite par ailleurs voir augmenter.

Cependant, l'ensemble des gouvernements prennent conscience de la nécessité de changer de paradigme : 170 états membres des Nations-Unies ont donc participé à la *Second World Assembly on Ageing*, organisée à Madrid en 2002 (Ilmarinen, 2006).

La nature économique du raisonnement explique le fait que l'emploi soit au centre de toutes les préoccupations des gouvernements et donc aussi de la recherche qui en est le reflet. Les abords sont divers : maintien dans l'emploi, employabilité, facteurs qui influencent la date de départ en retraite, retour à l'emploi des retraités, emplois de transition... Les dernières années ont ainsi vu une prolifération de recherches sur les implications socio-économiques du vieillissement de la population et des problèmes managériaux liés à l'emploi des seniors (Armstrong-Stassen, 2008b; Barnes, Parry, & J., 2002; Barnes, Parry, & Taylor, 2004; Davis, 2003; Hirsch, 2005; Humphrey, Costigan, Pickering, Stratford, & Barnes, 2003; Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005; Loretto & White, 2006; Molinié, 2003; Peltomäki, Husman, & Vertio, 2002; Reday-Mulvey, 2005; Schils, 2005; Villosio, Di Pierro, Giordanengo, Pasqua, & Richiardi, 2008; A. Walker, 1998; Zientara, 2008).

Cependant, bien que ces études diffèrent entre elles par leur focale sur différents aspects de l'emploi des seniors et par leur méthodologie, elles appellent globalement deux remarques.

a) Une préoccupation élevée au rang de cause nationale

La première remarque est que toutes ces études « *posent comme prémisse qu'il est de l'intérêt des gouvernements comme des organisations de persuader les travailleurs seniors de continuer leur carrière professionnelle et/ou, de manière cruciale, d'encourager les retraités à retourner au travail.* » (Zientara, 2008). Ainsi, rares sont les auteurs qui s'insurgent contre la focale exclusive sur les incitations à aller travailler et argumentent que la possibilité de participer à la vie active aussi longtemps qu'ils le veulent serait pour les individus un élément essentiel à une qualité de vie élevée. Certains argumentent en effet qu'une telle politique permettrait aussi de contribuer à régler la crise de l'emploi et des pensions, mais ce serait plus un effet collatéral important que l'objectif premier du vieillissement actif (Schmid, Ester, Muffels, Schippers, & Wilthagen, 2008). De tels avis restent extrêmement marginaux, et l'avis qui prévaut largement et se pose en prémisse de la quasi-totalité des études se résume bien dans des formules telles que : « *Il en va de l'intérêt de la nation que les gens travaillent plus longtemps...* » (A. Walker, 1997).

b) Une focalisation sur l'emploi, notamment, ses taux...mais quid de l'employabilité ?

La deuxième remarque concerne l'approche de l'emploi. Quantitativement, les études qui se penchent sur les taux d'emploi -et uniquement ceux-ci- sont de loin les plus nombreuses.

Or, il nous semble que cette approche est incomplète. En effet, toutes les études concourent à constater que non seulement les travailleurs âgés sont très vulnérables à la perte d'emploi, mais qu'ils ont également la plus grande peine à en retrouver un lorsqu'ils l'ont perdu. La question du vieillissement appellerait donc logiquement une réflexion sur l'employabilité, « *fondamentalement entendue comme la capacité à être employé* » (Saint Germes, 2004). Or, ce n'est pas l'angle d'étude le plus fréquent ni le plus fouillé. Il faut dire que l'employabilité, en dépit de cette définition simple, est en fait un construit complexe et difficilement opérationnalisable : ses nombreux avatars en témoignent.

E. Saint-Germes en retrace brièvement l'histoire (Saint Germes, 2004), citant largement B. Gazier (Gazier, 1999) et A. Finot (Finot, 2000). Apparue dans les sociétés anglo-saxonnes au début du XX<sup>ème</sup> siècle, le concept d'employabilité aurait d'abord évolué selon trois grandes phases de débat. « *D'employabilité dichotomique* » (*l'individu était employable, relevant d'un emploi stable, ou inemployable, relevant de l'aide sociale*), ce concept statique aurait été raffiné dans une deuxième phase. Une troisième phase d'élaboration et de débats daterait de la fin des années 1980. Elle développerait une approche contemporaine de l'employabilité, dynamique et interactive, prenant en compte les dimensions individuelles et collectives du concept. Une partie des débats s'organiserait toujours autour des problématiques descriptives et individuelles de l'employabilité, donnant ainsi naissance à une « *employabilité performance attendue sur le marché du travail* » (Gazier, 1999) qui renvoie à une capacité à extraire un revenu sur le marché du travail pour une période donnée. Le concept « *d'employabilité initiative* » (Gazier, 1999) chercherait à matérialiser la capacité individuelle

à vendre sur le marché du travail des qualifications évolutives et cumulatives. Sont alors mises en avant la créativité et la responsabilité individuelles (Hategekimana & Roger, 2002), ainsi que la capacité à construire et mobiliser des réseaux (Granovetter, 2000).

D'après E. Saint-Germes, afin de bien mettre les différentes dimensions du concept en évidence, de nombreux auteurs travaillant sur le thème de l'employabilité adopteraient dorénavant une définition du concept mêlant les éléments individuels et organisationnels, internes et externes (Finot, 2000; Hategekimana & Roger, 2002). L'employabilité deviendrait alors *« l'ensemble des compétences et des conditions de gestion des ressources humaines nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de retrouver à tout moment un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions raisonnables »*. E. Saint Germes remarque que cette définition met en avant les conditions d'émergence de l'employabilité même si elle ne les explicite pas. Le gros atout de cette définition serait qu'elle permet de considérer l'employabilité comme une véritable politique sociale des entreprises, s'appuyant sur des caractéristiques individuelles et incluant l'état du marché du travail. On y retrouverait par extension l'idée de l'employabilité initiative, mais interprétée au plan organisationnel : il s'agirait d'obtenir la réunion des conditions nécessaires pour que l'agent dispose réellement d'un pouvoir d'action et d'initiative sur sa trajectoire professionnelle (Le Boterf, 1999).

Enfin, l'ultime étape de la généralisation et de la dynamisation du concept serait incarnée par l'employabilité interactive, qui cherche à articuler explicitement les capacités individuelles dynamiques à l'environnement avec lequel elles sont en interaction. Elle est entendue comme *« la capacité relative que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses propres caractéristiques personnelles et le marché du travail »* (Canadian Labour Force Development Board, 1994)(traduction E. Saint-Germes). L'interactivité résiderait dans l'interaction entre l'employabilité collective, dépendante de l'entreprise, du groupe de travail et de l'économie en général, et les éléments individuels d'employabilité.

E. Saint-Germes souligne que *« l'approche contemporaine est généralisée, appliquée à toute la population active, employée ou pas, et de nature systémique puisqu'incluant des références à l'individu, à l'organisation ainsi qu'au marché du travail. Cette nature systémique ainsi que l'évolution de la notion d'emploi caractérisent une employabilité de nature dynamique, véritable processus perpétuel et interactif d'adaptation au marché du travail »*.

Cette dernière définition retient toute notre attention car elle contient la notion d'emploi satisfaisant, introduisant l'idée de qualité de l'emploi passablement oubliée dans la littérature, à de rares et récentes exceptions près (Welsh, Strazdins, Charlesworth, Kulik, & D'Este, 2018). Elle permet aussi d'appréhender les éléments individuels qui concourent à l'employabilité, parmi lesquels notre préoccupation principale, à savoir la santé du travailleur, qui dépend d'ailleurs de la qualité de l'emploi. Enfin, elle est cohérente avec notre conception dynamique de la santé et du vieillissement. Malheureusement, ce n'est pas nécessairement celle qui est retenue dans les définitions de la gestion des âges telle qu'elle a été élaborée pour répondre au « problème » économique du vieillissement.

#### 1.2.4. Une réponse réglementaire unanime dans son esprit : la fabrique de la gestion des âges

- a) Des options politiques unanimes, à rebours des précédentes : il faut augmenter les taux d'emploi des seniors

Ce qui frappe dans la littérature est la remarquable homogénéité de la façon dont le problème se pose aux différents gouvernements : il faut pérenniser le financement de la protection sociale en tenant compte de l'allongement de l'espérance de vie. Pour ce faire, il est nécessaire d'augmenter les recettes issues de l'épargne ou des cotisations liées au travail, et de diminuer les dépenses liées au non-travail. Il faut transformer les pensionnés en cotisants. Même si le niveau de sous-emploi est variable, tous les gouvernements parviennent à la même conclusion : il faut augmenter le taux d'emploi de la fraction sous-employée de la main-d'œuvre, à savoir, la population senior.

Logiquement, les réponses des gouvernements semblent remarquablement homogènes dans leur esprit. Dans le langage politique, le terme *active ageing* (i.e. « *the process of optimizing opportunities for health, participation and security in order to enhance quality of life as people age* » (World Health Organization, 2002)) a désormais remplacé la sortie précoce (Taylor, 2008). Toutes les mesures, prises dans des contextes sociaux différents, visent les mêmes objectifs : allonger la durée de la vie professionnelle et améliorer la productivité de la main-d'œuvre.

Au niveau européen, cet objectif a été traduit de façon on ne peut plus explicite. Plusieurs Conseils européens ayant mis en lumière le défi que représentent le vieillissement de la population et ses implications pour le maintien de pensions viables et adéquates, les Conseils de Lisbonne et de Stockholm ont fixé des objectifs ambitieux dès 2000 et 2001. Ces Conseils se sont alors focalisés sur l'augmentation des taux d'emploi dans l'Union, qui devaient être portés pour 2010 à près de 70% pour la population en âge de travailler dans son ensemble, à plus de 60% pour les femmes et à 50% pour les travailleurs âgés de 55 à 64 ans (ce taux était de 38,7% en 2002). Les objectifs relevaient de trois grands titres : préserver la capacité des systèmes à atteindre leurs objectifs sociaux, maintenir leur viabilité financière (d'où les objectifs « Élever les niveaux d'emploi » et « Allonger la durée de vie professionnelle ») et répondre à l'évolution des besoins de la société. (COR, 2003).

Au niveau local, les différents gouvernements ont décliné ces objectifs tels quels ou bien les ont transposés au niveau local en respectant le même esprit. Voici des exemples d'objectifs auxquels les différents pays souhaitent parvenir (cf. Figure 3) :

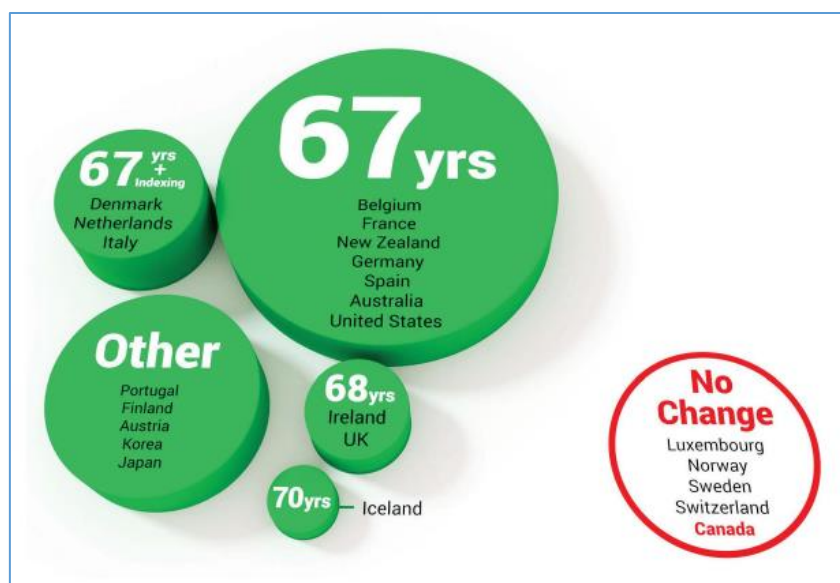


Figure 3 : objectifs d'âge de départ à la retraite dans les États Membres de l'UE et quelques autres pays (source : Fraser Institute, 2017)

Il est à noter que ces nouveaux choix politiques contrastent singulièrement avec les choix politiques et usages pratiques précédents, qui privilégiaient les départs précoces en retraite. Il est surprenant de constater que si ce phénomène trouve ses justifications dans des motifs ou événements variés, les conséquences ont été les mêmes. En Allemagne, les dispositifs de départ précoce en retraite ont été largement utilisés par les entreprises comme outils permettant d'adapter le marché du travail aux transformations économiques issues de la réunification et éviter les conflits sociaux sur le marché du travail. En Slovénie, elles ont permis de modérer les effets de la « dépression de transition » issue de la conversion de l'économie socialiste en économie de marché. En France, les sorties précoces ont été instaurées pour permettre de « faire place aux jeunes » et de lutter contre le chômage endémique installé après le deuxième choc pétrolier, comme aux USA après la Grande Dépression, ou aux Pays-Bas dans les années 1970. L'Angleterre a trouvé le moyen par la sortie précoce de faire accepter socialement les pertes d'emploi lors des récessions des années 1970 et 1980 (Brewington & Nassar-McMillan, 2000; Frerichs & Sporket, 2007; Leisink & Knies, 2011; Marchand, 2004; TAEN, 2007; Znidarsic & Dimovski, 2009).

Dans tous les pays, gouvernements et entreprises se sont retrouvés dans un large consensus social autour des schémas de départ précoces, considérés comme la façon la plus efficace, la plus acceptable socialement, et par-dessus tout la moins chère de gérer la main-d'œuvre sur fond de défis économiques : un outil général de lutte contre le chômage (Frerichs & Sporket, 2007). L'autre utilité de ces dispositifs était de soustraire au plus vite les salariés à la pénibilité du travail (Tikkanen, 2008). Ceci explique très bien que jusque récemment, l'extension de la vie professionnelle des travailleurs seniors n'ait pas été à l'agenda des partenaires sociaux. Traditionnellement, la préoccupation majeure des syndicats était de négocier des temps de travail plus courts et des voies de sortie précoce. Pour certains, les origines de cette tradition seraient à rechercher dans le travail industriel lourd et les longues

journées de travail, qui étaient physiquement très exigeantes pour les travailleurs (Tikkanen & Nyhan, 2006).

De temps à autre s'ajoutent d'autres arguments liés à des particularités historiques, en plus des arguments classiques de la sortie précoce censée laisser place aux jeunes. En Pologne par exemple, le sous-emploi des seniors a longtemps été alimenté par un régime de sortie précoce très généreux, soutenu par le pouvoir communiste (Zientara, 2008).

Au-delà des arguments invariants en faveur de la sortie précoce, auxquels s'ajoutent parfois d'autres arguments issus de l'histoire locale, Taylor propose une explication générale à ce phénomène. Dans l'ouvrage qu'il coordonne (« *The promise of ageing labour forces* »), qui porte sur huit pays industrialisés, il fait l'hypothèse que si le dernier quart du 20<sup>ème</sup> siècle a vu grandir le phénomène de la retraite précoce, c'est avant tout dû à la restructuration massive de l'industrie, qui a concerné la plupart des économies majeures. « *Le résultat a été le bris du modèle en trois phases du cycle de vie : éducation, travail, repos. S'en est ensuivie l'apparition d'une phase d'incertitude, d'instabilité, entre travail et retraite [...]. Les sociétés préférant la jeunesse ont pratiqué la discrimination ; ensuite, jusque récemment, les gouvernements cautionnaient, tacitement ou non, les employeurs désireux de se passer du travail des seniors. Pour beaucoup d'individus, la possibilité d'utiliser les chemins de sortie précoce allégeait largement la détresse d'une recherche d'emploi illusoire. Mais ces possibilités ont créé d'autres problèmes, contribuant à une dévaluation générale du travail des seniors à des âges de plus en plus précoces.* » (Taylor, 2008)

A travers ce rapide descriptif de l'esprit et des mesures qui régissaient précédemment la présence des seniors sur le marché du travail, on comprend bien que les gouvernements qui tentent maintenant de renverser les tendances aux départs précoces à la retraite, les attitudes négatives envers l'emploi, la défense des intérêts des travailleurs seniors, aient fort à faire. Au-delà du constat unanime qu'ils établissent et de la direction générale qui est la même pour tous, ce sont les stratégies mises en œuvre qui vont pouvoir varier selon les pays et les contextes. Ces initiatives sont principalement basées sur la réforme des régimes fiscaux et de retraite, la législation et les régulations visant à lutter contre la discrimination liée à l'âge, et des stratégies déployées sur les marchés du travail et visant à soutenir les demandeurs d'emploi d'âge mûr (Billett, 2011).

#### b) Un constat et un esprit communs... pour un panel de réponses locales

Lorsqu'on examine les réponses apportées, des différences locales apparaissent. Elles dépendent de la façon dont le problème se pose dans le pays concerné : ampleur du vieillissement démographique, existence visible de pénuries de main-d'œuvre. Elles dépendent aussi de facteurs culturels, du modèle social sous-jacent, des traditions de négociation, du rôle de l'Etat, par exemple. Parmi ces différences, on peut citer pêle-mêle l'âge légal de départ en retraite, l'existence et la prédominance relative des différentes formes d'emploi, la valorisation ou non de la flexibilité, l'importance de la lutte contre les discriminations, la possibilité de retour à l'emploi des retraités, l'existence de *bridge-jobs* ... En effet, la signification du mot « *retraite* » n'est pas si univoque qu'on pourrait s'y attendre. « *La retraite* ' recouvre une gamme de significations, allant du retrait permanent de toute



*forme d'emploi payé jusqu'au glissement vers une mission moins exigeante, une mutation vers un travail à temps partiel ou flexible, ou un changement d'employeur, de rôle ou de secteur. »* (McNair et al., 2007).

Il serait fastidieux de répertorier toutes les mesures existantes, d'autant plus qu'elles répondent aux grandes catégories énoncées ci-dessus et qu'on les retrouve déclinées dans chaque pays à des degrés variables. A titre d'exemple, on peut citer la grande catégorie des régulations visant à lutter contre les discriminations liées à l'âge. La littérature fait consensus sur le fait qu'il s'agit d'un problème majeur, d'un motif de plainte très fréquent, et d'un état de fait encore peu remis en cause (Australian Human Rights Commission, 2010). Les régulations anti-discrimination se déclinent ainsi de façon homogène selon les pays et les régions du globe : *Age Discrimination in Employment Act* aux Etats-Unis, *Employment Equality (Age) Regulations* au Royaume-Uni, *Age Discrimination Act* en Australie, directive européenne établissant un cadre général d'égalité de traitement dans l'emploi *Employment Directive 2000/78 EC* dans l'Union Européenne.

Il est enfin à noter que si les objectifs des gouvernements sont clairs et homogènes, leur mise en œuvre dépend largement du volontarisme et des moyens déployés. On observe donc des politiques d'ampleur et de poids inégaux, servies par des moyens variables et un degré plus ou moins important de coordination entre les acteurs. En Allemagne par exemple, Frerichs et al. (Frerichs & Sporket, 2007) déplorent le fait que « *les initiatives et mesures légales émanant des différents ministères impliqués ne soient pas coordonnées de façon centrale et se contredisent même parfois sur certains points* »... A contrario, la Finlande et sa suite d'initiatives gouvernementales cohérentes entre elles, impliquant plusieurs ministères de façon coordonnée, est souvent citée en exemple : « *In Finland, a series of government initiatives have developed age management practice to a fine art.* » (TAEN, 2007).

c) Une des réponses institutionnelles : la gestion des âges au travail

Afin de remplir les objectifs politiques d'augmentation des taux d'emploi des travailleurs âgés, les institutions gouvernementales s'adressent aux entreprises et à leurs gestionnaires. Elles leur fournissent des définitions officielles, assez comparables, de ce que devraient être selon elles le vieillissement actif ou la gestion des âges.

Le concept de *age management* promu au niveau institutionnel vise ainsi à établir un lien entre les orientations politiques et les entreprises. Une définition fréquemment rappelée est celle de Walker dans son rapport de recherche pour la Fondation de Dublin : « *Les diverses dimensions par lesquelles les ressources humaines sont gérées à l'intérieur des organisations avec une focale explicite sur l'âge, et aussi, plus généralement, sur la gestion globale du vieillissement de la main-d'œuvre via les politiques publiques ou la négociation collective* » (A. Walker, 1997).

S'appuyant sur cette définition, le réseau sur l'âge et l'emploi britannique TAEN peut donner une définition un peu plus pragmatique de la gestion des âges, dans une plaquette destinée aux employeurs : « *Maintenir la capacité et la volonté des travailleurs à/de rester au travail au-delà de l'âge auquel ils prenaient précédemment leur retraite sera d'une importance*

***centrale dans la gestion du vieillissement de la population. Ceci devra être accompli tout en s'assurant que les organisations atteignent bien leurs objectifs économiques. Le terme de gestion des âges est inventé pour désigner une série d'interventions et d'approches échafaudées dans ce but.*** » (TAEN, 2007)

Ces grands principes tendent donc bien à concilier deux visées *a priori* contradictoires : assurer l'équilibre des comptes publics, sans dégrader les performances des entreprises. Bien conscients de la difficulté à les opérationnaliser, les auteurs du TAEN tentent ensuite de descendre au plus près du niveau de l'entreprise et citent une série de champs d'action concrets : le recrutement ; l'apprentissage, la formation, et ce tout au long de la vie ; le développement de carrière ; les pratiques de temps de travail flexible ; la protection de la santé et la promotion des aménagements au poste de travail ; le redéploiement ; la sortie de l'emploi et la transition vers la retraite ; les approches globalisantes. Le TAEN ajoute aux catégories précédentes des catégories additionnelles qui ont été parfois évoquées, même si elles se chevauchent parfois avec les précédentes : le changement des attitudes ; l'ergonomie et l'adaptation du travail ; la politique salariale.

Etant donné la provenance institutionnelle de l'impulsion en faveur de la gestion des âges, il est logique que ces « bonnes pratiques de gestion des âges » visent en tout premier lieu la promotion de l'employabilité (mais dans quelle acception ?) des travailleurs au cours de leur vie active, et en deuxième lieu, la réduction et l'élimination des problèmes aigus d'emploi dans les phases tardives de la vie professionnelle (Dublin Foundation for the Improvement of Living Working Conditions, 2006; Leisink & Knies, 2011).

Pour la grande majorité des auteurs, il semble avant tout nécessaire de réajuster les pratiques RH pour les adapter aux travailleurs seniors (A. Walker, 1998; Zientara, 2009). Le concept de gestion des âges (*age management*) est en effet centré sur la définition et la mise en place de pratiques favorisant le vieillissement actif sur le lieu de travail et cherche à améliorer les opportunités d'emploi et les conditions de travail pour les travailleurs seniors en relation avec des problématiques RH telles que le recrutement, la formation ou la flexibilité (Molinié, 2003). Dans un sens plus large, la gestion des âges concerne l'amélioration de la qualité des emplois pour les employés seniors. Ceci parce que la qualité du travail joue un rôle pour décourager les seniors de partir en retraite tôt ou les attirer de nouveau sur le marché du travail. Cet aspect est largement documenté, notamment par la Fondation de Dublin, qui a créé un modèle présentant les corrélations entre les conditions de travail et le vieillissement comme une fonction de la notion de qualité du travail, ce qui inclut la sécurité de l'emploi, la santé et le bien-être, le développement des compétences, la réconciliation de la vie au travail et hors travail (Villosio et al., 2008).

Les institutions fournissent donc un objectif et un cap, ainsi que des aires d'action, mais sont rarement plus précises et l'opérationnalisation laisse une très grande place à l'interprétation. Ce parti pris peut s'expliquer par l'énorme importance des éléments de contexte dans la gestion des âges. En effet, dans la littérature examinée, les auteurs s'accordent sur ce fait. Par exemple, McNair et Flynn précisent bien que leur étude a été conduite durant une période de croissance économique au cours de laquelle les employeurs avaient du mal à trouver de la

main-d'œuvre qualifiée ; ils ajoutent ensuite qu'il est probable que les résultats auraient été différents si l'étude avait été menée durant une récession (McNair et al., 2007).

Les définitions institutionnelles de la gestion des âges centrées sur l'emploi dominant très largement dans la littérature. Quelques rares autres définitions peuvent néanmoins s'y retrouver. Elles se démarquent quelque peu des définitions institutionnelles qu'elles complètent en y intégrant d'autres notions ou d'autres points de vue.

Certaines de ces autres définitions tentent de réintégrer les impératifs économiques de l'entreprise, afin de réduire le décalage entre les niveaux macro et micro. Pour les auteurs, *« des questions comme celles-ci [les questions économiques, NDT] ont conduit un nombre croissant d'entreprises à introduire ce qu'on appelle la 'gestion de la main-d'œuvre vieillissante'. Ceci renvoie au développement, à la mise en place et à l'application d'outils et de mesures pour soutenir et même améliorer la compétitivité organisationnelle, en dépit de l'augmentation de l'âge moyen de la main-d'œuvre et des défis qui en résultent. »* Ces auteurs identifient ainsi un *gap* dans la plupart des recherches : pour eux, elles échouent à identifier ce qui constitue le réel défi derrière le vieillissement, et comment s'y attaquer en pratique. Ils fournissent en conséquence un schéma conceptuel des éléments inter-reliés apparaissant dans la gestion de la main-d'œuvre vieillissante dans l'industrie automobile, sur laquelle agissent des forces : mesures visant à renforcer la compétitivité d'un côté, symptômes du vieillissement de l'autre (C. Streb et al., 2009).

D'autres auteurs rappellent qu'on peut considérer la gestion des âges depuis plusieurs points de vue (Ilmarinen, 2006). *« Du point de vue de l'individu, la gestion des âges implique de se gérer soi-même et de participer à la réalisation de la gestion des âges pour sa part. Du point de vue des entreprises, la gestion des âges présente un lot d'actions pour répondre aux besoins de gens d'âges différents. Et du point de vue de la société, la gestion des âges décrit le contrôle des structures d'âges par la compilation d'actions efficaces dans des entités. »*

L'auteur ajoute que les définitions de la gestion des âges sont globalement similaires, mais peuvent mettre l'accent sur des points de vue légèrement différents. Ainsi, une définition qui met l'accent sur la santé au travail peut-elle selon Ilmarinen se formuler ainsi : *« La gestion des âges requiert qu'on prenne en compte l'âge de l'employé et les facteurs liés à l'âge dans la gestion quotidienne du travail, dans la planification et l'organisation du travail ; de façon à ce que chacun, indépendamment de son âge, puisse atteindre les cibles personnelles et organisationnelles en bonne santé et de façon sûre. »*

A la lumière des quelques lignes qui précèdent, on comprend mieux pourquoi les promoteurs institutionnels sont tellement mobilisés sur la question de la gestion des âges. C'est que le vieillissement démographique perceptible dans tous les pays étudiés se résume, dans sa formulation la plus courante, à un problème économique aigu, qu'il revient aux gouvernements de traiter, qui plus est, de façon urgente. Le taux d'emploi des seniors, et lui seul, devient une préoccupation cardinale, parfois explicitement élevée au rang de cause nationale. En un bel unisson, malgré les différences historiques, sociales, culturelles, les gouvernements concernés traduisent ce qu'ils interprètent comme un « problème économique » en options politiques, dont il est important de souligner qu'elles contrastent

fortement avec les précédentes. Parmi d'autres mesures de toutes sortes, le concept de « gestion des âges » est ainsi inventé par les gouvernements et proposé aux entreprises dans le but de permettre un allongement de la vie professionnelle. Cependant, pour être efficaces, ces nouvelles options politiques doivent ensuite trouver une nouvelle traduction, cette fois dans les pratiques des entreprises. Ce qui nous amène à nous poser les questions suivantes : comment les entreprises sont-elles impactées au quotidien par le vieillissement démographique ? Quel ordre établi les nouvelles options politiques viennent-elles bousculer, autrement dit, quel était le mode de traitement du vieillissement des salariés jusqu'à ce revirement politique ?

### 1.3. Impact concret sur les entreprises et mode de traitement dominant de la question du vieillissement

Nous avons balayé le point de vue des gouvernements, ce qui nous amène à évoquer le possible décalage existant entre les niveaux de raisonnement macro et micro, entre le niveau gouvernemental et le niveau de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous nous demandons ce que signifie concrètement le vieillissement démographique, pour une entreprise. Ensuite, nous interrogerons les modes de traitement du vieillissement qui ont prévalu jusqu'alors (et prévalent encore) afin d'appréhender le chemin à parcourir jusqu'à la réalisation des injonctions gouvernementales.

#### 1.3.1. Que signifie le vieillissement au quotidien pour une entreprise ? La vision du vieillissement comme processus de déclin

Au-delà du niveau macro-économique, les entreprises sont impactées au moins de deux manières par le vieillissement démographique : par le fait que leur main-d'œuvre vieillit, mais aussi par la nécessité de s'adapter aux besoins d'une clientèle plus âgée. (Znidarsic & Dimovski, 2009).

En ce qui concerne le vieillissement de la main-d'œuvre, Streb résume les conséquences pour les entreprises de la façon suivante : « *Alors que la main-d'œuvre senior ne représente pas en tant que telle un motif d'inquiétude pour le management, il y a des problèmes pratiques et des coûts inhérents qui pourraient forcer les entreprises industrielles à s'engager dans ce qu'on appelle la gestion de la main-d'œuvre vieillissante. En effet, le vieillissement de la main-d'œuvre pourrait affecter les organisations de diverses manières. D'un côté, elles pourraient perdre des travailleurs et des employés en raison des départs précoces, qui restent une pratique courante dans certaines entreprises pour diminuer un âge moyen élevé et gérer un sureffectif global.* » (C. K. Streb et al., 2008). Notons à cette occasion que ce fait perdure alors même que les dispositifs changent : en France, les ruptures conventionnelles ont remplacé les pré-retraites. Streb poursuit : « *Ceci pourrait conduire à une perte de compétences et de savoirs importants, en fonction de l'endroit où les ressources sont utilisées. Dans le même temps, on s'attend à ce que la compétition pour une main-d'œuvre jeune et très performante provoque une 'guerre des talents' dans certaines industries (Burke & Ng, 2006; DeLong, 2004; Dychtwald et al., 2006). Du point de vue de l'entreprise, c'est exactement la pénurie de main-d'œuvre jeune qui pourrait nécessiter que les travailleurs seniors restent vraiment plus longtemps en emploi [...] (Rappaport, 2001).* »

Par ailleurs, les problèmes nationaux issus du vieillissement de la population (retenir les travailleurs seniors capables, optimiser la productivité de tous les travailleurs, assurer l'équité intergénérationnelle) se reflètent au niveau des firmes individuelles. Des politiques gouvernementales avisées tentent de se traduire en pratiques normales sur le lieu de travail (Barrett & Bourke, 2013). Or, elles viennent se heurter à un mode de traitement du vieillissement préexistant, très différent, et bien installé depuis des décennies.

### 1.3.2. *Le mode de traitement du vieillissement dominant jusqu'alors n'est pas à l'avantage des travailleurs vieillissants*

#### a) La vision du vieillissement comme processus de déclin

Le changement concerne en premier lieu la vision communément partagée du phénomène de vieillissement, et des individus affectés. La discussion socio-économique sur le vieillissement au-delà de la moitié de la vie serait historiquement colorée par une vision stéréotypée « mythique » du vieillissement, caractérisée par la maladie, le déclin et la perte. Dans cette optique, le défi posé au management serait de trouver une solution au problème des travailleurs vieillissants (Tikkanen, 2011).

Avec le nouveau millénaire, une nouvelle vision du vieillissement commencerait à émerger. Progressivement, cette discussion attire l'attention sur les nouvelles opportunités offertes par le vieillissement de la main-d'œuvre (European Commission, 2006; Oecd, 2006) ainsi que sur les capacités et le potentiel des travailleurs seniors (Harvey & Thurnwald, 2009; Tikkanen, 2008). Cependant, cette nouvelle vision viendrait heurter frontalement l'ancienne, encore bien vivace dans les esprits.

#### b) Une forte discrimination fondée sur l'âgisme

D'après la revue de littérature internationale, les représentations négatives à l'égard des seniors seraient constantes à travers tous les pays, à l'exception de quelques pays d'Europe du Nord. La conséquence directe de leur prégnance serait la discrimination sur l'âge ou *âgisme*. Ainsi les travailleurs seniors sont-ils parfois même qualifiés « *d'employés de dernier recours* » (« *last resort employees* »). Certains auteurs mettent en évidence un paradoxe né de la différence de perception qu'auraient les employeurs et les employés de la même question. En effet, beaucoup des employeurs et managers qui ont de plus en plus besoin de leurs services garderaient pourtant une vision négative de la performance au travail et de l'adaptabilité des travailleurs seniors ; ils les emploieraient et soutiendraient leur développement seulement en dernier recours (Billett, Dymock, Johnson, & Martin, 2011a). Pourtant, les travailleurs seniors se décriraient constamment eux-mêmes comme autre chose que des employés en dernier recours (Dymock, Billett, Martin, & Johnson, 2009; Tikkanen, Lahn, Withnall, Ward, & Lyng, 2002). En lieu et place, ils se verraient souvent comme compétents, capables de mener des vies professionnelles productives, et démontreraient une capacité à s'adapter à de nouvelles exigences de travail (Billett, 2010). Cette vision est soutenue par d'autres recherches, incluant celles sur les capacités physiques et cognitives des travailleurs seniors.

On comprend donc aisément que l'un des angles d'attaque les plus répandus en matière d'augmentation des taux d'emploi des seniors soit le changement des mentalités et la lutte contre les attitudes discriminatoires. Les régulations visant à lutter contre les discriminations sont homogènes et uniformément répandues. Mais leur efficacité reste douteuse. On peut voir à ce sujet l'article de Rothenberg, qui passe en revue 42 ans d'existence de la loi contre la discrimination sur l'âge dans l'emploi de 1967 aux Etats-Unis. Il acte l'échec de cette loi, son « *efficacité limitée dans la protection des droits civils et économiques des travailleurs seniors* » (Rothenberg & Gardner, 2011). A cela, on peut avancer plusieurs raisons. Premièrement, ces lois anti-discrimination peuvent exercer une forte pression coercitive sur les organisations, mais cette pression n'est pas isolée, et elle peut être contrecarrée par des pressions d'autres types. La pression de la loi anti-discrimination va alors se mêler à toutes les forces dont la résultante se retrouve dans les politiques ou pratiques de gestion des âges. Parry et al. montrent ainsi que l'introduction d'une nouvelle législation a créé une pression coercitive forte sur les organisations. Néanmoins, les résultats montrent aussi l'existence de pressions mimétiques et normatives à l'intérieur des organisations. L'éventail des facteurs qui influencent les changements de politiques et de pratiques est complexe (Parry & Tyson, 2009). Deuxièmement, ces législations ont parfois des effets pervers plus ou moins inattendus, qui se retournent contre les salariés qu'elles sont censées protéger. Dans le domaine de la santé, par exemple, H. Arnold indique que certains des préventeurs qu'elle interroge n'appliquent pas les recommandations de l'OMS (une visite annuelle à partir de 45 ans pour tous les travailleurs) de peur d'être accusés de pratiques discriminatoires. Elle souligne par ailleurs le fait que certains peuvent considérer le terme « *older workers* » comme discriminatoire et refuser de prendre des mesures spécifiques, considérant par exemple que leurs besoins en termes de santé sont les mêmes que ceux d'une personne plus jeune. Ils peuvent ainsi en arriver à véhiculer des conceptions erronées auprès des entreprises et mettre en danger la santé de ceux qu'ils voulaient protéger (Arnold, 2008). Bref, « *le fait de former des cohortes peut être un moyen bien intentionné de créer accidentellement des discriminations.* » (Barrett & Bourke, 2013).

c) Des stéréotypes négatifs dominants et similaires d'une région à l'autre

L'âgisme ou préférence pour la jeunesse est relevé dans tous les pays et semble avoir gouverné jusqu'alors les comportements des entreprises. Ce phénomène pourrait découler de l'usage immodéré des retraites précoces, des options politiques ayant pu se transformer progressivement en normes culturelles (Guillemard, 2004b). Quoi qu'il en soit, ce phénomène est ancien : Lucas remarquait déjà en 1993 que les tendances « modernes » de la GRH dans l'industrie hôtelière favorisaient une main-d'œuvre plus jeune (Lucas, 1993). Il existe un consensus dans la littérature pour dénoncer les pratiques RH en défaveur des travailleurs seniors. Il semblerait que l'âgisme se manifeste très tôt dans la relation d'emploi, dès le stade du recrutement, les candidats âgés n'obtenant tout simplement pas d'entretien (Dychtwald, Erickson, & Morison, 2004; Zientara, 2008).

L'âgisme repose en grande partie sur des stéréotypes négatifs à l'égard des seniors. Ici, l'étonnement provient du fait que ces stéréotypes semblent identiques d'un pays à l'autre : on peut voir par exemple la liste (non exhaustive) des stéréotypes négatifs le plus souvent

rencontrés établie par Barrett (Barrett & Bourke, 2013) : déclin des capacités et de la performance, coûts d'emploi augmentés, incapacité à s'adapter aux nouvelles technologies et réticences à se former, manque d'innovation et de créativité, manque d'énergie et de capacités physiques, retour sur investissement plus faible que chez les salariés plus jeunes lors d'une formation, résistance au changement... Ces listes se retrouvent presque à l'identique dans un très grand nombre de travaux (Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001; Finkelstein & Burke, 1998; Karpinska, Henkens, & Schippers, 2012; Lee & Clemons, 1985; Loretto, Duncan, & White, 2000; McCann & Giles, 2003; Oecd, 2006; Taylor & Walker, 1998; Van Dalen, Henkens, Henderikse, & Schippers, 2010). Les dates des publications permettent d'attester de la constance des stéréotypes au fil du temps.

De façon surprenante, les stéréotypes négatifs semblent également constants dans de nombreuses régions du monde, fort différentes les unes des autres, et mettent parfois en échec les stéréotypes conventionnels. Ainsi par exemple, les sociétés assez proches de la société chinoise avec leurs systèmes de croyances confucéennes sont fréquemment stéréotypées dans les études occidentales comme étant déférentes envers les personnes âgées, et donc, moins discriminatoires en termes d'âge. Et pourtant, les études comparatives ont révélé que les stéréotypes négatifs à l'encontre des travailleurs vieillissants étaient plus forts à Hong-Kong qu'aux USA (Chiu et al., 2001; Wood, Wilkinson, & Harcourt, 2008).

Ce qui est surprenant, outre la remarquable constance des stéréotypes négatifs dans le temps et dans différentes régions, c'est de constater que les raisonnements sous-tendant ces stéréotypes sont parfois différents, mais aboutissent au même résultat. Par exemple, l'idée selon laquelle les seniors coûtent trop cher est également répandue dans des pays pratiquant des modèles différents. En France, elle découle de la rémunération à l'ancienneté, qui est issue du modèle de la carrière directement hérité des Trente Glorieuses, donc d'une histoire locale. Aux Etats-Unis, c'est le surcoût des primes d'assurance versées par l'employeur pour son salarié, ou bien le supposé manque de retour sur investissement par rapport aux salariés plus jeunes après une action de formation qui va justifier ce stéréotype (Barrett & Bourke, 2013; Gray & McGregor, 2003). Cependant, quel que soit le mécanisme qui l'étaye, le stéréotype reste intrinsèquement le même.

Tout comme les usages de départs précoces, les stéréotypes négatifs sont parfois aussi renforcés par les circonstances historiques, comme dans la Pologne postcommuniste : les plus de 45 ans y sont réputés inemployables. Ayant commencé leur éducation et leur carrière professionnelle sous l'ancien régime, ils sont considérés non seulement comme manquant de compétences, mais aussi comme des porteurs d'un *ethos* socialiste au travail caractérisé par un engagement organisationnel insuffisant, une faible implication dans le travail, de l'absentéisme. Comme les vieilles habitudes meurent difficilement, l'argument court qu'il est simplement rationnel d'embaucher des individus plus jeunes dont l'esprit « *tabula rasa* » ne serait pas « *entaché* » par la pensée communiste (Zientara, 2008).

Aux effets des stéréotypes viendraient ensuite logiquement s'ajouter ceux des normes d'âge. Les normes d'âge sur le lieu de travail illustrent aussi les attitudes envers les travailleurs

seniors. Les agendas basés sur l'âge indiquent le bon âge pour prendre sa retraite, suggérant que le travail au-delà de cet âge n'est pas souhaitable (Karpinska et al., 2012).

Parmi les stéréotypes les plus répandus et les plus délétères figure le déséquilibre coût-productivité, qui fait le lien avec les préoccupations économiques majeures dans le débat. Une étude a été menée par des chercheurs néerlandais sous l'égide du *Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement*, un *think tank* qui s'intéresse à ces questions aux Pays-Bas et en Europe. Ces chercheurs ont analysé les données comparatives d'études menées au Danemark, en Allemagne, en France, en Italie, en Hollande, en Pologne, en Suède et au Royaume-Uni. Leurs résultats montrent qu'une proportion considérable d'employeurs, bien qu'à des degrés différents selon les pays Européens, associent le vieillissement de leurs équipes à un fossé croissant entre les coûts du travail et la productivité. Mais les employeurs qui s'attendent au décalage le plus grand n'appliquent pas plus de mesures organisationnelles pour augmenter la productivité ou bien ajuster l'équilibre coût-productivité. D'après les auteurs de ces travaux, les employeurs pourraient penser que le problème de l'équilibre entre coût et productivité est partiellement un problème qu'il revient aux gouvernements de résoudre : les employeurs qui s'attendent à un *gap* coût-productivité plus large considèrent que des subventions aux salaires sont une mesure efficace pour étendre la vie professionnelle. Dans une autre publication portant sur le même jeu de données, les auteurs constatent qu'approximativement la moitié des employeurs associent le vieillissement du personnel à un décalage croissant entre les coûts et la productivité, et que la probabilité de cette perception est renforcée par la titularisation et la protection de l'emploi. Mais même lorsque ces éléments sont absents, 40% des employeurs s'attendent encore à une augmentation nette des coûts (Conen, Henkens, & Schippers, 2012; Conen, van Dalen, et al., 2012).

On note d'ailleurs avec étonnement que les représentations négatives seraient autant le fait des employeurs que des salariés eux-mêmes. Certaines recherches récentes suggèrent en effet que beaucoup d'employés manifestent des stéréotypes à l'encontre des travailleurs seniors plus forts encore que ceux que manifestent les managers seniors (Brewington & Nassar-McMillan, 2000; Van Dalen & Henkens, 2005).

Concernant la nature des stéréotypes, il semble que les stéréotypes positifs et négatifs puissent tout à fait co-exister (Fuertes, Egdell, & McQuaid, 2013). Les stéréotypes positifs seraient en effet également courants. Ils aboutiraient souvent à la perception d'une meilleure performance des âgés en termes de professionnalisme, d'aptitude à prendre des décisions, de volonté de travailler dur, de fiabilité, d'honnêteté et d'intégrité, d'attention, de loyauté, ou encore d'engagement (Banai & Reisel, 1993; Ograjensek, Redek, & Domadenik, 2009; Zientara, 2009). D'après de rares études, les traits attribués aux seniors et nourrissant habituellement les stéréotypes négatifs pourraient même parfois jouer en leur faveur, en fonction de ce dont les employeurs ont besoin (Bittman, Flick, & Rice, 2001). Cependant, les stéréotypes positifs semblent influencer beaucoup moins sur les comportements que les stéréotypes négatifs.

Enfin, les stéréotypes négatifs persistent malgré de nombreuses études qui nuancent voire démentent purement leur étayage scientifique. Citons par exemple celle de Kunze et al. sur la



résistance au changement, ou la revue de littérature de Pelletan et al. sur la productivité dans une économie vieillissante (Kunze, Boehm, & Bruch, 2010; Pelletan & Villemeur, 2012).

Les auteurs ont beau alerter sur le « *coût élevé de la sous-évaluation des talents des seniors* » (Risher, 2019), certains se demandent si l'âge n'est pas « *le dernier tabou* » sur le lieu de travail (Kirton, 2018). En effet, les stéréotypes négatifs influent toujours largement sur les pratiques, dans le sens de l'exclusion, et le phénomène s'auto-entretient en retour. C'est ainsi que Villosio peut arriver à la conclusion suivante : les pratiques renforceraient à leur tour un stéréotype selon lequel « *les travailleurs âgés sont ceux dont on peut le plus facilement se dispenser dans une main-d'œuvre.* » (Villosio et al., 2008).

#### d) Des considérations économiques qui entretiennent l'âgisme

S'il est largement admis que la discrimination sur l'âge prévaut, ses causes font en revanche l'objet de plus de controverses. En effet, si elle était due aux seuls stéréotypes négatifs, comment expliquer qu'elle perdure au-delà de leur neutralisation ? De fait, un thème commun au travers de la plus rigoureuse littérature est qu'il y a peu de justification à la discrimination sur l'âge en termes de capacités physiques et de coûts salariaux plus élevés. Les emplois pourraient être redessinés pour correspondre aux exigences spécifiques des personnes en place, tandis que les coûts salariaux plus élevés pourraient être contrebalancés par une meilleure organisation, une sagesse spécifique et une implication organisationnelle plus forte (Wood et al., 2008). De telles attitudes iraient certes contre les normes et valeurs culturelles historiquement enracinées mais seraient envisageables. Or, ce ne semble pas être le cas.

Partant, des causes économiques se font jour, et la discrimination sur l'âge a pu être diversement attribuée aux imperfections du marché, au produit de choix rationnels et aux effets de changements à long terme dans la nature de l'économie. Les causes ne résideraient pas nécessairement dans une distorsion du marché ou des causes irrationnelles. Beaucoup d'économies nationales libérales de marché sont fortement dépendantes du travail peu coûteux, à bas salaire, et à bas niveau de sécurité, pour fournir en main-d'œuvre des domaines de travail à faible valeur ajoutée dans le secteur des services et les aires contiguës de l'activité économique : les avantages immédiats en termes de coûts et les opportunités de retour rapide pourraient dissuader les managers d'adopter une perspective à long-terme, même si cette dernière peut être mutuellement bénéfique (Dore, 2000).

Enfin, la discrimination par l'âge résulterait aussi d'interventions politiques, elles-mêmes impulsées par la pression économique, les changements démographiques ou les glissements culturels et qui induisent la production de codes volontaires aussi bien qu'une production législative (Wood et al., 2008).

Ainsi ces mêmes auteurs en viennent-ils à s'interroger sur les motivations profondes, donc sur la sincérité de la lutte contre les discriminations, qu'ils considèrent d'ailleurs comme récente. Ils se demandent si ce soudain besoin d'équité intergénérationnelle n'est pas lui-même motivé par d'autres raisons moins nobles. Par exemple, le récent agenda de la lutte contre la discrimination serait largement motivé par les pénuries de main-d'œuvre et les coûts croissants de la protection sociale (Chou & Chow, 2005). Les inquiétudes concernant les taux

importants de sortie et les taux faibles de ré-entrée sur le marché du travail des travailleurs seniors seraient souvent suscitées par le montant croissant des sommes versées par la sécurité sociale, particulièrement par les régimes publics de retraite (Duncan & Loretto, 2004; Gunderson & Pesando, 1988). Les appels à l'équité générationnelle pourraient souvent simplement refléter la volonté de couper dans les dépenses sociales, plutôt qu'un authentique souci de réponse aux besoins spécifiques générés par l'emploi des travailleurs seniors (Garstka, Hummert, & Branscombe, 2005; Patrickson & Ranzijn, 2004). Ces aspects pourraient relativiser la sincérité des appels à la lutte contre les discriminations et en expliquer au moins partiellement l'inefficacité relative.

Quoi qu'il en soit, la persistance des pratiques âgistes a des effets dramatiques sur les travailleurs. Taylor expose sa vision de la situation de la façon suivante : « *Bien sûr, les pratiques âgistes perdurent au 21ème siècle. Ceci étant, la littérature abonde en exemples de bonnes pratiques visant à promouvoir l'emploi des travailleurs seniors, d'entreprises ayant compris qu'ils représentaient un avantage compétitif. Néanmoins, ce qui n'est généralement pas reconnu, c'est la pression continue sous laquelle se trouvent les travailleurs seniors lorsqu'ils sont confrontés à ce que Sennett décrit comme 'le spectre de l'inutilité', tandis que les forces de la globalisation minent leur position sur les marchés du travail, alors que les emplois qu'ils pourraient occuper bougent ailleurs et que les employeurs ne désirent pas investir dans le niveau de formation qui pourrait leur donner un solide ancrage sur le marché du travail.* » (Sennett, 2006; Taylor, 2008). On peut craindre que ces effets ne contribuent en retour à entretenir les pratiques âgistes : par exemple, la sous-formation permet d'étayer le stéréotype négatif d'incompétence.

Dans ce contexte, rien d'étonnant à ce que Wood craigne qu'un « *nouvel âgisme* », plus subtil, ne se fasse jour malgré les dispositions législatives, âgisme dans lequel la discrimination serait camouflée derrière le langage des « *equal opportunities* » (Wood et al., 2008).

### Conclusion du chapitre 1

La littérature disponible sur le sujet de la gestion des âges émane très souvent d'auteurs appartenant à des institutions gouvernementales ou étatiques, chargées de réfléchir aux moyens de préserver l'équilibre des systèmes de protection sociale. Il est donc logique qu'ils adoptent les préoccupations des commanditaires et qu'ils étudient massivement la façon dont les politiques publiques et les dispositifs qui en découlent, qu'ils soient incitatifs ou coercitifs, sont traduits en pratique sur le terrain.

Nous avons commencé cette revue de littérature en étudiant ce qu'elle révèle du concept de gestion des âges, plus particulièrement, de sa genèse. Il apparaît rapidement que les différents gouvernements des pays concernés ont tous posé le même diagnostic : la question du vieillissement est toujours assimilée à un problème de nature économique, et le remède proposé est toujours le même, consistant à allonger la durée de la vie professionnelle. En dépit d'environnements historiques, culturels, politiques, sociaux très différents, les gouvernements prennent tous des options politiques qui ont deux choses en commun : premièrement, le fait de se centrer uniquement sur l'emploi, et deuxièmement, le fait de prendre le contrepied des options politiques précédentes, ce qui provoque un effet de revirement saisissant. Les

gouvernements regroupent ces mesures autour d'un concept-phare appelé « *gestion des âges* » et créé pour l'occasion. Ils en fournissent des définitions centrées sur l'emploi, qui diffèrent à la marge dans leurs déclinaisons mais qui ont en commun le fait de ne pas prendre en compte la santé au travail, à l'exception notable de l'approche finlandaise. Les grandes orientations politiques en faveur de la gestion des âges vont alors devoir trouver leur traduction pratique au sein des organisations.

Celles-ci, naturellement, ne sont pas préservées des effets du vieillissement démographique. Vieillesse de leur main-d'œuvre mais aussi clientèle plus âgée, perte de compétences et guerre des talents, surtout en cas de pénurie de main-d'œuvre jeune...la revue de littérature fait apparaître un certain nombre de conséquences déjà visibles ou prévisibles du vieillissement démographique sur les entreprises. Néanmoins, les auteurs soulignent bien le fait que les injonctions gouvernementales à allonger la vie professionnelle viennent aussi percuter des modes de traitement du vieillissement anciens et bien ancrés, qu'elles peinent à contrecarrer. Ainsi, l'âgisme fondé sur une vision décliniste du vieillissement et étayé par de puissants stéréotypes négatifs, eux-mêmes confortés par des arguments de nature économique, sous-tendraient encore bien des choix de la part des employeurs. Le problème de nature économique vient donc se doubler d'un problème socio-culturel. Cependant, les injonctions sont là, plus ou moins coercitives, et les entreprises se doivent de les prendre en considération. Malheureusement, le problème n'est pas si simple qu'il y paraît, et la gestion des âges pose aux entreprises un certain nombre de questions concrètes auxquelles il n'est pas aisé de répondre.

### Synthèse du chapitre 1

Issus de multiples disciplines, les auteurs qui s'expriment sur la gestion des âges appartiennent souvent à des institutions gouvernementales ou étatiques qui les ont chargés de réfléchir aux moyens de préserver l'équilibre des systèmes de protection sociale. Adoptant les préoccupations de leurs commanditaires, ils étudient donc massivement la façon dont les politiques publiques et les dispositifs qui en découlent, qu'ils soient incitatifs ou coercitifs, sont traduits en pratique sur le terrain.

L'étude de la genèse du concept même de « gestion des âges » montre que celui-ci découle d'une même analyse, posée par les différents gouvernements des pays concernés. Partout, la question du vieillissement est assimilée à un *problème* de nature économique. Partout, le remède proposé est le même : allonger la durée de la vie professionnelle. Partant, en dépit d'environnements historiques, culturels, politiques, sociaux très différents, les gouvernements prennent tous des options politiques qui ont deux choses en commun : premièrement, le fait de se centrer uniquement sur l'emploi, et deuxièmement, le fait de prendre le contrepied des options politiques précédentes, ce qui provoque un effet de revirement saisissant. Les gouvernements regroupent ces mesures autour d'un concept-phare appelé « *gestion des âges* », créé pour l'occasion. Ils en fournissent des définitions centrées sur l'emploi, qui diffèrent à la marge dans leurs déclinaisons mais ont en commun le fait d'ignorer peu ou prou la question de la santé au travail, à l'exception notable de l'approche finlandaise.

Les grandes orientations politiques en faveur de la gestion des âges vont ensuite devoir trouver leur traduction pratique au sein des organisations. Celles-ci, naturellement, ne sont pas préservées des effets du vieillissement démographique. Vieillesse de leur main-d'œuvre mais aussi clientèle plus âgée, perte de compétences et guerre des talents, surtout en cas de pénurie de main-d'œuvre jeune...la revue de littérature fait apparaître un certain nombre de conséquences déjà visibles ou prévisibles du vieillissement démographique sur les entreprises. Néanmoins, les auteurs soulignent bien le fait que les injonctions gouvernementales à allonger la vie professionnelle viennent aussi percuter des modes de traitement du vieillissement anciens et bien ancrés, qu'elles peinent à contrecarrer. Ainsi, l'âgisme fondé sur une vision décliniste du vieillissement, étayé par de puissants stéréotypes négatifs, eux-mêmes confortés par des arguments de nature économique, sous-tendraient encore bien des choix de la part des employeurs. Le problème de nature économique vient donc se doubler d'un problème socio-culturel. Cependant, les injonctions sont là, plus ou moins coercitives, et les entreprises se doivent de les prendre en considération. Malheureusement, le problème n'est pas si simple qu'il y paraît, et la gestion des âges pose aux entreprises un certain nombre de questions concrètes auxquelles il n'est pas aisé de répondre.

## Chapitre 2 – Du concept aux pratiques : une gestion des âges qui ne permet pas de gérer les âges

<p><b>Partie I :</b> revue de la littérature en gestion. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé</p>	<p>Chapitre 1 - « Gestion des âges », l'invention d'un concept pour faire face à une réalité économique</p> <p>Chapitre 2 - Du concept aux pratiques : une « gestion des âges » qui ne permet pas de gérer les âges</p> <p>Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la « gestion des âges »</p> <p><i>Conclusion de la partie I : nous proposons de tester un nouveau concept : la « gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps » (GEST)</i></p>
<p><b>Partie II :</b> méthode. Terrains, ancrages et instrumentation du projet</p>	<p>Chapitre 4 – Un cas français : les ripeurs</p> <p>Chapitre 5 – Ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques</p> <p>Chapitre 6 – Instrumentation du projet de recherche</p> <p><i>Conclusion de la partie II :</i> <i>QR1 : peut-on caractériser et décrire des pratiques de GEST ?</i> <i>QR2 : peut-on en identifier des ensembles cohérents ?</i> <i>QR3 : quelles peuvent être les conditions de réussite ou d'échec de la GEST ?</i></p>
<p><b>Partie III :</b> résultats.</p>	<p>Chapitre 7 - Application de la démarche de Pichault et Nizet à l'analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST</p> <p>Chapitre 8 – Au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ... ou non</p>
<p><b>Partie IV :</b> discussion</p>	<p>Chapitre 9 – Limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST.</p>

Notre revue bibliographique nous a permis d'étudier l'origine du concept de gestion des âges : celle-ci est clairement institutionnelle, née de l'analyse du vieillissement démographique que produisent les gouvernements qui y sont confrontés. Ces derniers le considèrent comme un problème dans la mesure où il provoque des déséquilibres économiques. La gestion des âges est donc conçue par les acteurs gouvernementaux, qui l'entendent comme un outil permettant aux entreprises de prendre conscience de ce problème, puis d'y remédier. Nous avons souligné que cette injonction venait percuter des modes de traitement du vieillissement anciens et solidement ancrés. Il est donc utile, maintenant, de s'interroger sur les modalités de passage de ce concept aux pratiques. Nous verrons d'abord que l'irruption de ce concept dans la vie des entreprises soulève de nombreuses questions puis qu'aucune de ces questions ne trouve de réponse simple ou univoque. Enfin, nous constaterons que les résultats de tant d'efforts restent maigres et tenterons d'émettre des hypothèses pour expliquer cet échec.

## 2.1. La gestion des âges questionne les entreprises

Le changement démographique s'impose aujourd'hui dans les entreprises, et cela en dépit d'éventuelles réticences face aux faits observables. Les entreprises qui en ont conscience formulent souvent la question dans ces termes : « *Alors que dans la mentalité managériale traditionnelle, la globalisation impose aux organisations de concourir perpétuellement en termes d'indicateurs de performance tels que la productivité, l'efficacité, l'augmentation des avantages en termes de coûts, aussi bien que des produits supérieurs, c'est-à-dire qu'elles doivent lutter pour une compétitivité accrue, le vieillissement de la main-d'œuvre ajoute un défi supplémentaire : le management s'inquiète maintenant de la performance physique et mentale des travailleurs, spécifiquement des plus de 45 ans. Les chercheurs académiques se demandent aussi si une main-d'œuvre plus âgée peut effectuer des tâches physiques et mentales exigeantes de manière aussi productive et efficace qu'une main-d'œuvre relativement plus jeune.* » (Krugman, 1995; C. Streb et al., 2009).

On notera à toutes fins utiles qu'ici le problème se formule en termes de « *performance* », de « *productivité* » et « *d'efficacité* », c'est-à-dire des termes renvoyant à des considérations de nature économique. Cependant, ces préoccupations sont rapidement reliées aux possibilités « *physiques et mentales* » des travailleurs. On pourrait s'attendre à ce que de tels discours légitiment une importante préoccupation pour la santé des travailleurs de la part des instances concernées par la gestion des âges, puisque la santé représente un risque majeur de limitation de leur performance « *physique et mentale* ». Nous verrons que ce n'est pas nécessairement le cas.

### 2.1.1. La gestion des âges soulève maintes questions dans l'entreprise

A la décharge des gestionnaires, il faut reconnaître que l'individu « *travailleur senior* » est un sujet complexe. S. Spedale en vient à appliquer des « *stratégies de déconstruction* » pour « *dévoiler la variété de discours et d'affirmations toutes faites qui régulent la formation de l'identité individuelle et contribuent à perpétuer la marginalisation du sujet organisationnel vieillissant.* » Son analyse l'amène à montrer comment « *le positionnement unique du sujet de recherche émerge à l'intersection de discours complexes mêlant âge, entreprise, famille, mort, et santé mentale et physique.* » (Spedale, 2019).

Rien d'étonnant dès lors que les entreprises auxquelles le régulateur impose de se saisir de ce sujet complexe se trouvent décontenancées. Ainsi, une fois même qu'une entreprise se montre désireuse d'étudier la question, une foule de questions vont s'imposer à elle. La première question, la plus immédiatement évidente, est sans doute « *Qu'est-ce que la 'gestion des âges' ?* ». On l'a vu, des définitions existent, elles sont fournies par les gouvernements désireux de voir s'enclencher une dynamique considérée comme vertueuse. Mais avant même de penser répondre à cette question, d'autres s'imposent, qui remettent en cause des concepts pas si simples qu'il y paraît :

- Qu'est-ce que l'âge ?
- Qu'est-ce qu'un travailleur senior ?
  - Sur quels critères le définir ?
  - Quelles sont les modifications induites par le vieillissement, cette main-d'œuvre a-t-elle des spécificités physiologiques ?
  - Quelles en sont les conséquences sur la performance, la compétence, la motivation, l'engagement ?
  - Comment l'équilibre coût-productivité évolue-t-il quand la main-d'œuvre vieillit ?
  - La population des seniors peut-elle être considérée comme une population homogène ?
- Par qui la gestion des âges doit-elle être élaborée puis mise en œuvre ?

Naturellement, le problème se pose de façon très différente selon le contexte de l'entreprise, la nature du travail et la nature des pressions de toutes sortes qui s'exercent. Ces pressions légitiment ou non les craintes et les stéréotypes négatifs qui sous-tendent les décisions prises en matière de gestion des âges. Pour Streb et al., certains des stéréotypes d'âge comme la moindre flexibilité ou ouverture au changement, l'incapacité ou la lenteur à apprendre, seraient souvent injustifiés. Cette affirmation est bien étayée, en particulier par les travaux issus de la psychologie (Beier & Ackerman, 2005). Cependant, ces auteurs notent également que d'autres inquiétudes concernant la performance physique des travailleurs seniors peuvent être pleinement justifiées dans d'autres contextes, par exemple, dans certaines industries qui reposent sur un travail physique dur. (Chiu et al., 2001; C. K. Streb et al., 2008).

### 2.1.2. *La fonction RH est en première ligne*

Dans ce qui suit, par commodité, nous utiliserons le terme « *le DRH* » pour nous référer à la fonction RH. Nous parlerons donc de DRH en tant qu'individu épistémique jusqu'à ce que notre cheminement nous mène à préciser davantage l'objet de notre étude.

Le DRH est chargé d'assurer l'adéquation entre la composition de la main-d'œuvre de son entreprise et ses besoins productifs. Il doit également assurer la mise en conformité de son entreprise par rapport aux exigences réglementaires en matière de gestion des ressources humaines. On peut donc logiquement penser qu'il est en première ligne pour recevoir et mettre en œuvre les mesures demandées par le politique. Il doit aussi analyser et gérer la

mutation démographique en cours dans son entreprise. Enfin et surtout, il est concerné au premier chef par ce qu'il est coutume d'appeler « les *pratiques de gestion des ressources humaines* », qui sont très fréquemment invoquées dès lors qu'on parle de gestion des âges.

Le DRH, individu épistémique, n'est pas nécessairement le seul concerné par les *pratiques* de GRH. Nous y reviendrons. Cependant, il est un interlocuteur incontournable dès lors que la question de la gestion des âges est posée.

Les questions qui s'imposent à lui en matière de main-d'œuvre vieillissante sont alors multiples. Par exemple, pour le management des entreprises affectées, le changement ne signifie pas seulement qu'elles doivent préserver leur organisation de la perte de connaissances si de larges cohortes de gens expérimentés venaient à partir en retraite, mais aussi qu'elles doivent faire face aux nouveaux défis posés par une diversité accrue en termes d'âge sur le lieu de travail (C. K. Streb et al., 2008).

Malheureusement, les connaissances sur ces questions sont souvent parcellaires ou controversées ; les réponses sont souvent entachées de sévères préjugés ou idées reçues (en matière d'équilibre coût-productivité, par exemple). Aux questions précédentes qui s'imposent au DRH comme à tous, viennent s'ajouter les questions suivantes, plus spécifiques à sa fonction.

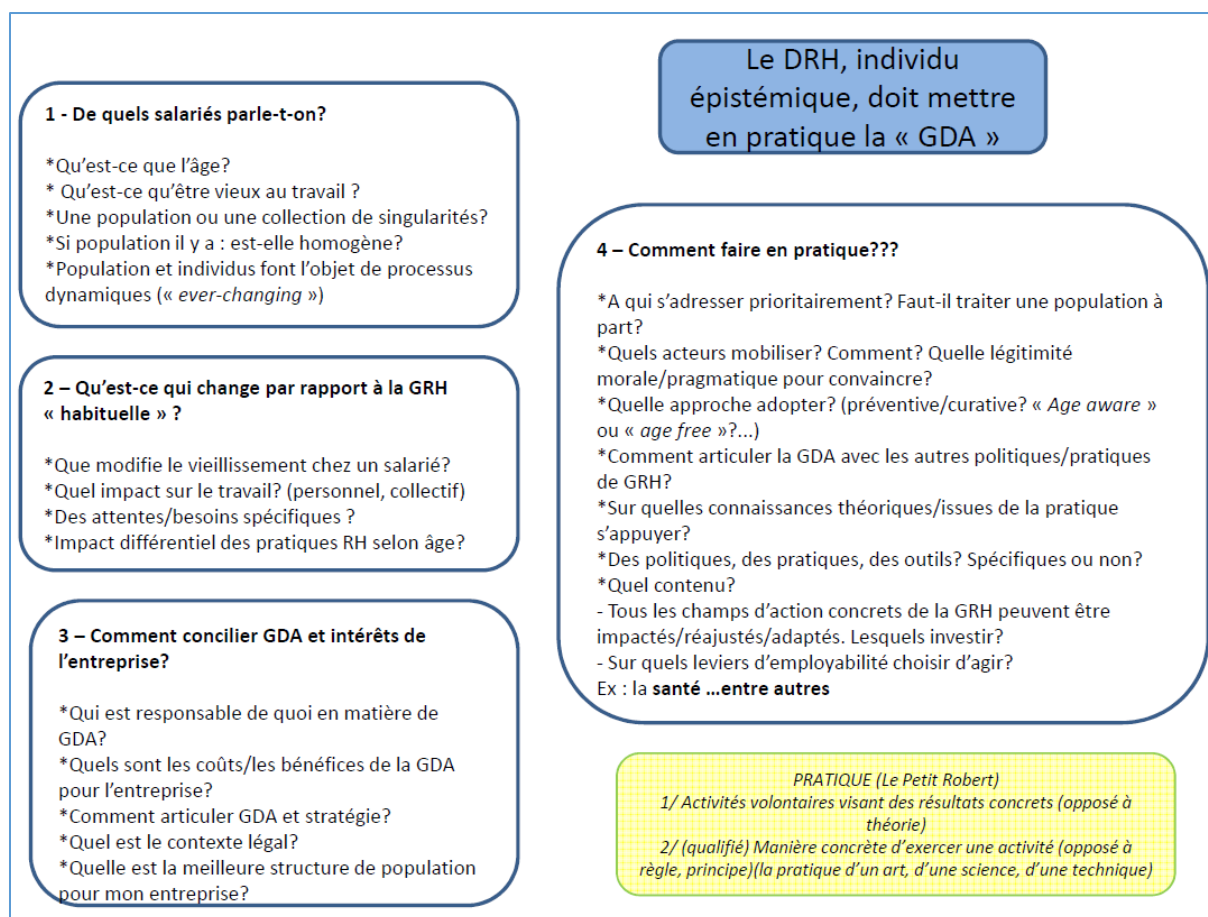
- La main-d'œuvre âgée a-t-elle des besoins/attentes spécifiques en termes de RH ? Si oui, quels sont-ils ?
- Inversement, l'âge influe-t-il sur l'impact des pratiques RH ? C'est une question qu'on peut se poser. Certaines études montrent par exemple que l'âge modère la relation entre les pratiques RH et le comportement d'innovation (Slagter, 2009). Faut-il tenir compte d'éventuels besoins/attentes spécifiques dans la gestion, comment le faire ? Doit-on considérer cette catégorie de population comme une catégorie à part ?
- Doit-on gérer les âges de façon collective ou individuelle ?
- Comment prendre en compte le caractère toujours mouvant d'une telle population ?
- Quelle est la meilleure structure de population pour une entreprise en général, pour telle entreprise en particulier ? Comment l'obtenir ? (âge, compétences) Aux USA, Clark et Ghent posent clairement une question, qui n'apparaît nulle part ailleurs de façon aussi directe mais dont on peut raisonnablement supposer qu'elle préoccupe tous les GRH de toutes les entreprises : comment adapter en permanence l'âge et la taille de sa population aux exigences changeantes de production ? (Clark & Ghent, 2010).



- Partant, faut-il retenir cette main-d'œuvre, et si oui, pourquoi le faire, comment ? Quels acteurs mobiliser ? Quels outils ? Quels recours ? Quels sont les déterminants de l'intention de partir ou de rester ?
- Que faire dans une conjoncture mouvante (restructurations, compressions, récession...) ?
- Quel est le contexte légal ?  
Le contexte légal est un élément déterminant de l'environnement. Or, les travaux montrent que la GRH est modelée par des pressions multiples et contradictoires en provenance des environnements institutionnels nationaux et internationaux (Schroder, Hofacker, & Muller-Camen, 2009).
- Comment articuler cette question aux autres politiques RH, notamment, aux questions de diversité, d'équité, comment éviter la discrimination (positive ou négative) ? Peut-on par exemple gérer les âges sans se rendre soi-même coupable de discrimination ?
- Comment lutter contre la discrimination liée à l'âge (âgisme), toujours très présente dans de nombreux pays, et objet de nombreuses plaintes ?
- Comment faire travailler ensemble des salariés qui peuvent s'étaler jusqu'à quatre générations et 60 ans d'étendue (Crumpacker & Crumpacker, 2007) ?

Une fois ces questions posées, se pose la question ultime, et non la moindre : comment faire pour traduire la gestion des âges en pratiques ?

Nous résumons l'ensemble de ces questions dans un tableau (*cf.* Tableau 3).



## 2.2. Trois questions sans réponse simple ou univoque

Qu'est-ce que l'âge ? Qui sont les travailleurs seniors ? La question de la gestion des âges ne se pose-t-elle qu'au seul DRH ? Autant de questions dont aucune n'appelle de réponse simple ou univoque.

### 2.2.1. Qu'est-ce que l'âge ?

La notion chronologique semble apparemment simple, numérique, vérifiable et incontestable. Elle est d'ailleurs utilisée telle quelle et sans remise en cause dans la grande majorité des publications. Parfois, les auteurs en soulignent l'importance...pour mieux la neutraliser et l'oublier par la suite, raisonnant « *toutes choses égales par ailleurs* ». Or, cette notion se révèle finalement floue et sujette à discussion.

Certains auteurs adoptent en effet une approche très détaillée de l'âge lors de leurs analyses. Ils montrent ce qu'il y a de réducteur à assimiler l'âge à la seule chronologie et incitent à en relativiser le rôle. Ils en proposent diverses conceptualisations (Kooij, De Lange, Jansen, & Dijkers, 2008). Certains, comme Cleveland et McFarlane Shore, vont plus loin et appliquent cette approche détaillée lorsqu'ils analysent la relation entre l'âge et la performance. Ils effectuent des catégorisations du facteur âge : en âge chronologique, âge subjectif de l'employé, âge social (l'âge perçu par les autres), mais aussi perception propre qu'ont l'employé et son superviseur de l'âge de l'employé par comparaison avec celui de ses collègues. Ces considérations trouvent des applications directes en GRH. En effet, d'après les résultats de ces auteurs, « *il semblerait que l'âge chronologique puisse être utilisé pour déterminer des variables liées au travail comme la performance uniquement quand il est utilisé parallèlement avec d'autres façons de mesurer l'âge, des façons qui tiennent compte du contexte.* » (Cleveland & McFarlane Shore, 1992; C. K. Streb et al., 2008). Cleveland et McFarlane Shore recensent en effet un certain nombre de facteurs qui caractérisent le contexte dans lequel la personne opère et influenceraient la perception de l'âge : type d'emploi, nombre et caractéristiques des collègues de travail, âge du supérieur hiérarchique, normes d'âge en vigueur en matière de progression de carrière. Ces variables seraient identifiées comme des modérateurs potentiels importants, voire comme des médiateurs des relations entre les construits liés à l'âge et les attitudes et décisions constatées au travail. D'autres auteurs contestent pour leur part la détermination biologique de l'âge pour en faire un construit social (Bohlinger & Van Loo, 2010; Znidarsic, 2012). Quant aux chercheurs finlandais Ilmarinen et Tuomi, ils ne contestent pas le rôle de la chronologie, mais ses modalités d'application : partant du constat que l'âge chronologique débute à la naissance et se termine à la mort, ils estiment que n'importe qui dans la main-d'œuvre, donc entre 15 et 64 ans, peut être considéré comme un travailleur vieillissant (Ilmarinen & Tuomi, 2004; Znidarsic, 2012).

Cependant, ces auteurs mis à part, il est bien rare que les auteurs rencontrés dans la littérature internationale remettent en cause ou tout au moins relativisent la notion même d'âge chronologique qu'ils utilisent.

### 2.2.2. Qui sont les travailleurs seniors ?

Dans la littérature étudiée, les termes pour désigner les travailleurs concernés par la gestion des âges ne sont pas très nombreux. Rarement, on trouve « *mature worker* » (littéralement, « *travailleur mûr* ») (Armstrong-Stassen, 2008a) ou « *mature-age workers* » (« *travailleur d'âge mûr* ») (Billett, 2010). Mais le terme qui domine largement est « *older workers* », littéralement : « *des travailleurs plus vieux* ». On note cependant l'absence de chiffre consensuel précis à partir duquel le terme pourrait s'appliquer. On note aussi que cette locution, qui se réfère uniquement à un âge chronologique, s'inscrit dans une logique comparative. Mais le deuxième terme de la comparaison n'est jamais précisé : plus vieux que qui ? Il se trouve que globalement, la question est parfois posée, principalement lorsque les auteurs opposent les *seniors* aux *juniors*, tout aussi peu définis. Mais la réponse n'est jamais tranchée. Par ailleurs, si l'on manque d'une borne inférieure, on manque tout autant d'une borne supérieure. Bytheway qui scrute les travaux effectués en gérontologie remarque judicieusement que les catégories « *fondées sur les anniversaires* » n'ont généralement pas d'extrémité supérieure... on peut faire la même remarque au sujet de la gestion des âges (Bytheway, 2005).

De plus, les définitions peuvent rapidement être frappées d'obsolescence au regard des réformes successives et rapprochées sur le recul de l'âge de la retraite dans de nombreux pays économiquement développés. Pourtant, quelques auteurs se sont risqués à une définition chiffrée. « *La définition généralement acceptée d'un travailleur âgé concerne quelqu'un qui a plus de 45 ans.* » (Brooke, 2003; Price & Colley, 2007). Cependant, même une définition aussi « simple » car chiffrée est loin de faire consensus. H. Arnold (2008) par exemple souligne les débats qui ont eu lieu en Angleterre autour de la question de « *qu'est-ce qu'un 'older worker' ?* ». D'autres acteurs du débat avancent en effet d'autres chiffres. Ici, l'auteur rappelle que le *Department for Work Pensions and Conciliation Service* britannique a fini par définir un « *older worker* » comme « *un travailleur de plus de 50 ans.* ». De plus, au-delà même de la question du chiffre, se pose celle du caractère opérant ou non de ces limites d'âge, et de leur pertinence par rapport à la problématique du travail. Ainsi, les professionnels de la santé au travail à qui H. Arnold demande à quel âge un travailleur est vieux avancent des âges différents de l'âge de 50 ans, donc différents de l'âge qu'on pourrait qualifier « d'officiel ». De plus, les âges avancés varient selon les répondants (Arnold, 2008). Tikkanen a peut-être une approche plus parlante pour le gestionnaire, puisqu'il relie l'âge chronologique et les conséquences pour le gestionnaire. « *Nous définissons ici les 'older workers' comme des gens qui approchent leur cinquantième anniversaire et au-delà. En substance, ainsi, nous parlons de gens qui ont un tiers ou même plus de leur carrière devant eux.* » (Tikkanen, 2012).

De fait, dans le cadre particulier du vieillissement au travail, les tentatives d'avancer un chiffre semblent davantage interroger l'équilibre entre les capacités du travailleur et les exigences du travail que l'âge du travailleur *stricto sensu*. Intuitivement, il paraît par exemple logique de se demander si l'ancienneté dans un emploi physique pénible n'est pas plus pertinente que l'âge lui-même quand il s'agit d'interroger cet équilibre. Ce qui montre bien les limites et la fragilité de ce critère, au-delà du flou qui entoure sa définition : l'âge chronologique, ses conséquences et la signification qu'on lui donne varient grandement selon

les contextes, et ne peuvent pas s'interpréter en dehors. Ainsi, par exemple, l'un des critères à l'aune desquels doit s'interpréter l'âge chronologique est le secteur, ce qui constitue un « *older worker* » variant grandement d'un secteur à l'autre. « *Dans la publicité et les nouvelles technologies, un travailleur qui n'a que 40 ans peut être considéré comme 'trop vieux'*. » (Duncan & Loretto, 2004; Wood et al., 2008). Incidemment, on peut d'ailleurs s'interroger quant à ce que change la tertiarisation montante des économies occidentales dans la façon dont se pose la question du vieillissement au travail : le fait que le travail soit physiquement moins pénible implique-t-il une amélioration systématique de leur situation sur le marché de l'emploi ? Rien n'est moins sûr. En lien avec cette constatation, on note un autre élément qui peut moduler dans un sens ou dans l'autre l'effet de l'âge chronologique : l'âge des connaissances détenues par un travailleur. Pour certains auteurs, ce ne serait pas tant l'âge des travailleurs seniors qui détermine leur employabilité, que l'âge des connaissances qu'ils possèdent (Znidarsic, 2012). Nous notons que cette approche, qui a déjà le mérite de dépasser la simple dimension de l'âge chronologique, en oublie pourtant d'autres, comme la dimension des compétences. D'autres vont encore plus loin dans le refus d'une définition forcément réductrice : « *Ce qui constitue l'âge de la retraite et ce qui constitue un 'older worker' devrait être personne-dépendant, et non fixé ou imposé par la société.* » (Billett, 2010).

S'ajoute à ces difficultés de définition le fait que le vieillissement, par essence, est un processus dynamique. Ce caractère dynamique est peu souvent pris en considération, alors qu'il est essentiel. Ainsi, dans le domaine de la santé au travail, Ilmarinen préconise de s'intéresser aux travailleurs vieillissants (soit, pour lui, dès 45 ans) plutôt qu'aux travailleurs âgés, ce qui permet d'adopter une perspective de prévention (Ilmarinen, 2006). Dans ce domaine, nombre d'auteurs estiment en effet que les questions posées doivent s'appréhender tout au long de la vie, dans un continuum (McDermott, Kazi, Munir, & Haslam, 2010).

Par ailleurs, ces grandes difficultés de définition entraînent des problèmes pratiques dans la conduite des recherches dans ce champ. McNair et Flynn engagent le chercheur à être particulièrement vigilant. En effet, ils identifient des acceptions différentes entre intervenants du monde de la recherche et praticiens dans les entreprises. « *L'étude a révélé un certain nombre de problèmes cruciaux au sujet des termes 'older' et 'retirement', qui sont d'importance significative pour la recherche dans ce champ, car les gens interrogés utilisaient parfois les termes dans des sens différents de celui des chercheurs. Bien que le terme 'older' soit communément compris chez les chercheurs comme permettant de qualifier des gens dans la cinquantaine ou la soixantaine, pour beaucoup de répondants la distinction critique se faisait dans l'étude entre les gens qui venaient de quitter l'école, et les gens qui avaient dépassé la vingtaine, et les discussions pouvaient s'en trouver remplies de confusion.* » (McNair et al., 2007).

Les difficultés de définition et de prise en compte du caractère dynamique du vieillissement chez un individu se retrouvent logiquement à l'échelle du groupe, ajoutant un échelon de complexité à qui tente de s'emparer du problème. Le groupe serait en effet hétérogène dans de nombreuses dimensions. Certains auteurs mentionnent cette hétérogénéité et tentent de la qualifier, mais généralement sans aller plus loin, c'est-à-dire sans la prendre ultérieurement en

compte dans leurs analyses. Il faut dire que les facteurs d'hétérogénéité sont nombreux (genre, handicap, qualifications...). Par ailleurs, à l'intérieur même d'un groupe *older*, on peut aussi établir des sous-groupes selon l'âge chronologique : entre 45 et 70 ans, les individus sont en effet très différents entre eux. Mais un individu change aussi : on peut tenter d'appréhender sa singularité, partant du principe que le temps qui permet l'accumulation d'expériences forcément singulières accentue la variabilité interindividuelle. Au final, on comprend bien que certains auteurs puissent qualifier le groupe des « *senior workers* » d'« *ever-changing* » : en perpétuel changement (Hedge, Borman, & Lammlein, 2006).

La littérature illustre logiquement la difficulté qu'ont les auteurs à saisir une telle hétérogénéité du groupe « *older workers* » et à la prendre en compte dans leurs travaux. Elle est de fait très largement ignorée. La littérature en gestion sur les travailleurs seniors les considère souvent comme un groupe homogène, malgré sa considérable diversité (Armstrong-Stassen, 2008a). Quelques rares auteurs tentent quand même d'appréhender la diversité de cette population *senior* (Brun-Hurtado & Mosse, 2010). Parfois même, ils ont proposé une typologie, par exemple selon leur mode de réaction à leur situation de travail actuelle.

Les questions sous-jacentes qui se posent en matière de gestion reflètent à leur tour les mêmes difficultés. Faut-il considérer la population des *older workers* comme un groupe ? Faut-il prendre des mesures différentes pour chaque groupe ou sous-groupe ? Leurs attentes, leurs besoins sont-ils différents ? Et en quoi leur appartenance à tel sous-groupe influe-t-elle sur leur réaction aux mesures prises ? En l'absence de consensus, les approches divergent selon les auteurs. Ainsi par exemple Znidarsik distingue-t-elle deux catégories de travailleurs seniors, selon leur profil de « *susceptibilité* » aux mesures que peut prendre leur employeur pour influencer sur leur décision de partir au plus tôt et les inciter à prolonger leur vie professionnelle. Pour elle, les « *susceptibles* » sont sensibles aux mesures prises par l'employeur pour les inciter à prolonger leur vie professionnelle, tandis que les « *non-susceptibles* » ont déjà décidé de prendre leur retraite le plus tôt possible et ne peuvent plus être influencés par quelque mesure que ce soit de la part de l'employeur (Znidarsic, 2010). A contrario, Brewington considère que les « *older workers* » sont un groupe hétérogène avec une variété de besoins et de préférences. Elle souligne que chaque travailleur âgé a son propre jeu d'expériences et de préférences, ne fait donc pas de sous-groupes à l'intérieur du groupe, et revient à la singularité de chaque individu (Brewington & Nassar-McMillan, 2000).

Les caractéristiques des travailleurs seniors vont ensuite se croiser avec d'autres éléments du contexte, par exemple, les caractéristiques du marché du travail. Ce sont (entre autres) ces croisements qui vont déterminer les pratiques en termes de gestion des âges. McNair et Flynn l'expérimentent concrètement : « *Dans l'étude, la nature et le comportement du marché du travail varient grandement entre les entreprises, les secteurs et les emplois des entreprises. Deux facteurs clés interagissent ici : le niveau et la nature des qualifications, et le facteur géographique. En général, plus le niveau de qualification du poste est élevé, et plus les employeurs déploient une forme de stratégie pour le recrutement, la rétention, les plans de succession, plus ils recrutent sur le plan national ou international. Là où les niveaux de qualification sont plus bas, les plans stratégiques sont plus rares et le recrutement plus susceptible de rester local.* » (McNair et al., 2007)

Etant donné la complexité de ce problème de définition, rien d'étonnant à ce que certains auteurs proposent des solutions alternatives pour en sortir. Ils proposent de changer cette façon de dénommer et de raisonner par groupes d'âge prétendument homogènes. Par exemple, ils proposent des initiatives consistant à arrêter de mettre l'accent sur le terme « *older workers* » et de s'engager dans un intitulé plus positif et plus contributif pour désigner les travailleurs de plus de 45 ans. Ils peuvent aussi proposer un réalignement de la classification existante des « *older workers* », pour s'adapter de façon plus utile à l'éventail des besoins de travailleurs dont l'âge se situe n'importe où entre 45 et 70 ans (Billett, 2011). D'autres, plus nombreux, relient le problème des seniors à celui des juniors. Selon eux, pour promouvoir un meilleur déploiement des individus les plus jeunes et les plus vieux dans des organisations en transformation rapide, les politiques, employeurs et employés doivent être attentifs aux relations intergroupes d'âges qui imprègnent actuellement les pratiques sur le lieu de travail. Les organisations ne peuvent pas ignorer ces dynamiques d'âge, mais devraient adopter des pratiques « *age aware* » plutôt que des pratiques « *age free* » (Brooke & Taylor, 2005). L'approche RH recommandée par ces auteurs viserait à se concentrer sur les capacités des individus au lieu de les stéréotyper par âge. Cependant, la plupart des auteurs continuent de considérer la population des *older workers* comme une population une et indivisible, souvent faute de mieux, mais parfois aussi pour des raisons méthodologiques, par exemple pour pouvoir appliquer des modèles démographiques à la gestion des âges en entreprise (Clark & Ghent, 2010).

Le propos de ce travail n'étant pas de résoudre les différentes controverses portant sur la définition d'un « *older worker* » ou de la population à laquelle il appartient, pour la suite, nous avons résolu d'utiliser le terme « *travailleur vieillissant* » pour désigner les travailleurs vus sous l'angle de leur vieillissement. Bien sûr, on ne se risquera pas à avancer un âge pouvant servir de borne supérieure ou inférieure.

### 2.2.3. La question de la gestion des âges ne se pose-t-elle qu'au seul DRH ?

Le DRH est nécessairement sollicité par la gestion des âges. Cependant, nombre d'autres acteurs vont également être convoqués dans la réflexion.

#### a) Pratiques et DRH. Le DRH, acteur nécessaire mais pas suffisant

Revenons un instant sur les pratiques RH et leur lien avec le DRH (entendu comme individu épistémique) dont le rôle, quoiqu'incontournable, pourrait être plus nuancé voire relatif qu'il n'y paraît.

Dans la littérature internationale, il semble exister un large consensus chez les auteurs quant au rôle majeur que joueraient une entité appelée couramment « *pratiques RH* » dans le traitement de la question de l'emploi des seniors. On peut le constater quels que soient les aspects étudiés : recrutement, maintien de l'employabilité, influence sur les intentions de départ en retraite, etc. De façon surprenante, il est à noter que si les « *pratiques RH* » sont constamment évoquées, elles ne sont jamais définies. Eludant la question de la définition, les auteurs s'entendent en revanche à reconnaître leur importance cruciale et font des préconisations, en fonction du thème relatif à l'emploi des seniors considéré. On peut voir par exemple à ce sujet la revue de littérature faite par Armstrong-Stassen sur leur rôle dans le

recrutement et la rétention des travailleurs seniors (Armstrong-Stassen, 2008a). Concrètement, en termes d'amélioration du taux d'emploi des seniors, les auteurs définissent généralement des axes de travail dans lesquels devraient s'inscrire ces pratiques, en fonction de l'aspect concerné. Par exemple, étudiant les éléments majeurs qui influencent le choix de partir en retraite, Price et al. citent la santé, la situation financière et la motivation au travail. Se prévalant d'un consensus dans la littérature à ce sujet, ces auteurs recommandent ensuite au DRH de garder ces influences à l'esprit lorsqu'il établit les orientations politiques qui guideront ensuite les pratiques à destination des travailleurs vieillissants (Patrickson & Ranzijin, 2004; Price & Colley, 2007).

Cependant, si l'importance des pratiques RH dans la gestion du vieillissement démographique au travail ne semble guère faire de doute, un certain nombre de nuances et bémols se font rapidement jour dans la littérature quant au positionnement du DRH par rapport à ces pratiques. Ces discussions questionnent entre autres la façon dont l'orientation de ces pratiques est définie, voire les marges de manœuvre réelles du DRH, les connaissances théoriques qui sous-tendent leur construction et leur choix, les outils, voire l'efficacité même de ces pratiques.

En effet, on peut commencer par souligner le fait que les options stratégiques et politiques aboutissant à la mobilisation de ce type d'outillage ne sont pas toujours très claires. Ce qui est clair en revanche, c'est qu'elles ne vont pas toujours dans le sens souhaité par les gouvernements. A l'extrême, on peut penser que les politiques elles-mêmes pourraient n'être qu'un élément d'influence parmi d'autres, voire un outil parmi d'autres à la disposition du DRH. Bien sûr, ce discours n'est pas celui que développent la majorité des auteurs, mais il faut rappeler que beaucoup d'entre eux sont d'origine institutionnelle ou financés par des institutions. Ceci étant, reste que le positionnement même de la fonction RH sur le sujet de la gestion des âges est complexe et répond à des pressions, des influences multiples, variées, parfois antagonistes. Les auteurs les plus directs à ce sujet sont Clark et Ghent. Insistant par ailleurs sur l'importance du rôle du DRH dans la gestion des âges, ils développent un aspect de ce rôle assez différent de ceux qui sont habituellement exposés dans ce cadre. Pour eux, le rôle du DRH consiste à jouer avec les différents politiques et dispositifs existants (sortie précoce, ...) pour adapter en permanence la structure (âge et taille) de sa population aux exigences productives de l'entreprise. En effet, *« à moins que les travailleurs d'âges différents n'aient les mêmes compétences et productivité, les managers doivent aussi décider de la meilleure structure d'âge de leur main-d'œuvre et adopter des politiques de compensation et d'emploi pour atteindre ces objectifs. Les réponses des employeurs aux changements dans les exigences (de la clientèle, NDT) quant à leur produit de sortie impactent la distribution d'âge de la main-d'œuvre, tandis que les politiques d'emploi et de compensation influencent les taux d'embauche, de rétention et de départ en retraite spécifiquement liés à l'âge »* (Clark & Ghent, 2010). On voit ici se dessiner une des nombreuses influences qui pourront expliquer la manière dont le droit est finalement endogénéisé (Edelman, 2011). Un peu plus loin, les auteurs notent explicitement que les deux préoccupations du manager RH en ce qui concerne la population vieillissante sont : la productivité et le coût. Ces auteurs préconisent l'utilisation de modèles démographiques pour



faire une projection de la future structure d'âge d'une main-d'œuvre, comparant par exemple les taux de départs en retraites, démissions, décès, licenciements... à un taux de mortalité. Et ils placent le rôle des politiques dans ce jeu, une fois réalisées ces projections : « *De plus, nous décrivons comment les politiques de compensation peuvent être utilisées pour altérer les tendances dans la distribution par âge des employés. Ainsi, les employeurs peuvent développer des plans stratégiques pour obtenir la main-d'œuvre désirée.* » (Clark & Ghent, 2010).

On peut ensuite s'interroger longuement sur la nature des pratiques évoquées dans la littérature. Que sont-elles ? Elles sont très souvent évoquées, mais jamais définies. Dans la littérature, sont cités pêle-mêle des outils (le plus souvent issus des outils traditionnels du management, et appliqués pour l'occasion à la problématique du vieillissement), des « *pratiques* » jamais définies, des « *politiques* » contenant essentiellement des axes de réflexion, sans plus de détails quant à la mise en œuvre. De ce fait, on doit certainement être également attentif à ne pas associer systématiquement ces éléments à la seule fonction RH : ils peuvent certainement être le fait de personnes qui ne sont pas explicitement dédiées à cette fonction. Inversement, la première raison pour laquelle les grandes organisations ont plus souvent une politique des âges pourrait tenir à la présence de personnel RH dédié (Arrowsmith & McGoldrick, 1997; Midtsundstad, 2011). De fait, cette présence induit certainement une plus grande formalisation et une plus grande mise en visibilité des actions engagées, mais ne préjuge en rien de leur adéquation à la problématique spécifique de l'entreprise, ni de leur application, ni de l'évaluation de leur efficacité.

La mise en pratique de cette gestion est en effet manifestement difficile. La littérature est assez unanime pour dénoncer un manque de connaissance théorique par la fonction RH des spécificités, besoins et attentes de ces populations (si tant est qu'elles soient homogènes, ce qui n'est pas le cas). Pourtant les travaux ne manquent pas. « *Alors qu'il y a eu de multiples études et recherches sur les capacités physiques et mentales d'une main-d'œuvre senior [par exemple (Delgoulet & Marquie, 2002; Freudenthal, 2001; Reed, Doty, & May, 2005)], notre revue de littérature indique qu'il existe un fossé substantiel à la fois dans la pratique managériale et dans la recherche quant à ce que le fait de gérer une main-d'œuvre âgée implique en réalité. Le vieillissement semble encore représenter une énigme pour la plupart des organisations et elles appliquent par conséquent les outils traditionnels du management à ces défis anticipés.* » (C. Streb et al., 2009). Par ailleurs, et de façon logique, la littérature permet de relever un manque criant de connaissances issues de la pratique. (Billett, Dymock, Johnson, & Martin, 2011b).

Il n'est dès lors sans doute pas étonnant que certains auteurs en arrivent à relativiser tout simplement l'efficacité des pratiques RH mises en œuvre. C'est la conclusion que tirent par exemple Hennekam et al. de leur étude expérimentale, démontrant au moins que les liens entre les indicateurs habituels d'efficacité des pratiques RH avec ceux relatifs à l'emploi des travailleurs seniors ne sont pas forcément évidents : « *Ces résultats montrent que le fait de mettre en place des pratiques RH augmente la performance au travail et l'engagement affectif organisationnel. Néanmoins, par contraste avec l'idée commune que les pratiques RH influenceraient la décision de partir en retraite dans le sens d'un retard du départ, elles*

*pourraient ne pas être un outil utile pour garder les employés plus longtemps dans la main-d'œuvre.* » (Hennekam & Herrbach, 2013). Price et al. parviennent à des conclusions assez similaires. Etudiant la mise en œuvre dans le secteur public des stratégies RH recommandées dans la littérature pour retenir les travailleurs seniors après les avoir passées en revue, ils en viennent à la conclusion que ces politiques ne sont pas susceptibles d'avoir un effet positif sur la rétention des travailleurs seniors à moins que les employés ne soient activement encouragés à les utiliser (Price & Colley, 2007). Ces résultats contraignent *a minima* à s'interroger sur les conditions de l'efficacité des stratégies RH, ainsi que sur la pertinence des indicateurs utilisés pour évaluer cette efficacité. Peut-être la réflexion sur les pratiques RH en matière de gestion du vieillissement doit-elle conduire à une remise en cause des pratiques et indicateurs usuels, voire à une réflexion sur l'élaboration de pratiques et d'indicateurs spécifiques ?

D'autres auteurs relativisent enfin l'impact de la présence même des professionnels RH, tels McNair et al. : *« Il est bien connu que la capacité d'une entreprise à répondre à de nouvelles législations sur l'emploi est affectée par la présence de professionnels RH, présence qui elle-même reflète la taille de l'entreprise. Néanmoins, on ne doit pas partir du principe que l'existence de professionnels RH fournit une garantie de bonne pratique. Un des répondants d'une grande entreprise de construction a fait le commentaire que, en dépit d'une politique éclairée à l'échelle de l'entreprise, et du fait que la responsabilité de la surveillance était confiée au département RH, en pratique ils étaient trop occupés avec des priorités plus urgentes et laissaient les managers de proximité utiliser leur (imprévisible) pouvoir discrétionnaire. »* (McNair et al., 2007). On peut dans un cas pareil se demander si l'activité réelle des professionnels RH n'a pas consisté davantage à concevoir les dispositifs censés incarner les orientations politiques prises par la direction générale, puis à assurer la maintenance et le *reporting* de ces dispositifs, qu'à s'enquérir de leur application réelle et plus, à évaluer leurs effets. Le DRH paraît dans ce cas bien éloigné de l'activité réelle des salariés et de la réalité du travail. Ce constat mène à s'interroger sur l'éventualité de convoquer d'autres acteurs dans la réflexion, ce qui est d'autant plus légitime que la question du vieillissement concerne tout un chacun, à un titre ou à un autre.

b) De nombreux autres acteurs peuvent être convoqués dans la réflexion

- Recensement : des acteurs concernés à tous les niveaux, dans l'entreprise mais aussi au dehors

Les gouvernements semblent avoir décidé que l'entreprise était le lieu majeur où procéder à la correction des déséquilibres macro-économiques liés au vieillissement démographique. Cependant, les auteurs convergent pour affirmer que le problème ne peut pas être réglé uniquement par l'intervention, même conjointe, de ces deux niveaux, niveau gouvernemental et niveau de l'entreprise. Pour éclairer notre propos, nous donnerons l'exemple des politiques publiques, qui ne peuvent suffire. En effet, elles participent d'un système de pressions parfois contradictoires dans lequel sont prises les entreprises. Frerichs et al. vont même plus loin, puisqu'ils observent que les raisons pour initier des mesures et des initiatives dans les entreprises sont très hétérogènes et doivent globalement plutôt être recherchées dans les conditions opérationnelles et organisationnelles respectives que dans des facteurs externes

comme les politiques publiques (Frerichs & Sporket, 2007). D'autres auteurs corroborent ce point de vue en affirmant que les initiatives peuvent varier, mais qu'elles seraient plus souvent reliées aux conditions internes et de marché prédominantes, comme la performance économique et le maintien d'avantages compétitifs, qu'à des facteurs comme les politiques publiques (Midtsundstad, 2011; Taylor, 2006).

Quels sont alors les acteurs qui devraient s'investir dans le traitement de la question ? Ils sont nombreux, et situés tout au long de la chaîne entre le gouvernement et le salarié lui-même. Ce qui fait consensus, c'est qu'aucun acteur ne détient à lui seul le pouvoir de résoudre les problèmes posés par le vieillissement démographique. Le DRH n'est donc qu'un acteur parmi d'autres : il est certes nécessaire, mais pas suffisant. Les acteurs dont l'implication et le soutien actif sont constamment invoqués sont les gouvernements, bien sûr, mais aussi les syndicats, et au niveau des entreprises, les employeurs et ... les salariés eux-mêmes. (Henkens, Remery, & Schippers, 2008; Von Nordheim Nielsen, 2005). Ce sont ces acteurs qui sont souvent visés par les recommandations des rapports officiels et autres guides de bonnes pratiques (Loretto, Vickerstaff, & White, 2007). D'autres acteurs, d'autres niveaux sont parfois invoqués, plus diffus, ils font l'objet de moins de sollicitations directes. Billett note ainsi par exemple, parlant du problème connexe de l'employabilité : « *So, employability is a responsibility shared across residents, community, workplaces and educational institutions* » (Billett, 2010). Ilmarinen étend encore la gamme des acteurs concernés. « *L'employeur et le salarié ensemble forment une équipe qui peut changer les pratiques d'âge et les modes opératoires. La coopération internationale, les Etats, les gouvernements, les ministères et les organisations locales, la recherche, les assurances, les institutions de formation et de réhabilitation, les professionnels de la santé et de la sécurité au travail créent les conditions requises pour aider la main-d'œuvre vieillissante à s'en sortir et la motivation pour se maintenir au travail.* » (Ilmarinen et al., 2005). On ajoutera pour être complet que dans quelques pays ou ces acteurs sont présents et actifs, on trouve trace de l'implication d'associations ou de groupes de pression qui peuvent financer des travaux, comme la « *Canada's association for the 50 Plus* » (Armstrong-Stassen, 2008a). En Grande-Bretagne, des ONG aident également l'Etat et les entreprises à développer de nouvelles options (Muller-Camen, Croucher, Flynn, & Schroder, 2011). Quoi qu'il en soit, le grand nombre de ces acteurs et leur caractère disparate rend certainement leur mobilisation moins aisée, sur un plan technique d'abord, mais aussi parce que leurs intérêts peuvent plus aisément diverger.

Une remarque incidente concerne le fait que les auteurs mentionnent très souvent la nécessaire intervention des gouvernements ou de la puissance publique dans le traitement de la question, quel qu'en soit le niveau. Les attentes concernent les politiques de retraite, de formation, de lutte contre les discriminations, programmes de retour à l'emploi des retraités (Armstrong-Stassen, 2008a). Ces attentes peuvent parfois surprendre dans des contextes socioculturels où l'intervention de l'Etat est volontairement limitée pour des raisons idéologiques, comme aux USA. « *Offering incentives to employers to hire older workers [...] merit further study...* » (Brewington & Nassar-McMillan, 2000).

- Les acteurs les plus sollicités sont dans l'entreprise : employeurs, managers de proximité, salariés

A l'intérieur de l'entreprise, les premiers acteurs évoqués comme devant s'impliquer de façon forte dans la prise en compte du vieillissement au travail sont les employeurs. Cependant, assez curieusement, on manque de données sur leur opinion quant à l'allongement de la vie professionnelle en général, aux politiques gouvernementales, ainsi que sur leurs attentes par rapport aux gouvernements. La perception des employeurs est peu documentée, alors que le consensus indique que tout changement significatif dans les comportements de départ en retraite viendra prioritairement de modifications survenant dans les politiques des employeurs (Conen, Henkens, et al., 2012; Conen, van Dalen, et al., 2012; Van Dalen et al., 2009; Vickerstaff, Cox, & Keen, 2003). Pourtant l'implication de ces acteurs est loin d'être évidente. On peut par exemple se poser la question de la responsabilité : les employeurs se sentent-ils responsables de la prise en compte du vieillissement de leurs salariés ? La question mériterait de plus amples études. Les rares études existantes montrent que la réponse n'est pas univoque (Van Dalen et al., 2009).

Le rôle des managers de proximité à l'intérieur de l'entreprise est essentiel selon certains travaux. En termes de formation par exemple, ils occupent une position centrale dans le processus de décision, au travers de leur participation aux discussions qui permettent d'identifier les besoins en formation, et ce sont eux qui décident le plus souvent s'il faut ou non promouvoir et encourager la formation (Leisink & Knies, 2011; McNair et al., 2007). Pourtant, si le rôle crucial de ces acteurs n'est pas contesté, il n'est que très peu documenté dans la littérature.

L'implication des salariés est aussi considérée comme nécessaire par la plupart des auteurs. D'après certains auteurs, les politiques n'ont que peu de chance d'avoir un effet positif sur la rétention des travailleurs âgés à moins que les employés ne soient activement encouragés à les utiliser (Price & Colley, 2007). D'autres vont plus loin et soulignent que les travailleurs seniors doivent devenir des participants actifs, agissants, sur le lieu de travail. Ils doivent « *prendre soin d'eux-mêmes, individuellement et collectivement.* » (Billett et al., 2011b). Cependant, si une telle implication est fortement souhaitée, les mobiles qui peuvent la soutenir sont peu explicités, peu documentés. Très majoritairement, les auteurs évoquent la nécessité économique, qui contraindra à travailler plus longtemps en raison de la faiblesse des revenus en cas de cessation d'activité. Logiquement, les travailleurs devront trouver les moyens d'y parvenir ; mais est-ce suffisant pour forcer l'implication des salariés ? Seul Schmid adopte une position un peu originale, puisque selon lui le fait de pouvoir participer au marché du travail aussi longtemps qu'on le veut est avant tout un facteur essentiel de qualité de vie élevée. La solution du problème d'emploi et de crise des pensions devient alors un effet bénéfique collatéral, certes important (Schmid et al., 2008). Cependant, sa position est marginale. Quant à la nécessité, si elle commence à s'imposer, elle n'est pas pour autant synonyme d'implication. Les recherches récentes montrent que les travailleurs en Europe s'attendent progressivement à travailler plus longtemps que ce n'est actuellement le cas (Henkens et al., 2008; Velladics, Henkens, & Van Dalen, 2006). Néanmoins dans le même temps il est aussi démontré que la vaste majorité des travailleurs seniors eux-mêmes continuent d'apprécier et d'espérer prendre leur retraite des années avant l'âge officiel (Van Dalen & Henkens, 2002; Van Dalen & Henkens, 2005).

En guise de synthèse, on peut imaginer la perplexité du gestionnaire auquel on demande d'élaborer rapidement une gestion des âges sur le modèle d'une boîte à outils. Si le gestionnaire est directement concerné par l'exigence réglementaire, il ne devrait d'ailleurs pas être le seul à être interpellé sur cette question, dans la mesure où il n'est pas seul à participer à l'élaboration des pratiques quotidiennes de GRH. En effet, la littérature identifie une foule d'autres acteurs, à tous les niveaux, dans l'entreprise mais aussi au-dehors, dont l'implication s'avère indispensable si l'on veut espérer traiter le « *problème de la gestion des âges* ». Au premier rang de ces acteurs, dans l'entreprise, on trouverait les employeurs, les managers de proximité et les salariés eux-mêmes. Cependant, il semble que tous soient assez démunis pour l'instant face aux injonctions gouvernementales à « *gérer les âges* ». Pour nous en convaincre, examinons le tableau que brosse la littérature du résultat des efforts du régulateur.

### 2.3. Beaucoup d'efforts de la part du régulateur pour un résultat très mince

Très nombreuses sont les recherches qui rendent compte de la réaction actuelle des entreprises aux diverses pressions, notamment légales, visant à faire augmenter d'une façon ou d'une autre la participation des seniors au marché de l'emploi. Leurs conclusions sont très souvent convergentes : dans le pire des cas, l'exclusion somme toute assez consensuelle qui prévalait jusqu'alors se poursuit ; dans le cas le plus fréquent, les entreprises semblent ignorer les enjeux mis en exergue par les gouvernements et faire preuve d'une grande indifférence. Dans quelques rares cas, les entreprises semblent se saisir de la question et tentent de mettre des mesures en place, mais ces mesures sont elles-mêmes sujettes à discussion.

Parmi les très nombreux travaux qui décrivent la réaction des entreprises aux injonctions des divers gouvernements, on peut citer ceux de Conen et al. (Conen, Henkens, et al., 2012). Ces auteurs mènent des études dans plusieurs pays européens simultanément. Selon eux, « *une minorité d'employeurs ont mis en place des mesures pour recruter ou retenir les salariés seniors, et quand ils le font, ils retiennent plutôt qu'ils ne recrutent. [...] Des recherches antérieures menées chez les employeurs, aux Etats-Unis et dans des pays européens, montrent que de nombreux employeurs tendent à être partiaux envers les travailleurs seniors, et qu'il y a souvent un manque d'attention des entreprises envers les employés seniors, ce qui se reflète par une absence de programmes pour les retenir et les former.* » (Barth, McNaught, & Rizzi, 1993; Chiu et al., 2001; Guillemard, Taylor, & Walker, 1996; Henkens, 2005; Taylor & Walker, 1998). Les bonnes pratiques dans l'emploi des travailleurs seniors semblent rester l'intention d'une minorité, et peu d'organisations envisagent le vieillissement démographique comme un problème stratégique (Taylor, 2006; A. Walker, 2006). Ce qui ne laisse pas d'étonner au regard de l'importance des enjeux au niveau national tels qu'énoncés par les divers gouvernements. Van Dalen rappelle que la position des travailleurs seniors est d'autant plus vulnérable que les perspectives économiques sont faibles, car la retraite précoce est souvent vue comme une façon de réduire la main-d'œuvre moins douloureuse qu'un plan de licenciements massifs. Ce même auteur compare les attitudes et actions des employeurs concernant les travailleurs âgés en Grèce, Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni. Ses résultats montrent qu'en dépit de l'existence d'une perception des défis à venir (vieillissement de la main-d'œuvre : possibles pénuries, même dans les pays à fort taux de chômage...), les employeurs ne prennent pas de mesures substantielles pour recruter et retenir les travailleurs

âgés, ni pour augmenter leur productivité. L’auteur conclut à un énorme fossé entre les défis futurs perçus et les politiques réelles dans les organisations explorées. Il enjoint les politiques de réfléchir à ce qu’il appelle « *le fossé entre la micro et la macro rationalité.* » (Van Dalen et al., 2009).

Quelles explications possibles à l’existence de ce « *fossé* » ? Pour Verworn et al., beaucoup d’entreprises ne réalisent pas encore que les changements démographiques survenant dans la main-d’œuvre nécessitent de nouvelles stratégies de GRH. L’une des raisons pourrait être que le changement démographique à l’intérieur d’une entreprise est un processus insidieux. Ainsi, l’augmentation évidente de l’âge moyen des employés pourrait ne pas apparaître comme inquiétante, tant qu’il n’y a pas d’effet sur l’activité économique quotidienne. Même si, pour ces auteurs, cette vision à court terme, focalisée sur le jour-le-jour, pourrait être bientôt mise en échec par les problèmes montants de perte de compétence, de pénuries de main-d’œuvre... évoqués plus haut (Verworn, Schwarz, & Herstatt, 2009). Une autre hypothèse peut être celle de l’étendue de la responsabilité de l’employeur dans la gestion du vieillissement au travail : la réponse ne va pas forcément de soi. D’après les résultats de Van Dalen et al., en Grande-Bretagne, seule une très faible minorité d’employeurs se sentiraient responsables de la formation tout au long de la vie de leurs employés (Van Dalen et al., 2009). Aux Pays-Bas, d’après Conen et al., les employeurs qui s’attendent au décalage le plus grand entre coût et productivité des travailleurs seniors n’appliqueraient pas pour autant plus de mesures organisationnelles pour ajuster cet équilibre ; ils penseraient en effet que cette question doit être résolue par le gouvernement, par le biais de subventions aux salaires, par exemple (Conen, van Dalen, et al., 2012). Armstrong-Stassen interroge elle aussi les acteurs de l’entreprise sur les raisons du non-engagement des entreprises dans l’instauration de pratiques de gestion des âges. Outre les stéréotypes négatifs et le manque de connaissances sur les pratiques à mettre en œuvre, les employés seniors évoquent le coût financier et le fait que ce n’est pas une priorité. De façon remarquable, les répondants RH indiquent quant à eux que leur organisation ne s’engage pas parce que les employés ne s’y intéressent pas et ne le demandent pas (Armstrong-Stassen, 2008a). Là, au-delà de l’implication des entreprises, on peut raisonnablement se demander si l’intérêt de travailler plus longtemps est réellement devenu une conviction chez les salariés eux-mêmes. Rappelons que si la vaste majorité des travailleurs s’attendent à devoir travailler plus longtemps que ce n’est actuellement le cas, ils ne souscrivent pas nécessairement de gaieté de cœur à cette nouvelle obligation, et nombre d’entre eux espèrent encore pouvoir prendre leur retraite avant l’âge officiel (Van Dalen & Henkens, 2002; Van Dalen & Henkens, 2005; Velladics et al., 2006). Ce qui a des implications en termes de problématique managériale. Ainsi Znidarsic conseille-t-elle même aux employeurs de s’intéresser prioritairement à ceux des salariés qui souhaitent prolonger leur vie professionnelle (Znidarsic, 2010).

Quel serait le rôle des politiques publiques dans ce cadre ? Pour les auteurs qui ont étudié ce lien, il semblerait exister une certaine décorrélation entre l’action politique publique et son résultat au niveau de l’entreprise. Ainsi Frerichs et al. fournissent-ils pour le compte d’Eurofound une revue nationale des politiques d’emploi et du marché du travail pour une main-d’œuvre vieillissante, ainsi que des initiatives prises sur le lieu de travail. On a vu que

pour eux, les raisons d’initier des mesures et des initiatives dans les entreprises étaient très hétérogènes et devaient plutôt être recherchées dans les conditions opérationnelles et organisationnelles respectives que dans des facteurs externes comme les politiques publiques. Parmi les facteurs internes, ils identifient : les mesures de rationalisation et réorganisation, les aspects de coûts (particulièrement, dus à la maladie et aux départs en retraite précoces), la culture d’entreprise et la responsabilité sociale, les avantages compétitifs (utilisation et sécurisation de l’expérience et de la connaissance pratiques des employés seniors), le manque de main-d’œuvre qualifiée, les accords collectifs (visant à sécuriser l’emploi), le processus de développement démographique (Frerichs & Sporket, 2007).

Par ailleurs, nous nous demandons si le *modus operandi* de l’injonction gouvernementale à gérer les âges n’est pas aussi en lui-même source de confusion. Arrêtons-nous un instant sur cette question : nous interrogerons d’abord les enjeux et les moyens, puis la construction même des définitions censées trouver une traduction dans les pratiques.

### 2.3.1. Première difficulté : un même enjeu, mais des focus, des acteurs et des moyens flous

Les plus courantes des définitions rencontrées dans la littérature sont pensées et proposées pour servir de base de travail aux acteurs chargés de mettre en place la gestion des âges demandée par le régulateur. Cependant, la faiblesse constatée de l’engagement des entreprises sur le sujet n’est peut-être pas entièrement à mettre sur le compte de la mauvaise volonté des acteurs, ni du fait que ceux-ci font l’objet de pressions contradictoires et nombreuses de la part de leur environnement. Il nous semble intéressant d’examiner ces définitions et de les comparer afin d’identifier d’éventuelles raisons au manque d’opérationnalisation effective qui est leur sort, de fait.

#### a) Définitions les plus courantes de la « gestion des âges » dans la littérature

Examinons les définitions les plus courantes de la gestion des âges en cours dans la littérature (*cf.* Tableau 4). Ce sont elles qui sont diffusées par les gouvernements aux fins de guider les entreprises dans toutes les démarches visant à allonger la vie professionnelle. Elles expriment donc des enjeux, adoptent un angle pour aborder la question du vieillissement au travail, visent des acteurs et fournissent des moyens d’action.

	Enjeux	Focus	Acteurs	Moyens
(A. Walker, 1997)	Les diverses dimensions par lesquelles les ressources humaines sont gérées à l'intérieur des organisations avec une focale explicite sur l'âge, et aussi, plus généralement, sur la gestion globale du vieillissement de la main-d'œuvre via les politiques publiques ou la négociation collective	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focale explicite sur l'âge</li> <li>• Plus généralement, focale sur le vieillissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceux « qui gèrent les RH à l'intérieur des organisations »</li> <li>• Régulateur</li> <li>• Partenaires sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRH intra-organisations</li> <li>• politiques publiques</li> <li>• négociation collective</li> </ul>
(TAEM, 2007)	Maintenir la capacité et la volonté des travailleurs à/ de rester au travail au-delà de l'âge auquel ils prenaient précédemment leur retraite sera d'une importance centrale dans la gestion du vieillissement de la population. Ceci devra être accompli tout en s'assurant que les organisations atteignent bien leurs objectifs économiques. Le terme de gestion des âges est inventé pour désigner une série d'interventions et d'approches échauffées dans ce but.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rester au-delà de l'âge auquel ils prenaient précédemment leur retraite</li> </ul>	?	?
(C. Streb et al., 2009)	« Gestion de la main-d'œuvre vieillissante » : ceci renvoie au développement, à la mise en place et à l'application d'outils et de mesures pour soutenir et même améliorer la compétitivité organisationnelle, en dépit de l'augmentation de l'âge moyen de la main-d'œuvre et des défis qui en résultent.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'âge et ses défis</li> </ul>	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils</li> <li>• Mesures</li> </ul>
(Villosio et al., 2008)	Dans un sens plus large, la gestion des âges concerne l'amélioration de la qualité des emplois pour les employés seniors. Ceci parce que la qualité du travail joue un rôle pour décourager les seniors de partir en retraite tôt ou les attirer de nouveau sur le marché du travail. Cet aspect est largement documenté, notamment par la Fondation de Dublin, qui a créé un modèle présentant les corrélations entre les conditions de travail et le vieillissement comme une fonction de la notion de qualité du travail, ce qui inclut la sécurité de l'emploi, la santé et le bien-être, le développement des compétences, la réconciliation de la vie au travail et hors travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur les employés seniors</li> </ul>	?	Améliorer la qualité des emplois (dans laquelle, parmi d'autres facteurs, la santé joue un rôle)
(Ilmarinen, 2006)	« Du point de vue de l'individu, la gestion des âges implique de se gérer soi-même et de participer à la réalisation de la gestion des âges pour sa part. Du point de vue des entreprises, la gestion des âges présente un lot d'actions pour répondre aux besoins de gens d'âges différents. Et du point de vue de la société, la gestion des âges décrit le contrôle des structures d'âges par la compilation d'actions efficaces dans des entités. »  L'auteur ajoute que les définitions de la gestion des âges sont globalement similaires, mais peuvent mettre l'accent sur des points de vue légèrement différents. Ainsi, une définition qui met l'accent sur la santé au travail peut-elle se formuler ainsi : « La gestion des âges requiert qu'on prenne en compte l'âge de l'employé et les facteurs liés à l'âge dans la gestion quotidienne du travail, dans la planification et l'organisation du travail ; de façon à ce que chacun, indépendamment de son âge, puisse atteindre les cibles personnelles et organisationnelles en bonne santé et de façon sûre. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...et ce indépendamment de son âge</li> <li>• Focus sur la santé possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individu</li> <li>• Entreprises</li> <li>• Société</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I : se gérer soi-même et participer à la GDA pour sa part</li> <li>• E : lot d'actions pour répondre aux besoins de gens d'âges différents</li> <li>• S : compilation d'actions efficaces dans des entités.</li> </ul> <p>Prendre en compte l'âge de l'employé et les facteurs liés à l'âge dans la gestion quotidienne du travail, sa planification et son organisation.</p>

Tableau 4 : récapitulatif des définitions les plus courantes de la « gestion des âges » dans la littérature et analyse : enjeux, angles d'approche, acteurs visés et moyens proposés



Ceci étant posé, nous pouvons nous livrer à une analyse comparative de ces définitions et de leurs contenus.

b) Seul l'enjeu économique est partagé d'une définition à l'autre ; tout le reste diverge

« Gérer la main-d'œuvre vieillissante », « obtenir que les travailleurs restent plus longtemps sur le marché », « faire en sorte que les organisations atteignent leurs objectifs économiques », « améliorer la compétitivité organisationnelle en dépit des défis », « maintenir les seniors sur le marché », « que chacun puisse atteindre les cibles organisationnelles » : toutes les définitions sans exception ont pour force commune de tenter une réponse aux préoccupations majeures des divers gouvernements comme des entreprises, à savoir, des préoccupations de nature économique. Ces réponses passent évidemment par une augmentation de la participation des travailleurs vieillissants au marché du travail, donc par un traitement par l'emploi de la question du vieillissement de la main-d'œuvre.

Seul le Finlandais Ilmarinen nuance son propos et associe l'objectif d'atteindre les cibles organisationnelles à l'objectif d'atteindre ses cibles personnelles. Il est également le seul à ne pas rester sur l'atteinte de ces objectifs coûte que coûte, mais à conditionner la réussite de la démarche à une atteinte des objectifs « *de façon sûre et en bonne santé.* »

Si les définitions épousent les préoccupations des gouvernements, en revanche, la majeure partie d'entre elles proposent des focus, des acteurs cibles et des moyens divergents, voire inexistantes. De plus, lorsqu'ils existent, les focus et moyens nous paraissent parfois constituer des faiblesses et empêcher les concepts de jouer leur rôle, à savoir, aider à « gérer les âges » sur le terrain. En effet, ils mettent l'accent sur certaines dimensions qui vont selon nous obérer leurs chances d'être adoptées et opérationnalisées par les acteurs.

### 2.3.2. Deuxième difficulté : des défauts de construction dans les définitions, qui hypothèquent leur capacité à se traduire en pratiques

a) *Homo economicus* : une approche économique exclusive qui dessert

Chacune de ces définitions reflète la prégnance des aspects économiques dans le débat. Ils y sont évoqués par des termes univoques : « *objectifs économiques* », « *compétitivité organisationnelle* », « *cibles organisationnelles* ». Or, il nous semble que situer le débat sur ce plan implique là encore un désavantage dès le départ, car les arguments économiques en défaveur de l'emploi des seniors sont bien plus audibles que ceux qui plaident en leur faveur.

De fait, la prégnance, voire la prédominance des aspects économiques nous semble un très grand obstacle à toutes les tentatives d'augmentation de la participation des seniors au marché du travail. En effet, les avantages d'une approche positive envers les travailleurs seniors ne sont pas toujours évidents pour les entreprises, parce que la question des coûts est toujours décisive (Midtsundstad, 2011; Vickerstaff, Loretto, & White, 2009). Midtsundstad défend par ailleurs la thèse selon laquelle la mise en place d'une politique favorable aux seniors relève de la responsabilité sociale de l'entreprise ; se référant à Friedman (Friedman, 1970, 1962), il fait l'hypothèse que les entreprises assumeront cette responsabilité sociale uniquement si elles jugent qu'elle peut être rentable, parce qu'elle amène, d'une façon ou d'une autre, les

employés à être plus productifs, et/ou permet d'éviter certains coûts. La responsabilité sociale interne de la main-d'œuvre deviendrait alors une partie intégrante de la stratégie de gestion du personnel de l'entreprise. Plus généralement, en dehors de toute référence à la responsabilité sociale, certains soutiennent que les entreprises qui introduisent une politique de vieillissement actif le font pour éviter les coûts associés à la perte de compétences (Karppinen, 2008).

Partant, il est logique que la défense de l'emploi des seniors puisse également se placer sur le terrain économique. Cependant, les arguments présentés pour faire valoir l'intérêt du maintien dans l'emploi des seniors sont souvent peu quantifiés car peu quantifiables. On parle de « *gains réciproques* », « *d'apports d'expérience et de connaissances, de savoir-faire* ». Parfois, les arguments sont même des arguments en creux : on fait valoir que les seniors ne présentent pas les mêmes inconvénients que les juniors. Par exemple, ils n'ont plus à supporter le coût de l'éducation de leurs enfants, ils peuvent travailler hors des heures habituelles ... (Arrowsmith & McGoldrick, 1997; Department for Work and Pensions, 2011). Autant de considérations qui ne sont pas susceptibles d'évaluation chiffrée. Or, l'évaluation chiffrée est parfois considérée comme plus convaincante. Certains tentent de remédier à ce manque en calculant les coûts du recrutement, de la formation, de l'absentéisme et des accidents du travail chez les seniors et en les comparant à ceux relevés chez les juniors (Brooke, 2003). D'autres chiffrant le surcoût lié au vieillissement de la main-d'œuvre, aux employés restreints dans leurs capacités d'action et incapables de réaliser les tâches attendues, au coût de la main-d'œuvre de renfort appelée pour remplacer les travailleurs qui sont en arrêt maladie (C. K. Streb et al., 2008).

L'argument économique semble de loin le plus fédérateur. Il est donc largement utilisé dans les discours institutionnels pour tenter de convaincre. Par exemple, Walker (D. Walker, 2007) rappelle le fait que l'intérêt économique de l'allongement de la vie professionnelle serait partagé par chacun des acteurs : travailleurs seniors qui pourront renforcer l'épargne constituée pour leur retraite, employeurs qui pourront faire face aux pénuries de main-d'œuvre annoncées, croissance économique et accroissement des revenus au niveau fédéral. Il est d'ailleurs à noter que ces approches économiques peuvent tout aussi bien s'appliquer à la question de la santé, les très rares fois où elle est abordée. Les auteurs s'intéressent alors aux aspects économiques de la perte de santé pour les individus, affectant leur capacité de travail. L'application des préconisations serait bénéfique à l'économie comme à l'individu (V. Beck & Quinn, 2012).

La très forte influence des facteurs économiques explique enfin la grande susceptibilité de la gestion des âges à ces facteurs. Les contraintes économiques fortes (comme la nécessité de réduire ses effectifs, ou la perspective d'une croissance importante) ou les caractéristiques du marché de l'emploi (pénuries de main-d'œuvre) sont des déterminants importants de la mise en œuvre d'une politique favorable aux travailleurs seniors (Midtsundstad, 2011). Inversement, par exemple, les compressions de personnel auraient un effet négatif sur les pratiques organisationnelles que la littérature sur le vieillissement de la main-d'œuvre identifie comme particulièrement importantes pour les travailleurs vieillissants (Armstrong-Stassen & Cattaneo, 2010).

### b) La focalisation sur l'âge chronologique

Les définitions se focalisent sur l'âge, entendu dans sa dimension chronologique, et uniquement dans celle-ci. Or, nous avons vu qu'il en existait d'autres et que la notion d'âge n'est pas si simple qu'il y paraît. Le vieillissement est une dynamique, il est en interaction permanente avec l'environnement. Il s'agit d'un processus complexe qu'on ne peut absolument pas réduire à un simple nombre. Par ailleurs, cette référence entraîne une stratification des populations par l'âge, la référence à des « *structures d'âge* », qui doivent être « *contrôlées* » (Ilmarinen). Quant à la référence fréquente au terme « *vieillissement* », il renvoie essentiellement à l'âge chronologique avancé, que ce soit celui d'un individu ou d'une population. Or, nous avons vu qu'il existait toute une rhétorique décliniste liée à ces concepts de vieillissement et qu'y faire référence, c'est déjà se situer dans un champ d'interprétation particulier du « *problème* », comme en témoigne la formule de Streb : « *soutenir la compétitivité organisationnelle en dépit de l'augmentation de l'âge moyen...* ». Ensuite, les définitions du TAEN, de Walker et de Streb appellent toutes à « *gérer* » ces âges chronologiques, ce vieillissement. Le terme de « *gestion* », associé au terme de « *main-d'œuvre* », de « *ressources humaines* », renvoie inéluctablement au « *gestionnaire* », au DRH : mais le DRH est-il en mesure de « *gérer* » un âge chronologique, qui est un phénomène inéluctable résultant du passage du temps, et non un risque ou un danger ?

### c) Le décalage des points de vue entre l'entreprise et le régulateur

On remarquera que ces définitions sont assez claires mais se situent sur un plan très surplombant, et que les entreprises peuvent à juste titre ressentir une certaine perplexité lorsqu'il s'agit de les opérationnaliser et de les traduire en pratiques.

D'après la littérature, l'articulation entre l'intérêt général et les intérêts particuliers semble poser un problème majeur, et être à l'origine d'un décalage massif. Il semble exister dans de nombreux pays une importante contradiction entre les affirmations officielles des gouvernements, des syndicats de salariés ou d'employeurs sollicités pour briser les consensus sociaux autour des sorties précoces, et le traitement réel des travailleurs seniors dans les entreprises (Frerichs & Sporket, 2007). Au niveau général, la santé économique de la protection sociale nécessite le maintien en emploi des salariés âgés ; au niveau local, l'intérêt particulier de l'entreprise ne le nécessite pas toujours, voire peut paraître nécessiter (aux yeux des dirigeants) leur éviction pour des raisons d'ajustement des effectifs, de renouvellement des compétences, etc.

Ainsi, les entreprises ne se sentent pas toujours directement concernées par les problèmes de financement de la protection sociale ou des maladies émergentes, trop éloignés de leurs préoccupations quotidiennes. Manifestement, l'approche macro-économique n'est pas suffisante (Znidarsic & Dimovski, 2009). Quant aux pénuries de main-d'œuvre annoncées, elles peuvent en effet être bien visibles à certains endroits et dans certains secteurs, comme dans le secteur de la santé ou de l'éducation au Canada, par exemple (Armstrong-Stassen, 2008b). Mais elles sont aussi extrêmement variables selon le secteur et le degré de qualification du personnel. Ainsi la pénurie de main d'œuvre en Thuringe, état d'ex-Allemagne de l'Est frappé par un fort taux de chômage et le vieillissement rapide de sa

population, n'est-elle perceptible que sur le marché de la main-d'œuvre qualifiée (Buscher, Dettmann, Sunder, & Trocka, 2009). Ces pénuries peuvent aussi être partiellement masquées par la crise, et même si la question des tensions sur le marché reste entière à plus long terme, les entreprises peuvent ne pas la considérer comme une préoccupation immédiate (Conen, Henkens, et al., 2012). Enfin, il existe bien des façons de gérer les pénuries, et le recours aux travailleurs seniors n'est qu'une solution parmi d'autres. Il est aussi possible d'augmenter la quantité de travail fournie par les travailleurs existants, externaliser le travail pour gérer des pics temporaires, substituer la technologie/le capital au travail... (Henkens et al., 2008).

Le décalage est bien documenté dans la littérature. Les opinions et attentes des employeurs concernant l'âge de départ en retraite des travailleurs ne sont pas toujours en phase avec les idées des gouvernements des Etats membres de l'Union Européenne, qui souhaitent augmenter la participation des travailleurs seniors et repousser la transition entre le travail salarié et la retraite à la fin de la carrière sur le marché du travail. Dans une étude comparative auprès d'employeurs de cinq pays européens, Grèce, Hongrie, Espagne, Pays-Bas, Royaume-Uni, les auteurs concluent que la plupart des employeurs sont réticents à promouvoir les départs à la retraite tardifs. Une partie de cette réticence est due à la perception selon laquelle une main-d'œuvre vieillissante est un fardeau plutôt qu'un facteur de prospérité pour les organisations (Van Dalen et al., 2010). La croyance commune est que le fait d'assumer une responsabilité sociale à l'égard des travailleurs seniors n'est pas source de profit pour les employeurs (Midtsundstad, 2011; A. Walker, 2006). D'autres auteurs, étudiant la réaction des employeurs à l'introduction des régulations anti-discrimination, concluent que si la connaissance des régulations est bonne parmi les employeurs, et si, en général, la plupart sont enclins à éviter la discrimination sur l'âge sur le lieu de travail, nombre d'entre eux ne font pas le lien entre ceci et les besoins de leur activité économique (McNair et al., 2007).

Afin d'explorer ce phénomène de « *fossé entre la micro et la macro rationalité* », il sera utile de revenir plus loin sur le concept même de rationalité, qui semble en effet sous-tendre les choix des différents acteurs en matière de traitement de la question du vieillissement au travail. Nous le prendrons donc largement en compte dans l'élaboration de notre méthode de recherche.

### Conclusion du chapitre 2

La gestion des âges est issue d'un récent et profond changement dans le mode de traitement du vieillissement démographique mis en œuvre dans les sociétés occidentales (*cf.* Tableau 5). En effet, le besoin de flexibilité sur le marché du travail s'est longtemps traduit dans les politiques publiques par la promotion de la sortie précoce. La conséquence ? La prééminence d'une gestion *par l'âge*, centrée sur le seul critère d'âge chronologique. Economiquement efficace, consensuelle, celle-ci a insidieusement engendré un âgisme qui a rapidement été intériorisé et intégré dans les cultures des pays concernés. Le vieillissement démographique est venu bousculer ce consensus tacite, en provoquant l'émergence d'un problème macro-économique dont tous ont maintenant conscience. Soucieux d'assurer l'équilibre des comptes publics à long terme, les gouvernements ont alors tous opéré un changement de cap spectaculaire. En rupture totale avec les politiques précédentes, les dispositifs de sortie précoce ont été supprimés et de nombreuses mesures ont été prises pour promouvoir

l’allongement de la durée de vie au travail. C’est ainsi que le concept de « *gestion des âges* » a vu le jour, sous la plume du régulateur, comme un discours visant à convaincre salariés et entreprises d’aller dans ce sens, mais également comme un moyen de les y aider, puisque sous ce terme fourre-tout sont regroupés des états d’esprit, des outils, des propositions d’actions...

Les entreprises ainsi stimulées sont aussi fréquemment mues par des inquiétudes de nature économique quant à la performance d’une main-d’œuvre vieillissante. Elles sont amenées à réfléchir sur la meilleure façon de gérer leurs salariés vieillissants. Cependant, alors que l’exclusion fondée sur le critère d’âge chronologique était simple et consensuelle, tout se complique quand on envisage au contraire de gérer les âges. Des questions nombreuses et très concrètes se posent immédiatement. A qui se posent-elles ? Les acteurs RH sont bien sûr concernés, mais ils sont loin d’être les seuls : parmi les plus importants, les managers de proximité, les préventeurs, les salariés eux-mêmes. Tous sont appelés à réfléchir. Quelles sont ces questions ? Elles concernent aussi bien la définition de l’âge que celle des travailleurs âgés, le retentissement de l’âge sur les travailleurs, ...sans parler de ce que peut bien être une « gestion des âges » d’un point de vue opérationnel, sachant qu’il faut toujours l’envisager dans le contexte d’une entreprise particulière. Rien n’est simple et aucune de ces questions ne trouve de réponse rapide ou univoque.

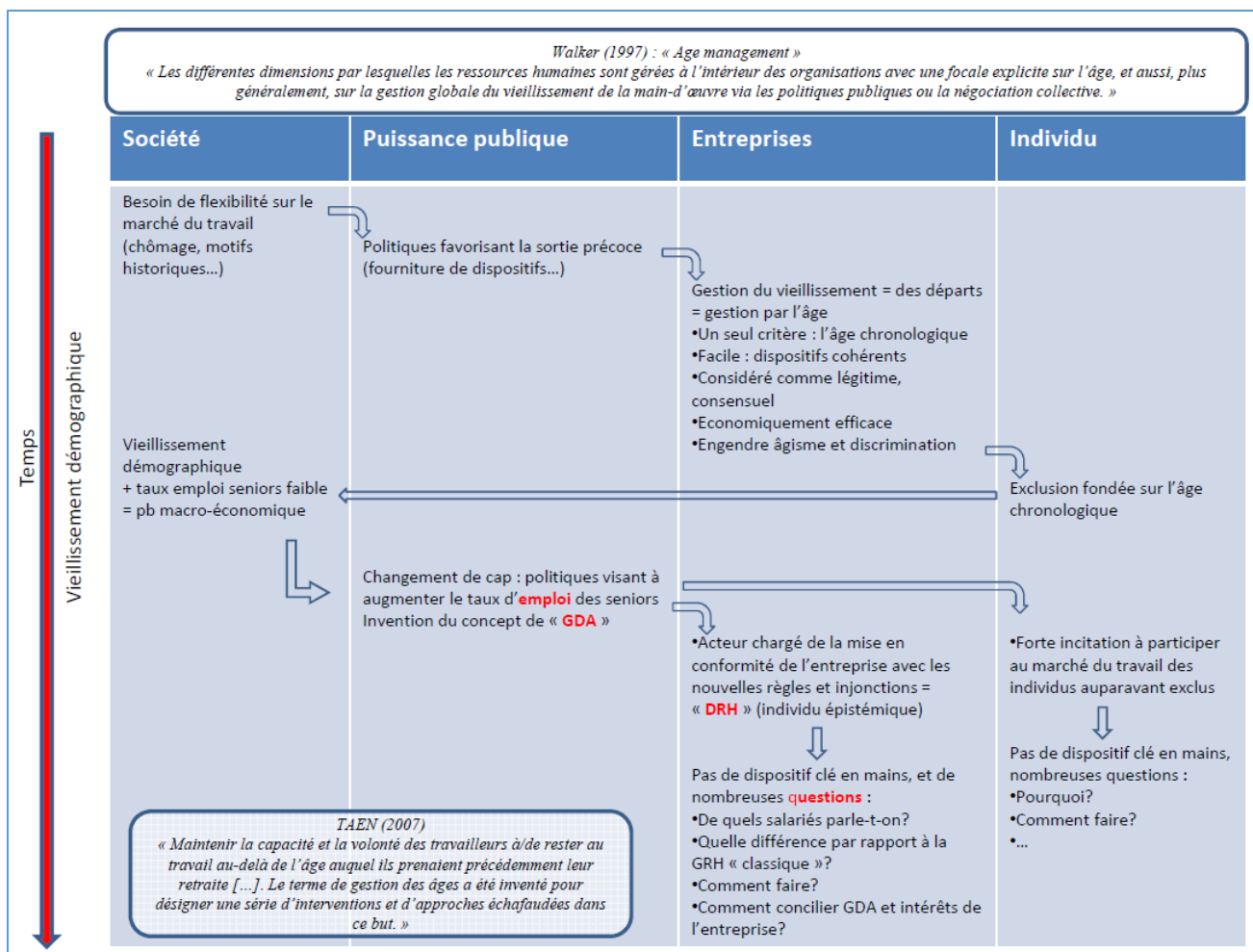


Tableau 5 : genèse de la « gestion des âges » d’après la littérature

Au travers du chapitre 2, on constate que bien des questions soulevées par la gestion des âges restent sans réponse. Les acteurs sollicités, qui sont nombreux et plus ou moins bien identifiés, se trouvent incités à mettre en place une hypothétique « gestion », qui concerne une population mal connue, mal définie, mouvante, en interaction permanente avec l'environnement. Ce ne sont que les premiers éléments d'explication du résultat décevant – au regard de l'enjeu et du point de vue des gouvernements - des incitations gouvernementales à « gérer les âges ». Car c'est ici que réside le nœud du problème : comment les injonctions gouvernementales plus ou moins fortes prennent-elles part à l'ensemble des pressions que subissent les entreprises, les acteurs ? Quelle est la résultante de cet ensemble de pressions parfois contradictoires et de questions sans réponses ? D'après la littérature, le constat est sans appel : le résultat de tant d'efforts resterait fort mince. La réaction des entreprises aux diverses pressions ne serait pas conforme aux attentes des différents gouvernements et l'engagement dans la « gestion des âges » resterait faible. A cela, nous proposons plusieurs causes possibles, au premier rang desquelles les difficultés de définition. Le premier obstacle résiderait dans la mauvaise définition des acteurs concernés. Le deuxième tiendrait aux définitions même de la « gestion des âges » proposées par les régulateurs à l'origine du concept. En effet, si ces définitions ont en commun le fait de faire référence à l'enjeu majeur partagé par tous les acteurs, à savoir, l'objectif économique, la plupart d'entre elles souffrent de gros défauts structurels.

Commençons par les plus évidents de ces défauts. Premièrement, les définitions courantes de la gestion des âges adoptent dans leur grande majorité un point de vue exclusivement économique ; or cette approche dessert clairement les travailleurs vieillissants, réputés moins productifs et plus chers. Deuxièmement, elles se focalisent sur l'âge chronologique, alors que cette dimension ne suffit pas à rendre compte de la complexité du problème si elle n'est pas *a minima* mise en balance avec les exigences du travail. Troisièmement, elles n'intègrent pas le décalage des points de vue qui peut exister entre l'entreprise et le régulateur, le fossé entre la « *micro-* » et la « *macro-rationalité* ». Or, ce décalage apparaît très nettement quand les entreprises doivent mettre en place, à leur niveau, des mesures qui ne leur paraissent pas aller dans le sens de leurs intérêts.

Plus grave encore, l'analyse de la littérature nous amène à penser que les définitions de la gestion des âges mises à disposition des entreprises par les régulateurs présentent deux autres défauts majeurs, à type d'omission. Premièrement, elles ne prennent pas en compte les facteurs de contexte, internes ou externes à l'entreprise, qui seraient susceptibles d'influer sur la façon dont les politiques publiques sont traduites en pratiques concrètes au sein des entreprises, à savoir, sur la forme finale des pratiques de gestion des âges. Or, on ne peut pas s'abstraire de ces contextes car les entreprises ne sont pas des organismes « *hors sol* » abrités de toute influence contextuelle de marché, de culture... Deuxièmement : ces définitions ne permettent pas (à l'exception notable de la définition finlandaise) de prendre en compte la question de la santé dans la gestion du vieillissement au travail. Or, cette question est tout sauf anecdotique. Ces deux défauts sont selon nous largement responsables de l'échec de toute

politique de gestion des âges servies par de tels concepts. Ils nous semblent mériter à eux seuls un chapitre.

### Synthèse du chapitre 2

Le changement démographique en cours impose maintenant une réflexion dans les entreprises. Même si elles formulent la question en termes de performance et de productivité, les entreprises sont contraintes de questionner leurs modes de traitement du vieillissement au travail. Or, avant même de se demander ce qu'est la gestion des âges, elles sont amenées à se poser des questions beaucoup plus fondamentales : qu'est-ce que l'âge ? Qu'est-ce qu'un travailleur senior ? Cependant, aucune de ces questions n'appelle de réponse simple ou univoque. Ainsi, les acteurs qui doivent y répondre, au premier rang desquels on trouve (mais pas seulement) les acteurs de la fonction RH, s'en trouvent parfois bien désarçonnés.

Le concept de « *gestion des âges* » nous paraît venir s'adresser de manière inadaptée à des acteurs mal identifiés. Rien d'étonnant dans ce cas à ce qu'on obtienne une gestion des âges ...qui ne permet pas de gérer les âges. Or, il nous semble que bien d'autres dimensions auraient pu être convoquées par le régulateur, plus près des préoccupations de terrain qui occupent les acteurs des entreprises aux prises avec le vieillissement démographique. Nous en identifions deux : la prise en compte des contextes dans lesquels évoluent les entreprises ; et la dimension majeure de la santé au travail.



## Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la gestion des âges

<p><b>Partie I :</b> revue de la littérature en gestion. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé</p>	<p>Chapitre 1 - « Gestion des âges », l'invention d'un concept pour faire face à une réalité économique</p> <p>Chapitre 2 - Du concept aux pratiques : une « gestion des âges » qui ne permet pas de gérer les âges</p> <p>Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la « gestion des âges »</p> <p><i>Conclusion de la partie I : nous proposons de tester un nouveau concept : la « gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps » (GEST)</i></p>
<p><b>Partie II :</b> méthode. Terrains, ancrages et instrumentation du projet</p>	<p>Chapitre 4 – Un cas français : les ripeurs</p> <p>Chapitre 5 – Ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques</p> <p>Chapitre 6 – Instrumentation du projet de recherche</p> <p><i>Conclusion de la partie II :</i> <i>QR1 : peut-on caractériser et décrire des pratiques de GEST ?</i> <i>QR2 : peut-on en identifier des ensembles cohérents ?</i> <i>QR3 : quelles peuvent être les conditions de réussite ou d'échec de la GEST ?</i></p>
<p><b>Partie III :</b> résultats.</p>	<p>Chapitre 7 - Application de la démarche de Pichault et Nizet à l'analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST</p> <p>Chapitre 8 – Au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ... ou non</p>
<p><b>Partie IV :</b> discussion</p>	<p>Chapitre 9 – Limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST.</p>

Les grandes définitions de la gestion des âges sur lesquelles s'appuient les acteurs gouvernementaux pour tenter d'inciter les entreprises à changer leurs pratiques de GRH présentent toutes des défauts communs. Premièrement, elles semblent ignorer les contextes internes et externes des entreprises. Pourtant, la littérature est unanime à souligner le rôle crucial des contextes, sans toutefois les étudier en tant que tels, peut-être en raison de leur extrême complexité. Nous nous livrerons au moins à un recensement de ces facteurs contextuels susceptibles de structurer l'environnement des pratiques de GRH, pour pouvoir ensuite éclairer nos analyses de terrain. Deuxièmement, les définitions de la « *gestion des âges* » ne posent que peu la question des acteurs concernés, susceptibles de façonner les pratiques de GRH. Au mieux, ils sont cités, mais sans faire l'objet d'une adresse spécifique. Là encore, la littérature nous permet de les recenser. Cependant, nous pourrions constater que s'il existe un relatif consensus sur la nature des acteurs à impliquer, aucun consensus n'existe sur les solutions à proposer à chacun. Troisièmement, la santé, élément pourtant crucial de la problématique du vieillissement au travail, est quasiment absente des définitions de la gestion des âges, comme des pratiques proposées en déclinaison de celles-ci dans la littérature gestionnaire. Après avoir démontré que cet élément était pourtant incontournable dans une réflexion sur le vieillissement au travail, nous nous livrerons à un examen des acceptions courantes des termes « *santé* », « *santé au travail* », « *vieillesse* » : en effet, il s'agit de notions polysémiques. Or, nous nous devons d'être précise dans notre travail d'élaboration, en conclusion de cette partie, d'une nouvelle notion, jugée plus apte à répondre à la problématique que ne l'est l'actuelle « *gestion des âges* ».

### 3.1. Les facteurs de contexte : des enjeux cruciaux dans la littérature...mais très peu étudiés en tant que tels

Une grande caractéristique de la gestion des âges (GDA) est pointée de façon unanime dans la littérature : le fait qu'elle est largement structurée par les éléments de contexte. Ces éléments auraient, d'après la littérature, une influence au moins aussi importante que les influences d'origine gouvernementale, voire, pour certains, supérieure.

Les entreprises subissent un ensemble de pressions parfois contradictoires, dont leurs pratiques en matière de gestion des âges se ressentent largement. La nature des mesures de GDA à mettre en œuvre en entreprise dans tel ou tel cas est largement discutée dans la littérature, mais personne ne conteste le fait qu'elle doit faire l'objet d'une approche contextuelle.

Il serait fastidieux de se pencher sur chacun de ces facteurs : aucun n'est jamais étudié en tant que tel et chacun mérite une étude en soi. Nous nous limiterons à un recensement. Dans un souci de clarification, on tentera ici de distinguer les éléments de façon un peu artificielle, selon la distinction classique éléments du contexte externe / éléments du contexte interne. A l'intérieur de ces sous-groupes, d'autres catégorisations sont opérées. Cependant, on peut supposer que certains sont interdépendants dans les faits (ex. influence des éléments du contexte économique sur l'évolution du contexte légal...).

### 3.1.1. Les éléments du contexte externe

En matière de contexte externe, nous avons identifié dans la littérature cinq grandes familles d'éléments susceptibles d'influer plus ou moins directement sur la gestion des âges au sens large, sur la façon dont elle est définie, la façon dont elle est diffusée, et partant, sur les pratiques qui vont en incarner la mise en œuvre.

#### a) L'ampleur du vieillissement démographique

Il s'agit très clairement de l'élément déclencheur de tout le changement. En effet, les sorties précoces faisaient l'objet d'un consensus social largement admis. Les gouvernements en avaient fait un instrument de lutte contre le chômage, en particulier le chômage des jeunes. Les entreprises utilisaient les dispositifs abondants et favorables pour se donner la flexibilité dont elles avaient besoin et éviter de gérer les inaptitudes partielles ou totales, ainsi que l'absentéisme, dans certains secteurs d'activité. Les syndicats y voyaient un moyen de soustraire les salariés à la pénibilité assez tôt pour qu'une longue retraite vienne en quelque sorte en compensation. Enfin, les salariés avaient fini par considérer le fait de partir tôt comme un droit à une nouvelle vie après le travail.

Il a donc fallu qu'un moteur puissant vienne remettre en cause ce consensus : il s'agit du vieillissement démographique de grande ampleur qui touche tous les pays économiquement développés. Principalement dû à une augmentation de l'espérance de vie à la naissance, celui-ci a entraîné une explosion des coûts de la protection sociale, que ce soient des coûts liés à la prise en charge des pathologies dont la fréquence augmente avec l'âge ou des coûts des pensions de retraite. En France, le premier Livre Blanc sur les retraites date de 1991 et concluait à la nécessité d'augmenter la durée de la vie professionnelle en se basant sur la dégradation du ratio actifs/inactifs. Conséquence directe du vieillissement démographique, cette dégradation est toujours présentée comme la justification de toutes les politiques visant à augmenter les taux de participation des seniors au marché de l'emploi. Si la littérature mentionne bien quelques autres justifications, comme la vertu du travail en termes d'inclusion sociale ou de qualité de vie, ces voix sont marginales et ne semblent rapporter qu'une justification *a posteriori*, bien moins puissante en termes de légitimation que les considérations macro-économiques largement dominantes.

#### b) Eléments du contexte macro-économique général

L'évolution des paramètres macro-économiques liés au vieillissement démographique et à ses conséquences s'interprète bien sûr au regard de l'évolution des autres paramètres caractérisant le contexte économique général du pays. Au nombre de ces éléments, on trouve l'état général des comptes de la protection sociale, et pas seulement des caisses dédiées au vieillissement. Cet état est lui-même corrélé à celui du marché de l'emploi, via les cotisations payées par les salariés et les employeurs. Et l'état du marché de l'emploi est lui-même corrélé avec les grandes mutations économiques et sociales. Ainsi, la littérature fait apparaître le fait que le sous-emploi des seniors est aussi largement dû à la désindustrialisation née de la mondialisation, qui aurait entraîné la disparition des pans entiers de l'industrie dite « ancienne », donc de nombreux emplois industriels « anciens » sur lesquels les seniors étaient qualifiés. S'en serait suivie une mutation (de l'économie) vers une économie

globalement plus tertiaisée, requérant une main-d'œuvre rompue aux nouvelles technologies, et fournissant donc un tout autre type d'emplois auxquels les seniors auraient plus de mal à prétendre. Même si certains secteurs peuvent apparaître comme des contre-exemples, comme le secteur de l'aide et des soins à la personne, la tendance globale serait bien celle-là. L'emploi des seniors est aussi dépendant du contexte général en termes de croissance, de chômage... Aisément discriminés, les seniors sont en effet les premières victimes de toute dégradation de la conjoncture générale.

En bref, dans certains pays, la relation s'énonce clairement de la façon suivante : les politiques de gestion des travailleurs vieillissants dépendent du rapport coûts/bénéfices pour la société du vieillissement démographique dans son ensemble, au regard du contexte économique général.

### c) Eléments culturels, modèle de société

Avant d'être traduits en politiques publiques, tous les paramètres économiques liés au vieillissement démographique en relation avec le contexte économique général vont être interprétés au prisme du modèle de société qui prévaut dans le pays considéré. Le politique opère ses choix en fonction de la variété de capitalisme qui prévaut, du système de protection sociale en vigueur (ex. retraite par répartition ou capitalisation), et plus largement, en fonction de ce qu'on peut appeler, sans doute abusivement, la « culture » du pays considéré, l'ensemble des valeurs et des normes partagés qui y régissent les rapports sociaux.

Sous ce label, on peut rattacher le modèle social sous-jacent, qui lui-même va déterminer les modes de négociation sociale et l'importance du rôle de l'Etat, entre autres. Par ailleurs, on peut y rattacher la vision partagée - plus ou moins « *décliniste* » ou au contraire « *optimiste* » - du vieillissement, les normes ainsi que les stéréotypes, qui semblent d'après la littérature influencer très largement les pratiques de gestion des âges. Négatifs, ils dominent largement, et concernent entre autres le déséquilibre supposé entre le coût des seniors et leur productivité. Positifs, ils valorisent l'expérience, l'engagement. Si l'on en croit la sociologue A.M. Guillemard, « *Les choix collectifs opérés [en Europe Continentale, par rapport aux pays scandinaves et au Japon, NDLR] ont engagé des définitions différentes de l'âge et de ses rapports à l'emploi et des conceptions distinctes du salarié âgé. Ils ont donné naissance à des 'cultures de l'âge' spécifiques [...]: ensemble de valeurs et de normes partagées sur les manières de problématiser la question de l'avancée en âge et sur les droits et obligations attachés à l'âge. Une fois produites, ces cultures de l'âge offrent un réseau de motifs, justifications et références qui vont modeler les comportements de tous les acteurs du marché du travail dans chaque contexte.* » (Guillemard, 2004a). Il paraît donc raisonnable d'y rattacher les stéréotypes. Partant, entre l'exemple de la France et de sa « *culture de la sortie précoce* » et celui de la Finlande avec sa « *culture du droit au travail à tout âge* » (*idem*), on peut raisonnablement estimer que l'impact des divers stéréotypes positifs ou négatifs, qui sont pourtant intrinsèquement les mêmes d'un pays à l'autre, sera pondéré de manière différente d'une culture à l'autre.

Les politiques publiques restituées en fin de compte reflèteront donc dans leur forme et dans leur contenu les pratiques de négociation sociale en vigueur dans le pays, ainsi que l'importance du rôle de l'Etat, plus ou moins interventionniste selon les cas.

d) Logiques d'action des acteurs externes à l'entreprise

Les gouvernements sont des acteurs majeurs influençant la façon dont les travailleurs vieillissants sont gérés. Ils imposent une vision de la question du vieillissement, actuellement posée comme un problème. Ils conditionnent la focale choisie pour le traitement de la question : l'emploi. Ils diffusent un discours dominant sur une compréhension du vieillissement, une appréhension particulière de ce que peut/doit être la contribution sociale des seniors : en l'occurrence, la majorité des discours rapportés dans la littérature valorisent une contribution productive au sens économique courant du terme, et réduisent la contribution sociale des personnes vieillissantes à cette dimension.

Les acteurs gouvernementaux vont promouvoir ce qu'ils estiment être l'intérêt de la société dans laquelle ils évoluent : s'ils veulent conserver leur modèle social à l'identique, ils vont agir pour assurer sa pérennité économique. Ils vont donc logiquement influencer dans le sens d'une augmentation du taux d'emploi des seniors. Cependant, la littérature indique bien que ce sens global va être modulé par le plus ou moins grand volontarisme des acteurs gouvernementaux. Ancienneté des actions engagées, moyens qui leur sont alloués, cohérence des plans entre eux et dans le temps, adéquation des mesures proposées aux problématiques de terrain... sont autant d'éléments qui vont peser sur l'efficacité de l'influence escomptée. Les auteurs s'interrogent aussi pour certains d'entre eux sur la sincérité de l'intervention politique, et surtout des justifications qu'elle avance. Ils s'interrogent ainsi sur les discours de légitimation fondés sur le rejet de la discrimination, l'augmentation de la qualité de la vie et de l'inclusion sociale qu'on peut retirer du travail, lorsque ces discours sont avancés pour cacher une véritable motivation de nature économique. Doubles discours, volontarisme affiché mais trahi par la faiblesse des moyens engagés, sont autant d'éléments qui vont refléter l'ambiguïté de la position de certains acteurs gouvernementaux et moduler leur influence.

Si les acteurs gouvernementaux sont des moteurs importants de la transition en cours (d'aucuns évoquent même la coopération internationale !), ils ne sont pas les seuls acteurs externes à l'entreprise dont les positions peuvent influencer sur la façon dont le vieillissement y sera géré. Les syndicats représentent une autre catégorie d'acteurs importants. La littérature indique bien que leur position est souvent ambiguë (Flynn, Upchurch, Muller-Camen, & Schroder, 2013). Ils peuvent être pris entre la rationalité économique imposant d'allonger la durée de la vie professionnelle et la tentation de protéger pensions et schémas de retraite précoce, pour protéger leurs salariés de la pénibilité et des affres d'une quête illusoire d'un emploi après un certain âge, ce que d'aucuns décrivent comme « *le spectre de l'inutilité* » (Sennett, 2006). Les structures institutionnelles préexistantes, les propres orientations des syndicats les soumettent à des pressions contradictoires qui vont moduler leur comportement final et la façon dont celui-ci pèsera dans le débat.

Enfin, d'autres acteurs externes à l'entreprise jouent un rôle dans la gestion du vieillissement en entreprise. Plus divers, plus diffus, ce sont les acteurs des branches professionnelles, les assurances, les associations de quinquagénaires, certaines organisations non gouvernementales... tous ces acteurs influent en fonction de leur logique d'action propre sur le résultat final.

e) Etat de la réglementation du marché du travail

Résultante d'un débat entre les tenants des options politiques retenues, les intervenants du dialogue social avec les syndicats et les divers acteurs intervenant sur la question du vieillissement en général, la réglementation qui régit le marché du travail va influencer largement la façon dont le vieillissement est géré en entreprise, puisqu'elle représente l'expression même de la pression coercitive.

Il s'agit bien sûr de la réglementation spécifiquement liée à la question du vieillissement au travail. Elle se compose essentiellement de règles issues des politiques de retraite et de transitions entre activité et retraite, de soutien à l'emploi des « seniors », de lutte contre les discriminations. Elle peut toucher des domaines aussi divers que la formation, les règles de rémunération, les emplois aidés...

Cependant, il ne faut pas oublier que l'emploi des seniors est aussi encadré par la réglementation générale du marché du travail dans le pays considéré. Ainsi, la façon dont le vieillissement est géré en entreprise va aussi dépendre de l'existence et de la prééminence relative des différentes formes d'emploi, des politiques de flexibilisation du marché de l'emploi, des politiques générales de formation, de la fiscalité du travail...

Tous ces facteurs forment un contexte externe complexe, qui va venir structurer les pratiques de GDA dans les entreprises (cf. Tableau 6).

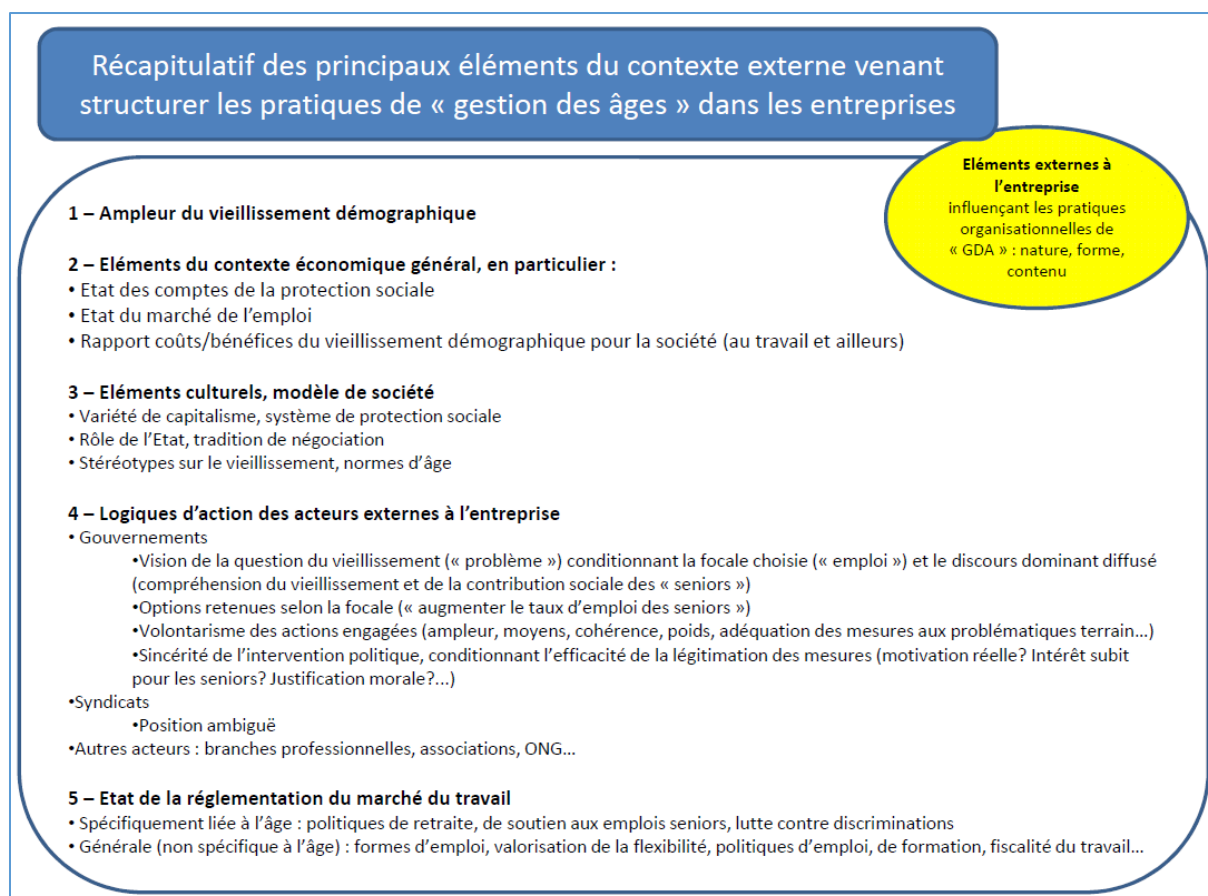


Tableau 6 : d'après la littérature, de nombreux éléments du contexte externe à l'entreprise vont venir structurer les pratiques de « gestion des âges » qui y seront finalement mises en place en réponse à l'injonction réglementaire

### 3.1.2. Les éléments du contexte interne

D'après la littérature, les premiers éléments du contexte interne à influencer la façon dont le vieillissement au travail est géré répondent exactement, en miroir et en version locale, à ceux qu'on a identifiés dans le contexte externe : ampleur du vieillissement démographique, éléments du contexte économique spécifique à l'entreprise, éléments culturels internes à l'entreprise, logiques d'action de ses acteurs internes, état de sa réglementation interne. S'y ajoutent ensuite des éléments plus spécifiques, comme la nature et les caractéristiques mêmes de l'entreprise, ainsi que ses conditions organisationnelles et opérationnelles.

#### a) L'ampleur du vieillissement démographique

Le vieillissement démographique est un phénomène lent et insidieux. L'augmentation lente de l'âge des salariés d'une entreprise peut ne pas paraître inquiétante tant qu'il n'y a pas d'effet sur l'activité quotidienne. Mais une pyramide des âges vieillissante peut aussi entraîner des problèmes directement observables, entraînant une prise de conscience de l'entreprise. Par exemple, des vagues de départs en retraite simultanés peuvent entraîner des pertes de compétences dommageables. Autre exemple, une main-d'œuvre âgée exerçant des métiers pénibles va souvent de pair avec une forte augmentation de l'absentéisme et des dossiers d'inaptitude, casse-tête du DRH. L'ampleur du vieillissement de sa main-d'œuvre et les problèmes spécifiques que ce vieillissement pose à l'entreprise est donc indéniablement

d'après la littérature un élément de contexte interne qui va influencer sur la façon dont le vieillissement au travail y est géré.

De façon peut-être plus marginale, l'entreprise peut être influencée par le fait que sa clientèle vieillit, et qu'elle fait face à la nécessité d'adapter sa main-d'œuvre à des besoins différents.

#### b) Eléments du contexte micro-économique de l'entreprise

L'entreprise est positionnée sur son marché. Elle doit entretenir et améliorer sa productivité quelle que soit la composition de sa main-d'œuvre. D'après la littérature, unanime à ce sujet, la façon dont cette main-d'œuvre est gérée dépendra largement de la situation économique de l'entreprise. Selon qu'elle connaît une phase de croissance ou qu'elle est dans la nécessité de réduire les effectifs, selon la visibilité qu'elle a sur son avenir et le terme de celle-ci, selon l'état de la concurrence, selon la présence ou non de changements rapides sur son marché... l'entreprise n'aura pas les mêmes besoins de main-d'œuvre, ni la même façon d'obtenir la configuration de main-d'œuvre désirée. On voit ici se structurer l'un des grands conflits qui traversent la question du vieillissement au travail : le conflit de temporalité existant entre la gestion du vieillissement de la main-d'œuvre, donc, par définition, une gestion à long terme, et la gestion des impératifs économiques de l'entreprise, qui sont souvent à très court terme voire immédiats. Gérer le vieillissement consiste entre autres à résoudre cette contradiction.

#### c) Eléments culturels internes à l'entreprise

De la même façon que les impératifs macro-économiques s'interprètent au regard du modèle de société choisi dans un pays, de ses valeurs et de ses normes, les impératifs en matière de composition de main-d'œuvre de l'entreprise vont s'interpréter au regard de sa culture, elle-même issue de son histoire. Si cette culture est fondée sur des valeurs, ou bien si elle est fondée sur le pragmatisme, la gestion du vieillissement des travailleurs pourra être sensiblement différente. Ces filtres appliqués à la réalité économique pourront en effet aboutir à des options de gestion du personnel variables, par exemple dans la manière de gérer une pénurie de personnel : demande-t-on un effort supplémentaire au personnel en place ? Recrute-t-on des intérimaires ? Ou retient-on les travailleurs vieillissants ? Le choix d'une stratégie ou d'une autre résultera aussi sans doute des pressions exercées par les syndicats en interne, et plus généralement, du dialogue social, le tout étant influencé par les stéréotypes sur le vieillissement et les travailleurs vieillissants, ainsi que sur les normes d'âge en vigueur dans l'entreprise (agendas fondés sur l'âge chronologique).

#### d) Logiques d'action des acteurs internes à l'entreprise

Les destinataires des règles, guides de bonnes pratiques et autres éléments de nature variable visant à permettre l'augmentation du taux d'emploi des travailleurs vieillissants sont avant tout les employeurs. Cependant, d'après la littérature, ces acteurs ne sont pas nécessairement aussi facilement convaincus de la nécessité, voire de la légitimité de la démarche. En effet, ils sont eux-mêmes pris dans leur propre système de contraintes. Leur perception (ou non) des défis à venir paraît très importante. Une fois l'importance des enjeux perçus, il semble que la première question qu'ils se posent concerne la responsabilité : qui est responsable du



traitement de la question du vieillissement au travail ? D'après les travaux publiés, il semble qu'un bon nombre d'entre eux estiment que cette responsabilité n'est pas seulement la leur. Ils expriment en effet de fortes attentes, notamment vis-à-vis des gouvernements, qui devraient, par exemple, compenser financièrement la baisse de productivité des travailleurs vieillissants, ou financer leur formation, leur passage à temps partiel en fin de carrière dans le cadre d'une retraite progressive... ceci, quel que soit le pays et le modèle social considérés, ce qui mérite d'être signalé. D'après la littérature, les employeurs sont ensuite nombreux à se poser la question du rapport bénéfice/risque de la mise en place d'une GDA. Quelles sont les contraintes légales, les démarches minimum ? Quel coût financier l'entreprise devra-t-elle supporter ? Quelles ressources pourra-t-on mobiliser ? Quel bénéfice pour l'entreprise peut-on attendre ? Or, d'après la littérature, il semble que toutes ces questions n'aient pas encore trouvé de réponse favorable univoque auprès des employeurs, ce qui peut expliquer partiellement des positions réticentes et des efforts minimalistes voire inexistantes.

Une autre catégorie d'acteurs visés par les efforts gouvernementaux concerne les salariés eux-mêmes. Ceux-ci sont naturellement à considérer dans leur hétérogénéité : de catégorie socio-professionnelle, de qualification, de genre, de secteur... La littérature s'accorde à affirmer que rien ne sera possible sans leur propre engagement dans une démarche d'allongement de la durée de vie professionnelle. Mais comment obtenir cet engagement ? D'après la littérature, les entreprises ne font pas vraiment l'objet d'une demande de la part des salariés en faveur de la mise en place d'une GDA ; au contraire, les salariés sont encore nombreux à espérer pouvoir partir au plus tôt en retraite. Ils sont eux aussi pris dans leur propre système de contraintes. Les auteurs consultés s'interrogent notamment sur leurs possibilités réelles de choix. Celles-ci dépendraient de la nature et du niveau des qualifications du salarié, de l'adéquation de ses compétences et habiletés aux exigences du travail voire du marché, de sa situation financière propre donc de sa rémunération, de sa volonté de partir en retraite au plus tôt ou au contraire de sa motivation à continuer à travailler, de la rigidité de ses conditions de travail, de ses conditions de santé. On peut y ajouter les questions relatives au sens trouvé dans le travail et à la satisfaction que celui-ci procure, à la qualité de ce travail. On peut encore citer les considérations privées comme les contraintes familiales, au premier rang desquelles on trouve la dépendance des ascendants ou descendants... Pour résumer, les caractéristiques des salariés et le système complexe de ressources et de contraintes dans lequel ils sont pris structurent largement la façon dont ces salariés vont influencer la gestion des âges qui sera mise en place dans une entreprise.

Enfin, d'autres catégories d'acteurs sont parfois citées. D'abord, les managers de proximité. La littérature est unanime à reconnaître leur rôle crucial dans la gestion des âges, mais les messages gouvernementaux ne les prennent paradoxalement pas souvent pour cibles. Il existe apparemment un manque criant de recherche sur leur positionnement, leurs marges de manœuvre, leurs propres ressources et contraintes, alors que ces acteurs sont au plus près des salariés concernés.

Ensuite, les instances représentatives du personnel de l'entreprise : dans certains pays, comme en France, ces représentants sont certes sous l'influence de leur centrale, mais ils adaptent ces

orientations au contexte local, et se positionnent au sein du dialogue social de leur entreprise pour influencer le contenu des pratiques finales.

Enfin, d'autres acteurs de l'entreprise sont susceptibles d'influer sur la forme et la nature de la GDA : ce sont les acteurs de la santé au travail, le CHSCT/CSE...

Tous ces acteurs sont autant de sources de pressions, parfois contradictoires, dont la résultante se matérialisera dans les politiques et pratiques de GDA mises en place dans l'entreprise, c'est-à-dire dans la façon dont les influences externes, coercitives ou autres, vont elles-mêmes se trouver interprétées et déclinées.

e) Etat de la réglementation interne à l'entreprise

La résultante de l'internalisation des pressions externes via le dialogue social va en partie se retrouver formalisée dans des règles internes à l'entreprise, comme les accords collectifs. Comme au niveau macro, les accords collectifs peuvent encadrer les pratiques spécifiquement relatives à l'âge, quand il s'agit d'accords « seniors » spécifiques. Ils peuvent aussi s'y rapporter de façon plus ou moins directe, quand il s'agit d'accords sur la gestion de la diversité ou du handicap. Mais ils peuvent aussi encadrer le travail de tout un chacun de façon non spécifique et influencer largement les pratiques de gestion des âges, quand il s'agit d'accords sur le temps de travail par exemple...

Enfin, il ne faut pas oublier que la résultante des pressions contradictoires externes et internes se retrouve aussi dans les règles informelles ou anciennes. Le cas exploratoire relaté en préambule (Salmon & Lapoire-Chasset, 2013) nous a montré que parfois une règle relevant d'un cadre ancien était capable de venir invalider totalement les efforts menés dans le cadre d'une politique de « gestion des âges » pourtant bien élaborée. Dans ce cas, les opérateurs de collecte de déchets ménagers pratiquaient de longue date le fini-quitte. Ils avaient l'habitude de partir une fois leur tâche achevée, quelle que soit l'heure, ce qui engendrait un travail pressé très préjudiciable à leur santé. Pourtant les bénéfices secondaires leur paraissaient plus importants que ce préjudice, et ils refusaient d'abandonner cette pratique ancienne au profit du travail moins pressé préconisé dans le cadre d'une gestion des âges bien menée. Nous voyons là que ces règles anciennes, même parfois informelles, peuvent se révéler extraordinairement puissantes, et qu'il est pertinent de ne pas les négliger. La figure suivante récapitule l'ensemble des éléments listés ci-dessus (cf. Tableau 7).



Tableau 7 : éléments du contexte interne à l'entreprise qui répondent en miroir aux éléments de son contexte externe

Au-delà de ces éléments internes à l'entreprise qui répondent un peu en miroir aux éléments du contexte externe, la revue de littérature a permis d'identifier deux catégories supplémentaires d'éléments caractéristiques de l'entreprise et qui influencent au moins autant, sinon plus selon certains auteurs, la forme et le contenu de la gestion des âges que les lois et politiques publiques.

#### f) Nature et caractéristiques mêmes de l'entreprise

La littérature est unanime sur ce point : les caractéristiques intrinsèques de l'entreprise sont fondamentales pour expliquer la nature et la forme prises par la gestion des âges. Par caractéristiques intrinsèques, on entend en premier lieu le secteur sur lequel elle opère et la nature des produits de sortie, leur niveau de valeur ajoutée, leur sensibilité aux variations saisonnières, etc. Ces éléments déterminent la nature des métiers au cœur de l'activité. Celle-ci conditionne ensuite la plus ou moins grande pénibilité des emplois proposés, ou encore la nature de la main-d'œuvre requise : niveau et nature des qualifications, formes d'emploi, types de contrats, et même plus ou moins directement, genre. De façon plus générale, le secteur est régulièrement cité comme facteur d'influence, pas seulement en raison de la pénibilité liée aux métiers, mais aussi, par exemple, en raison de leur lien avec la technologie et ses changements rapides entraînant l'obsolescence des compétences, ou encore une culture de secteur tolérant mal le vieillissement (ex. : cas des métiers de la publicité). Ces

caractéristiques conditionnent donc le type de main-d'œuvre à trouver, et éventuellement, la difficulté à les recruter/retenir.

Le risque de pénurie apparaît en effet lorsque ces caractéristiques des emplois proposés se combinent avec d'autres caractéristiques de l'entreprise, comme son implantation géographique, donc, son accès au bassin d'emploi environnant. Or, la littérature est unanime à souligner le rôle potentiellement important des pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans la forme et la nature de la « gestion des âges », bien que ces influences ne soient pas univoques et qu'il existe diverses façon de gérer la pénurie.

Enfin, la taille de l'entreprise, son appartenance au secteur public ou au secteur privé, son degré de syndicalisation et la nature de son dialogue social sont autant d'éléments susceptibles d'influer sur la façon dont le vieillissement au travail va être géré.

g) « *Conditions organisationnelles et opérationnelles* »

La littérature évoque enfin un dernier type d'éléments de contexte interne à l'entreprise susceptibles d'influencer la gestion du vieillissement en entreprise : il s'agit de ce que certains appellent les « *conditions organisationnelles et opérationnelles*. » (Frerichs & Sporket, 2007). La plupart des auteurs y font référence, de manière plus ou moins explicite : la demande de flexibilité véhiculée par beaucoup évoque en creux la plus ou moins grande rigidité de l'organisation du travail ; les mesures d'âge dénoncées renvoient aux mesures de rationalisation, de réorganisation... L'importance de ces conditions, par ailleurs mal définies, est abondamment soulignée dans la littérature. Pour les auteurs cités précédemment, les raisons pour initier des mesures et des initiatives dans les entreprises sont très hétérogènes et doivent globalement plutôt être recherchées dans les conditions opérationnelles et organisationnelles respectives que dans des facteurs externes comme les politiques publiques.

Cependant, et peut-être du fait de leur importante hétérogénéité, justement, on note que la littérature ne se penche pas plus sur le lien entre différents schémas de « *conditions organisationnelles et opérationnelles* » et la façon dont le vieillissement au travail est géré, ce qui, au regard de l'importance de ce lien, peut sembler paradoxal. Il y a sans doute là un autre *gap* de recherche.

Le tableau suivant récapitule l'ensemble des éléments de contexte externe spécifiques à l'entreprise (cf. Tableau 8).

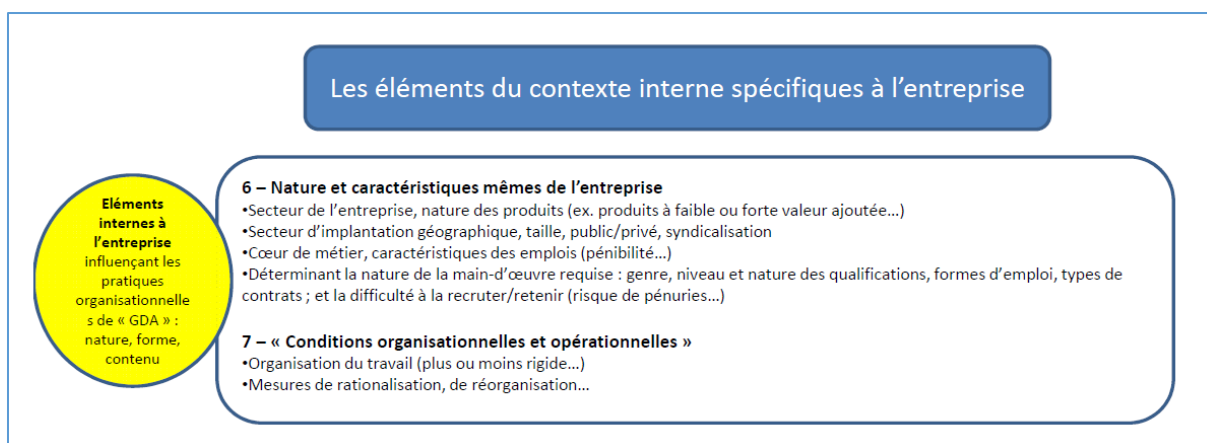


Tableau 8 : éléments du contexte interne à l'entreprise qui dépendent de ses caractéristiques propres, de sa « personnalité »

### 3.2. Un relatif consensus sur les acteurs à impliquer... mais pas sur les actions à mettre en œuvre

Si les acteurs recensés dans la littérature comme susceptibles de contribuer à l'élaboration de pratiques de gestion des âges font l'objet d'un consensus relatif, sur la question des moyens à mettre en œuvre, en revanche, les opinions diffèrent.

#### 3.2.1. Solutions proposées dans la littérature à destination des gouvernements

Les préconisations faites aux gouvernements par les auteurs rencontrés dans la littérature concernent souvent la modification des possibilités de départ précoce en retraite, et le financement de la formation. Ces sujets sont à peu près consensuels quant il s'agit de trouver des moyens de différer les départs en retraite et d'améliorer l'employabilité des seniors. En revanche, dans la littérature, un autre sujet, largement traité mais n'aboutissant à aucun consensus, est celui de la flexibilité du travail. De nombreux auteurs préconisent en effet d'introduire davantage de flexibilité dans la régulation du marché du travail comme dans les formes d'emploi. Les formes de travail flexible sont multiples : temps partiel, horaires variables et annualisés, saisonniers, contrats « zéro heure » (McNair et al., 2007). Mais la possibilité de travail flexible permet-elle de mieux répondre aux besoins des travailleurs vieillissants et donc, son introduction est-elle une pratique qui peut permettre d'améliorer leur taux de participation au marché de l'emploi ? Cette idée est discutée, même si les auteurs favorables à la flexibilité du travail semblent les plus nombreux. En effet, ces pratiques sont souvent identifiées comme un moyen de rendre l'extension de la vie professionnelle attractive pour les travailleurs vieillissants (Arrowsmith & McGoldrick, 1997; Barrett & Bourke, 2013; Gielen, 2008; Zientara, 2008). La disponibilité ou non d'options de travail flexible jouerait un rôle important dans le jeu de variables qui conditionnent la décision finale de partir ou non en retraite. Il faudrait ainsi réduire un décalage existant entre cette disponibilité et les attentes des travailleurs (Christensen, 2005). Certains auteurs utilisent même le degré de disponibilité des options de travail flexible pour les employés comme un indicateur de l'étendue réelle de la réponse des organisations aux besoins de la main-d'œuvre, incluant ceux liés à son vieillissement (Matz-Costa & Pitt-Catsouphe, 2010). La flexibilité permettrait par ailleurs de mieux atténuer les conséquences des contraintes externes : Beck affirme que les options de

travail flexible ont bénéficié aux travailleurs vieillissants pendant la deuxième récession, moins délétère pour leur emploi que la première grâce à ces choix (V. Beck, 2013).

Cependant, d'autres auteurs se montrent beaucoup plus réservés quant aux bienfaits de la flexibilité à outrance. Ils la jugent en effet responsable d'une fragilisation encore accrue des travailleurs seniors sur le marché du travail. Ils émettent d'abord des doutes sur son efficacité, notant que les options de travail flexible n'ont pas toujours l'impact escompté sur les départs en retraite précoce volontaires (Herrbach, Mignonac, Vandenberghe, & Negrini, 2009). Ils peuvent ensuite mettre en garde contre certains effets pervers : l'emploi à temps partiel, s'il peut encourager les travailleurs à rester sur le marché du travail, comporte aussi des risques d'affecter la « *maintenance de la capacité de travail* », en raison d'un faible accès à la formation, et de la mauvaise qualité de celle-ci (Zientara, 2009). Concernant la relative protection que procurerait la flexibilité en période de récession, Reynolds et al. s'opposent à Beck. D'après leurs résultats, durant la récession de 2007, les taux de chômage ont augmenté en même temps que les taux de temps partiel involontaire dans l'industrie, et ce, particulièrement chez les travailleurs seniors. Ils en concluent que le fait de réduire les heures de travail en utilisant le travail à temps partiel n'améliore pas les effets des récessions sur les travailleurs. Pour eux, ce serait plutôt un signe avant-coureur de chômage, particulièrement chez les plus de 55 ans (Reynolds & Wenger, 2010). Quant à Billett et al., ils considèrent que la flexibilisation à outrance peut se révéler franchement défavorable à une main-d'œuvre âgée qui doit par ailleurs toujours faire face à des représentations négatives tenaces, support de pratiques discriminatoires. La dérégulation et la flexibilisation à outrance du marché du travail pourraient alors donner naissance à deux types d'emplois, les « *bons* » emplois des secteurs « *centraux* » (« *core sector jobs* »), dans lesquels une main-d'œuvre qualifiée dont on a besoin est bien traitée, et les emplois du secteur « *périphérique* » (« *peripheral sector jobs* »), qui emploient une main-d'œuvre peu qualifiée qu'on ne se soucie pas de bien traiter. Les travailleurs âgés risqueraient alors d'être considérés comme employables uniquement dans le secteur dévalorisé (Billett et al., 2011a; Kossen & Pedersen, 2008). Kossen et al. sont plus sévères encore. Pour eux, la dérégulation du marché du travail menée par le gouvernement (australien) sous le nom de « *flexibilisation* » serait tout simplement la résultante de la mise en œuvre d'une idéologie néo-libérale pure. Cette dérégulation aurait pour effet de dévaluer le capital humain détenu par les travailleurs seniors, entre autres, en ne permettant pas les investissements nécessaires à son maintien. Par ailleurs, cette tendance entraînerait une dégradation des conditions d'emploi et de rémunération dont les travailleurs vieillissants seraient les premières victimes.

En fait, une fois de plus, il semble que l'opportunité d'introduire des pratiques de flexibilité au travail et ses effets sur la participation des seniors au marché de l'emploi soit soumis à l'influence de nombreuses variables issues du contexte, rendant toute généralisation impossible. Il semble que ce soit par exemple l'une des questions pour lesquelles les différences sectorielles sont les plus marquées (McNair et al., 2007). Le rapport à la flexibilité pourrait par ailleurs varier en fonction du profil des travailleurs, susceptibles d'entretenir des relations différentes avec cet élément, selon leur niveau de qualification, de rémunération et en fin de compte, leurs possibilités réelles de choix (Loretto et al., 2007). Au final, on peut

avec certains auteurs critiquer le principe d'une politique unique censée répondre à une multiplicité de situations. Pour eux, aucune approche ne peut convenir à tous : « *Policy makers cannot, therefore, take a 'one size fits all' approach to designing incentives for delaying retirement.* » (Flynn, 2010).

### 3.2.2. Solutions proposées dans la littérature à destination des syndicats

Au niveau des syndicats, les positions sur les moyens à mettre en œuvre varient énormément. En effet, ceux-ci sont soumis à des pressions contradictoires, que mettent bien en évidence Flynn et al. (Flynn et al., 2013). Ils étudient la difficile position des syndicats européens, pris entre leur volonté de protéger les pensions et les schémas de retraite précoce d'un côté, et la promotion de politiques destinées à permettre à leurs membres les plus âgés d'allonger leur vie professionnelle de l'autre côté. Ils observent la façon dont les structures institutionnelles pré-existantes se font soit ressources, soit contrainte pour les syndicats dans la défense des différentes approches de la gestion des âges. Ainsi, pour ces auteurs, en Allemagne, certains syndicats utilisent leur fort rôle institutionnel pour affecter les politiques publiques et le changement industriel à des niveaux nationaux et sectoriels. Les syndicats britanniques ont adopté une approche plus défensive, focalisée sur la protection des droits à pension. Les variétés contrastées de capitalisme, des systèmes de protection sociale, et les propres orientations des syndicats créent des pressions et mécanismes différents, auxquels les syndicats ont besoin de répondre. Par exemple, alors que le système inclusif allemand fournit aux syndicats des mécanismes de négociation collective au niveau national, l'activisme des syndicats britanniques reste localisé. La position des syndicats quant à la question des seniors sur le marché du travail est « *particulièrement difficile* », comme l'exposent les conclusions de la grande étude *Européenne Ageing and Employment* [2006 : 163, cité dans (Tikkanen, 2008)]. Mais ces auteurs concluent aussi que les syndicats devraient développer une stratégie claire en réponse au changement démographique, et la communiquer à leurs membres.

### 3.2.3. Solutions proposées dans la littérature à destination des entreprises

Au niveau des entreprises, le vieillissement de la main-d'œuvre affecte chaque organisation individuellement. Chacune requiert donc des solutions individuelles (C. Streb et al., 2009). Parmi les très nombreux facteurs de contexte qui expliqueront ensuite le choix des moyens à mettre en œuvre, donc le mode de gestion des âges observé, on peut relever la taille de l'entreprise, ainsi que son appartenance au secteur public ou au secteur privé. Certains ajoutent une distinction selon que l'entreprise est mue par une culture fondée sur des valeurs ou sur le pragmatisme. Par ailleurs, l'entreprise réagit elle-même à son environnement, et les changements dans les pratiques RH sont généralement commandés par les impératifs économiques (changements dans les marchés, dans l'offre de travail ou sa régulation) ; la réponse aux problèmes de l'âge pourrait souvent y être incorporée (McNair et al., 2007).

La nature des mesures de GRH à mettre en œuvre en entreprise dans tel ou tel cas est donc largement discutée dans la littérature, et il est généralement admis qu'elle doit faire l'objet d'une approche qui prend en compte les facteurs de contexte. Cependant, et bien que cette option puisse également se discuter, la plupart des auteurs préconisent de mettre en place une

GRH qui réponde aux besoins et attentes spécifiques de la population vieillissante (A. Walker, 1998; Zientara, 2008).

### 3.3. La santé, élément pourtant crucial, est quasi-absente de la littérature d'inspiration gouvernementale sur la « gestion des âges »

Quelle que soit la définition, la santé n'y fait jamais l'objet de référence explicite, sauf dans l'approche finlandaise d'Ilmarinen. Tout au plus peut-on espérer trouver le facteur santé dans la déclinaison du terme « *capacité du travailleur* » employé par le TAEN.

La référence à la santé apparaît en filigrane depuis le début de cet écrit comme un élément central du « *problème de la gestion des âges* ». Son absence dans les grandes définitions (à l'exception notable de la définition finlandaise) mérite un développement important, car elle va se situer dorénavant au cœur de notre travail et de notre démarche, et il importe d'expliquer pourquoi.

#### 3.3.1. Mauvaises conditions de travail = mauvaise santé = frein à la poursuite d'une activité professionnelle

Nombreux sont les travaux, anciens et plus récents, qui ont démontré l'importance du lien entre la santé, le travail et le vieillissement : les conditions de travail contribuent fortement à la dégradation ou au contraire à la préservation de la santé, laquelle en retour conditionne la possibilité de travailler. Ceci est démontré par des travaux de grande envergure, menés depuis plusieurs décennies et largement diffusés. L'OMS s'intéresse en effet à la santé des travailleurs de plus de 45 ans dès le début des années 1990, au meeting d'Helsinki (World Health Organization, 1993). Il existe de grandes enquêtes européennes, particulièrement l'enquête SHARE (*Survey on Health and Retirement in Europe*) (Debrand & Lengagne, 2007; Lengagne, 2011; Lenormand, Sermet, & Sirven, 2010). D'autres enquêtes sont nationales et tout aussi parlantes, par exemple, pour la France : l'enquête SVP50 (Molinié, 2004; Molinié, 2006) ; l'enquête SIP (Coutrot & Rouxel, 2011) ; l'enquête SUMER (Arnaudo, Hamon-Cholet, & Waltisperger, 2006) ; l'enquête ESTEV (Derrienic, Touranchet, & Volkoff, 1996) ; l'enquête EVREST (Bardouillet, Buisset, Bardot, Molinié, & Leroyer, 2011). Toutes sortes d'autres travaux de recherche sont menées dans tous les pays, et aboutissent aux mêmes conclusions.

Donnons pour exemple les résultats que nous connaissons bien, à savoir, ceux des grands travaux menés en France et en Europe. Notons que les travaux français seront à nouveau évoqués et développés, lorsque nous évoquerons le cas particulier de la France et sa comparabilité avec les autres pays étudiés dans la revue de littérature internationale.

#### a) Des salariés âgés souvent en mauvaise santé

« *L'un des facteurs qui conditionnent le prolongement de la vie active est l'état de santé des travailleurs.* » (France Stratégie, 2018).

L'enjeu du maintien dans l'emploi des seniors n'est pas simple car de nombreux salariés âgés travaillent souvent avec des problèmes de santé. Ainsi, l'enquête française SVP50, conduite auprès de salariés âgés de plus de 50 ans, rapporte une fréquence élevée de certaines



pathologies, comme les pathologies de l'appareil locomoteur (22% des hommes et 26% des femmes) et cardiovasculaires (17% des hommes et 12% des femmes) dont la fréquence s'accroît avec l'âge (Molinié, 2006). Cette même enquête montre également que près des deux-tiers des femmes et 57% des hommes déclarent travailler en ressentant des douleurs ; 61% des femmes et 48% des hommes affirment avoir la sensation de se fatiguer vite ; 54% des femmes et 37% des hommes présentent des troubles du sommeil. Ces dégradations de l'état de santé occasionnent des gênes dans le travail. Plus de la moitié des salariés interrogés dans cette enquête et qui déclarent ressentir des douleurs, de la fatigue et des difficultés à réaliser certains mouvements, expriment également le fait que ces douleurs occasionnent des gênes dans le travail (Molinié, 2004).

Une autre enquête nous apporte de précieux enseignements sur les liens entre santé et travail : l'enquête européenne SHARE (*Survey on Health and Retirement in Europe*). Ici, c'est la Commission Européenne qui a identifié le besoin de connaissances scientifiques sur le vieillissement en Europe. Dans une communication de mars 2000, elle appelait à « *examiner la possibilité d'établir, en coopération avec les Etats-Membres, une enquête européenne longitudinale sur le vieillissement* ». Concernant la santé psychique, l'enquête européenne SHARE montre par exemple que 27% des salariés français âgés de 50-59 ans interrogés affirment ressentir au moins trois symptômes évocateurs de dépression (sentiment dépressif, difficultés à dormir, ...) (Lenormand et al., 2010). Ces dégradations de l'état de santé peuvent conduire à des situations d'usure, de handicap et d'inaptitude, donc de sortie précoce du travail. Ce phénomène est mis en évidence par l'enquête SIP par exemple, qui comporte un volet en 2006 et un volet en 2010. Dans son volet de 2006, un homme actif sur cinq et une femme active sur quatre signalent une « *santé altérée* ». Les actifs en mauvaise santé sont en moyenne plus âgés que l'ensemble des actifs : près de 42% d'entre eux sont âgés d'au moins 50 ans, contre 27% de l'ensemble des actifs. En neutralisant cet effet d'âge, 70% des hommes et 72% des femmes en mauvaise santé en 2006 sont en emploi en 2010, contre 85% et 86% des personnes en bonne ou très bonne santé en 2006. L'enquête établit donc que le maintien en emploi est plus difficile chez les actifs en mauvaise santé (DARES, 2015).

#### b) Le travail comme déterminant de la santé en fin de vie active

Les études épidémiologiques ont permis d'établir avec un niveau de preuve élevé des relations entre l'exposition à certaines contraintes durant le parcours professionnel et des effets sur l'espérance de vie en bonne santé. Ainsi, l'enquête française SIP rapporte notamment que 24% des salariés de 50-59 ans exposés à des pénibilités physiques se déclarent limités dans leur activité quotidienne contre 17% des seniors non exposés (Coutrot & Rouxel, 2011). Or, selon l'enquête française SUMER (*Surveillance Médicale des Risques Professionnels*) dans son volet de 2003, 32% des salariés étaient exposés à des situations fatigantes (fréquents déplacements à pied, position debout prolongée, gestes répétitifs à cadence élevée) et 21% des salariés sont confrontés à des postures pénibles (à genoux, bras en l'air ou dans une position en torsion) (Arnaudo et al., 2006). Cet état de fait semble ensuite avoir persisté. Selon les enquêtes SUMER et Conditions de travail, en 2013, plus de 60% des ouvriers déclarent subir au moins trois contraintes physiques dans leur travail, contre seulement 11% des employés administratifs et 3% des cadres (Mauroux, 2016). Les enquêtes françaises périodiques

permettent de suivre l'évolution des conditions de travail. Ainsi l'enquête Conditions de travail montre-t-elle que le nombre de salariés exposés à certaines contraintes physiques a longtemps cru (Bue, Coutrot, Hamon-Cholet, & Vinck, 2007), pour finir par se stabiliser, mais à un niveau très élevé (Mauroux, 2016). Or, le lien entre contraintes, santé et employabilité est direct. S'appuyant sur l'enquête SIP, France Stratégie affirme : « *Les personnes de 50 à 59 ans qui ont été durablement exposées à des pénibilités physiques sont moins souvent en bonne santé et également moins souvent en emploi après 50 ans, notamment quand elles ont cumulé plusieurs facteurs de pénibilité.* » (France Stratégie, 2018).

L'enquête SUMER 2010 retient les trois catégories de facteurs de pénibilité définis par la loi du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites : contraintes physiques marquées, environnement physique agressif, et « *certaines rythmes de travail* ». Selon ses résultats, près de 40% des salariés en France métropolitaine et à la Réunion, soit plus de 8 millions de salariés, apparaissent exposés à au moins un des facteurs de pénibilité en 2010. 10% des salariés subissent le cumul d'au moins trois de ces pénibilités. Les liens entre l'exposition aux facteurs de pénibilité et la santé perçue seraient ambigus à court terme, ce qui s'expliquerait par un effet de sélection dit « *effet du travailleur sain* ». En revanche, les impacts des facteurs de pénibilité physique sont sensibles à moyen et long terme, et laissent des traces durables. Ainsi, au-delà de 55 ans, les salariés exposés à au moins un facteur sont plus nombreux à signaler une limitation dans leurs activités habituelles. Lorsqu'ils cumulent au moins trois facteurs de pénibilité, 17% des salariés déclarent être limités contre 11% pour les autres (Rivalin & Sandret, 2014).

De même, le travail en horaires atypiques s'accompagne d'une augmentation des atteintes de la santé allant des troubles du sommeil à la survenue de pathologies cardiovasculaires et est associé à des sorties précoces de la vie active (Waltisperger, 2008). Or, la proportion de salariés déclarant travailler habituellement de nuit a doublé en 20 ans (3,5% des salariés en 1991, 7,2% des salariés en 2009) (Algava, 2009).

D'une façon générale, de nombreux salariés ont été exposés durablement à ces contraintes durant leur parcours professionnel. Ainsi, l'enquête SIP rapporte notamment que 35% des personnes de 50-59 ans déclarent avoir été exposées pendant au moins quinze ans à l'une au moins des caractéristiques suivantes : travail de nuit, travail répétitif, travail physiquement exigeant, exposition à des produits nocifs ou toxiques ; et 40% d'entre elles déclarent avoir cumulé deux pénibilités physiques durant leur parcours professionnel (Coutrot & Rouxel, 2011).

Le poids des facteurs psycho-sociaux (avoir un travail qui ne permet pas d'apprendre, ne pas disposer des moyens de faire un travail de qualité, vivre des tensions avec le public ou les supérieurs, avoir des horaires imprévisibles ou excessifs, ressentir un manque de reconnaissance, ...) a également souvent été invoqué comme une raison de « *ne pas être capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à 60 ans* » (Coutrot, 2008). L'enquête SHARE rapporte, par ailleurs, une différence de 16 points pour les femmes de plus de 50 ans qui se déclarent en bonne santé selon le niveau du rapport « *pression ressentie / latitude décisionnelle* ». Quand ce rapport est faible, ce qui signifie que la latitude décisionnelle est

importante par rapport à la pression ressentie, la proportion de femmes se déclarant en bonne santé est de 86%. A l'inverse, quand le rapport est fort, donc que la pression ressentie est importante pour une latitude décisionnelle faible, la proportion de femmes se déclarant en bonne santé tombe à 70%. Chez les hommes de plus de 50 ans, cet écart est de 11 points (86% versus 75%) (Debrand & Lengagne, 2007). Selon cette même enquête, la probabilité de déclarer des limitations d'activités est supérieure de 8 points pour les seniors en emploi estimant recevoir une faible récompense au travail par rapport aux seniors ayant une récompense satisfaisante, et la probabilité de déclarer des douleurs articulaires ou maux de dos est, quant à elle, supérieure de 12 points (Lengagne, 2011). De même, les résultats plus anciens de l'enquête ESTEV concernant les effets différenciés selon l'âge de la pression temporelle ont également montré qu'à l'âge fixe de 37 ans, être sous tension s'accompagne d'une probabilité de colère, d'irritabilité et de nervosité augmentée ; qu'aux âges plus élevés, il est observé une augmentation de la consommation médicamenteuse (psycho-actifs) et qu'à 57 ans viennent s'ajouter des troubles du sommeil et de la fatigue (Derrienic et al., 1996).

A l'inverse de ces observations, certains travaux épidémiologiques ont permis d'identifier que des conditions de travail bien adaptées peuvent avoir un effet protecteur vis-à-vis de certaines dégradations de la santé. Ainsi, les résultats de l'enquête française ESTEV rapportent, par exemple, qu'une forte autonomie dans la conduite de son travail et/ou des moyens en temps, information et matériel pour faire un travail de bonne qualité constituent des facteurs protecteurs à l'égard de certaines dégradations de la santé (santé perçue, troubles musculo-squelettiques et hypertension artérielle) (Derrienic et al., 1996). Par ailleurs, les travaux conduits par le laboratoire Cognition et Travail de l'Université de Toulouse (notamment à travers l'enquête VISAT) suggèrent également qu'un environnement exigeant sur le plan cognitif, mais qui s'accompagne d'un enrichissement intellectuel, favorise un meilleur vieillissement cognitif (Marquie et al., 2010).

L'analyse française des résultats de l'enquête SHARE a également montré que de meilleures conditions de travail pouvaient permettre aux travailleurs âgés même porteurs d'incapacités d'être satisfaits et de se maintenir en emploi. L'état de santé, la satisfaction au travail mais aussi les conditions de travail sont des déterminants individuels majeurs de sortie précoce du marché du travail. De bonnes conditions de travail peuvent atténuer l'effet sélectif de l'invalidité sur le marché du travail. L'amélioration des conditions de travail est donc un facteur majeur de réussite des stratégies de soutien au vieillissement actif (Pollak, 2012).

Enfin, les nombreux travaux conduits par le Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail (CREAPT) notamment dans le champ de l'ergonomie ont permis d'identifier et de décrire les stratégies individuelles et collectives mises en place par les salariés vieillissants (Pueyo & Zara-Meylan, 2015; Volkoff, Molinié, & Jolivet, 2000). Il ressort notamment de ces travaux l'importance de laisser des marges de manœuvre à ces salariés et de préparer et d'accompagner avec soin les changements dans les entreprises afin d'éviter l'exclusion de ceux-ci.

De ce rapide passage en revue des travaux européens et français sur les liens entre santé, travail et vieillissement, on voit bien qu'ils sont étroits et devraient faire l'objet d'une

préoccupation singulière dans la littérature sur les pratiques organisationnelles en matière de « gestion des âges ». Pourtant, c'est loin d'être le cas, ou plutôt, le constat est très nuancé, entre les préoccupations et leur traduction dans les pratiques.

### *3.3.2. Expression de la préoccupation pour la santé dans la revue de littérature internationale*

Le premier constat est que dans la littérature, la santé, ou plus précisément le croisement santé/caractéristiques du métier ou du secteur, est régulièrement évoquée comme un sujet d'inquiétude par les employeurs ou les salariés : ce croisement pourrait être un frein à l'emploi des seniors ou une hypothèque sur les capacités futures de travailler. C'est particulièrement le cas lorsqu'on recherche le maintien de la santé et du bien-être dans le temps (Eurofound, 2017). Cette préoccupation se retrouverait aussi de façon très prégnante dans les PME (Zientara, 2009). La littérature internationale confirme les résultats français, et ici nous pouvons abandonner le conditionnel, car la forte relation entre la santé et la sortie du marché du travail a maintes fois été démontrée (Barnes et al., 2002; Humphrey et al., 2003; Lissenburgh & Smeaton, 2003; McNair, Flynn, Owen, Humphreys, & Woodfield, 2004). Une santé médiocre et le stress au travail poussent les salariés hors du marché du travail. Le « *statut de santé* » serait le facteur unique le plus important parmi ceux qui poussent les salariés dehors et réduisent la probabilité qu'ils reviennent (Phillipson & Smith, 2005). Comme on peut s'y attendre, les salariés qui voient le plus leur santé comme susceptible d'affecter leur capacité à travailler plus longtemps sont ceux qui ont des emplois physiques ou manuels pénibles (Banks & Casanova, 2003; McNair et al., 2007). Par contraste, pour les cols blancs ce serait le stress, plutôt que la charge physique pure, qui dissuaderait de rester au travail (Barnes et al., 2004).

Par ailleurs, la question de la santé est d'autant plus cruciale que les seniors ne sont pas les seuls à être affectés par les problèmes de santé, qui peuvent aussi concerner les jeunes (V. Beck & Quinn, 2012), d'après les données de l'enquête nationale Labour Force Survey. On voit ici tout l'intérêt d'une approche par la prévention telle que peut la préconiser Ilmarinen. Celui-ci préconise en effet de considérer l'adulte vieillissant plutôt que l'adulte vieux, afin de pouvoir adopter une attitude de prévention tout au long de la vie (Ilmarinen, 2006).

La revue de littérature permet d'attester que la santé est un élément crucial conditionnant la possibilité de travailler sur le long terme. Or, de façon très surprenante, le lien entre la santé et la gestion des âges semble encore peu donner lieu à des mesures concrètes dans les entreprises.

### *3.3.3. Traduction dans les pratiques de la préoccupation pour la santé attestée dans la revue de littérature internationale*

Du côté institutionnel, le rôle de la santé est généralement reconnu et son importance comprise, notamment grâce à ces grandes enquêtes nationales et européennes. Par exemple, Villosio et al. rédigent pour le compte de la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de vie et de travail un rapport largement basé sur les résultats de l'enquête européenne « *European Working Conditions Survey* » (EWCS) de 2005. Ils concluent entre autres que la recherche sur l'employabilité des seniors sur le marché de l'emploi a montré à quel point leur faible participation au marché du travail résultait d'une combinaison de

mauvaises conditions salariales, de rigidité dans l'organisation du travail, de compétences et habiletés inadéquates et de conditions de santé défavorables, bien plus que d'une volonté de partir tôt en retraite (Villosio et al., 2008). Dans la sixième édition de l'enquête, Parent-Thirion et al. corroborent : « *Le statut de santé des individus est un déterminant fort de leur participation au marché du travail.* » (Eurofound, 2017). Tous les rapports à destination des institutions parviennent peu ou prou aux mêmes conclusions, donnant lieu à des préconisations similaires, où la question de la santé est toujours au moins évoquée.

Dans un deuxième temps, cependant, lorsqu'on arrive à la traduction de ces informations dans les guides de bonnes pratiques, l'opérationnalisation semble moins évidente. Si la santé est citée dans les guides de bonnes pratiques, elle fait souvent l'objet de recommandations vagues et peu nombreuses (voir par exemple le guide du *Department for Work and Pensions* anglais : la santé occupe les deux dernières pages du guide, loin derrière les chapitres sur la législation, le management de la performance, la gestion des entrées ou sorties...) (Department for Work and Pensions, 2011).

Le troisième temps est celui des pratiques gestionnaires. Si l'on en croit la littérature qui les étudie, la santé y est très discrète voire totalement absente. Ainsi McNair et Flynn remarquent incidemment qu'alors que la plupart des entreprises qu'ils étudient possèdent un type quelconque de système pour surveiller la performance au travail, très peu ont de quoi surveiller en routine la santé, ou identifier les besoins de modifier les pratiques de travail, ou encore évaluer la capacité à continuer de travailler. Dans leur étude, ajoutent ces auteurs, « *là où des évaluations de la santé existaient, elles étaient généralement utilisées pour justifier une décision qui avait déjà été prise.* » (McNair et al., 2007). Les rares auteurs qui écrivent sur la santé sont ceux qui ont les meilleures raisons de le faire en raison de leur positionnement institutionnel, comme H. Arnold, qui est *OH Adviser* (conseillère en santé au travail) et écrit dans *Occupational Health* (Arnold, 2008) ou McDermott et al., qui appartiennent au *Work and Health Research Centre* (Centre de recherche sur le travail et la santé, Grande-Bretagne). Et leurs conclusions sont accablantes. Ces derniers auteurs effectuent une recherche bibliographique à partir du *Web of Science*, *PsychInfo*, *PubMed* et *Ergonomic Abstracts*. Ils cherchent à recenser les interventions menées depuis 2000 en santé au travail et ciblant spécifiquement les seniors. Les auteurs s'étonnent vivement du très petit nombre de ces études, une demi-douzaine au total. Les papiers rapportent des interventions visant majoritairement à améliorer l'environnement physique de travail, et les conditions de travail en général. Une seule porte sur le changement des valeurs et attitudes des managers de proximité. Les auteurs mettent ce résultat en regard de l'importance de l'enjeu du vieillissement au travail (McDermott et al., 2010). De leur côté, Streb et al. étudient la manière dont le phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre est actuellement abordé, d'un strict point de vue managérial. Ils effectuent une revue de la littérature sur la base de la *Financial Times Top 40 List*, et groupent littérature et exemples selon les 5 catégories de champs d'action organisationnelle proposées par Leibold et Voelpel (Leibold & Voelpel, 2006). Dans le champ « *health management* », ils s'étonnent grandement de constater que la littérature est très pauvre. Pour eux, « *il est clair qu'il y a ici un important gap dans la recherche* ». Les auteurs constatent également que cette littérature très parcimonieuse se

concentre par ailleurs sur les facteurs physiques en matière de gestion de la santé, les facteurs psychologiques n’y étant pour eux pas assez, voire pas du tout évoqués en dépit de leur importance là aussi reconnue. Ces résultats bibliographiques contrastent avec les résultats des études de cas que les auteurs mènent et présentent en parallèle dans leur article. Dans les cas étudiés, ce sont bien les problèmes de santé croissants des salariés des groupes d’âge avancés qui sont l’une des raisons les plus importantes pour lesquelles les entreprises intègrent le management de la santé dans leurs efforts de gestion de la main-d’œuvre vieillissante. Ceci conforte l’idée d’un *gap* de recherche majeur (C. K. Streb et al., 2008).

Il n’est d’ailleurs pas sûr, et c’est là une question importante, que la prise en compte de la santé dans la gestion de la main-d’œuvre vieillissante fasse l’objet d’une forte demande de la part de la population senior elle-même. Cette question a été fort peu étudiée. Citons néanmoins Robson et al. qui étudient les stratégies mises en place par les individus pour « réussir » leur vieillissement au travail. Ces auteurs identifient bien un type « *sécurité* » et un type « *soulagement du stress* », mais rien qui ait un lien plus direct avec la santé en tant que telle (Robson & Hansson, 2007).

Enfin, il est à noter que la littérature sur la pratique managériale est par contre abondante sur le champ de l’ergonomie et de l’environnement de travail, « *en raison du lien avec la performance* ». D’après certains auteurs, notamment anglo-saxons, l’ergonomie qui est présente dans toutes les industries serait reliée aux mesures préventives en santé. Mais les problèmes de santé ne seraient pas réglés pour autant, car les lieux de travail seraient encore faits pour des travailleurs jeunes, en pleine possession de leurs capacités physiques, et ne tiendraient pas encore compte des besoins d’une population senior. Ce qui poserait un problème majeur. En effet, lorsque des mesures directement répertoriées comme relatives à la promotion de santé seraient mises en place, elles relèveraient très fréquemment de l’ergonomie et du *job design*, ce qui serait déjà un pas important mais pas encore la solution universelle (Frerichs & Sporket, 2007). Naturellement, ces constats déjà peu satisfaisants ne concernent que les grandes entreprises : la gestion des âges, et plus encore celle de la santé de la main-d’œuvre vieillissante, en tant que stratégie systématique, sembleraient totalement absentes des PME d’après les très rares recherches sur le sujet (Fuertes et al., 2013).

#### 3.3.4. *Peut-on expliquer la quasi-absence de la santé dans les débats ?*

Streb et al. trouvent que la littérature managériale de la *Financial Times Top 40 List* ne semble pas ou semble très peu s’intéresser à la question du management de la santé de la main-d’œuvre vieillissante. Pour eux, « *ceci est principalement dû au fait que ces publications se focalisent sur l’économie, ce qui n’inclut pas nécessairement ce champ spécifique* » (C. K. Streb et al., 2008). Peut-être tenons-nous là une hypothèse de réponse, qui rejoindrait alors l’une de nos hypothèses sur les causes de l’échec de la gestion des âges : la santé et sa gestion dans le cadre du vieillissement de la main-d’œuvre pourraient être désinvesties parce que leur lien avec les considérations économiques qui structurent fortement les débats sur la question n’a pas été assez solidement, ou pas assez directement étayé. Peut-être existe-il ici des pistes de recherche à explorer.

Au-delà des différences dans la gestion même de la santé au travail (son organisation, ses acteurs, ses financements...), une autre piste de réponse, au moins pour certains pays, pourrait résider dans la différence de ce que peut être la GRH d'un pays à l'autre. Brewster tente une comparaison de ce que peut être la GRH aux Etats-Unis (où le concept fut théorisé) et en Europe. Il note au moins quatre raisons pour que les approches théoriques développées aux Etats-Unis ne s'appliquent pas telles quelles en Europe, et que la conception de la GRH qu'on trouve en Europe diffère. D'après cet auteur, la place de l'individualisme, le choix de l'autonomie et de la liberté dans les affaires serait la première raison. Aux Etats-Unis, elle se traduirait en GRH par une vision selon laquelle les propriétaires d'affaires doivent être aussi libres que possible de mener leurs affaires comme ils l'entendent. Les individus devraient alors prendre la responsabilité individuelle de leur situation. En Europe, comme le montre par exemple le fait que sa réglementation est plus protectrice en matière de santé au travail, la situation serait différente, avec un sentiment largement répandu que les affaires doivent être contrôlées et qu'il faut traiter les employés de manière socialement responsable. La deuxième raison, liée à la première, serait liée à la conception du rôle de l'Etat, avec comparativement moins de contrôle législatif sur la relation d'emploi que dans la plupart de l'Europe, donc, une influence différente sur la GRH. Seule la législation sur la santé et la sécurité, rappelle l'auteur, fait irruption des deux côtés de l'Atlantique. La troisième raison est le rôle des syndicats et de la consultation, la quatrième, les schémas de propriété (par exemple, propriété publique ou privée des entreprises ; dans le cas d'une détention privée, détention par une ou des personnes physiques ou bien par des actionnaires...). D'après cet auteur, le résultat de ces différences serait que la nature de la GRH diffère quelque peu entre les Etats-Unis (et les pays dont les modèles sont proches) et l'Europe. Pour lui, la GRH aux Etats-Unis consisterait en un rassemblement de vues autour du concept de « *high performance systems* », et elle serait focalisée sur l'entreprise. En Europe, la nature de la GRH serait plus large (Brewster, 2007). Sur la base de ces conclusions, on peut se demander si le peu de prise en compte du management de la santé de la main-d'œuvre vieillissante dans les pays dont le modèle s'approche du modèle états-unien n'est pas au moins partiellement imputable à cette vision particulière de ce que doivent être les relations d'emploi et leur régulation. Cependant, si nous anticipons un peu sur la revue de littérature française présentée plus bas, nous constaterons que la prise en compte de la santé dans le management y est aussi faible que celle que nous décrivons ici pour des pays anglo-saxons. Or, les visions et modèles diffèrent radicalement entre un pays comme les Etats-Unis et un pays comme la France. Peut-être Brewster fournit-il des éléments d'explication, mais ils ne sauraient manifestement pas rendre compte d'une telle homogénéité de réponse dans des pays aussi divers. On pourrait même avancer qu'ils soulignent le caractère surprenant de cette homogénéité.

Pour résumer cette première partie de la revue de littérature, il ressort que les liens entre vieillissement, travail et santé sont étroits et bien documentés par les spécialistes de la santé que sont les ergonomes, les médecins du travail, les épidémiologistes, ainsi que par les personnels des agences gouvernementales qui se consacrent à la collection des données des grandes enquêtes nationales et internationales sur la santé des populations et particulièrement des populations au travail. Il est démontré que ces liens vont dans les deux sens. Le travail, selon les conditions dans lesquels il s'effectue, peut dégrader ou préserver la santé, voire la

construire, et ce, indépendamment de l'âge du salarié. En retour, la mauvaise santé est un facteur majeur d'exclusion précoce du travail, tandis qu'une bonne santé est nécessaire à sa poursuite, autant dire, un élément crucial de l'employabilité.

Cependant, ce constat partagé ne semble pas toujours parvenir à se traduire de façon concrète dans d'autres sphères comme celle de la GRH. En particulier, on en retrouve bien peu de traces dans les pratiques de gestion des âges. Une des hypothèses d'explication avancées est que la préoccupation pourtant bien réelle cède toujours le pas devant les considérations économiques, qui à première vue semblent s'y opposer. Une autre, que certains pays de par leur conception même de l'individu et de la GRH estiment qu'il est du ressort de l'individu, et non de l'entreprise, de prendre soin de sa propre santé.

Quoi qu'il en soit, après cette revue, on ne peut qu'aller dans le même sens que Molinié et Volkoff quand ils estiment que les actions sur les conditions de travail « *sont un levier central de diminution de l'usure professionnelle liée à l'âge, nécessaire pour sortir d'un traitement uniquement par l'emploi des problèmes de vieillissement.* » (Molinié & Volkoff, 2002)

Cependant, il nous semble que cette revue permet aussi d'insister sur deux aspects. Le premier concerne la nature des problèmes de santé évoqués, quand ils le sont : il nous semble que les aspects de santé physique prédominent largement par rapport aux aspects concernant la santé mentale. Le deuxième concerne l'acception même du concept de santé qui est utilisée : invariablement, les études avancent des chiffres pour quantifier des troubles, des pathologies. Mais la bonne santé se résume-t-elle à l'absence de trouble ? En matière de vieillissement, il nous semble que la question mérite particulièrement qu'on s'y arrête.

### 3.4. « Santé », « santé au travail », « santé, travail et vieillissement » : interrogation des concepts

#### Dictionnaire Larousse

*Santé* (nom féminin), du latin *sanitas*, *-atis*, de *sanus*, sain :

- État de bon fonctionnement de l'organisme
- État de l'organisme, bon ou mauvais : être en mauvaise santé
- Équilibre psychique, harmonie de la vie mentale : santé morale

Quelle définition de la santé au travail mobiliser dans cette thèse pour soutenir mon travail d'observation et d'analyse ? Quelle acception de la santé pour quelle acception du vieillissement ? Le concept de santé a en effet largement évolué à travers les âges, et au moins trois acceptions différentes coexistent actuellement dans les discours comme dans les pratiques.

#### 3.4.1. *La santé, un concept complexe : évolution du concept à travers les âges*

- a) « *Silence des organes* » ou « *valeur silencieuse* »



Le sociologue P. Roche souligne le paradoxe suivant : alors qu'elle est l'objet d'une réflexion philosophique depuis fort longtemps, la santé est finalement peu interrogée aujourd'hui au sein des sciences sociales et psychologiques qui ont pour objet le travail. « *Alors qu'elle nourrit en leur sein de vastes réseaux de métaphores – santé économique d'une entreprise – le concept n'est guère mobilisé et mis à l'épreuve de l'empirie et de cas particuliers. Ce dont on parle habituellement, ce dont on sait parler, c'est des atteintes à la santé, qu'elles soient d'ordre pathologique ou infra-pathologique, notamment avec l'introduction de la notion de fatigue ou encore de souffrance psychique.* » (Roche, 2014).

Selon cette idée, on en resterait donc dans la majeure partie des cas à ce que P. Roche appelle « *une approche strictement médicale* ». Il s'agit d'une ligne de pensée qui se caractériserait par la présence ou l'absence d'atteintes, et qui a problématisé la santé, des siècles durant, plutôt en tant qu'état, que cet état soit caractérisé par :

- L'équilibre (Hippocrate, médecin et philosophe, v. 460-370 av. J.-C.)
- L'harmonie (Platon, philosophe, v. 428-348 av. J.-C.)
- L'adaptation
- Le silence
  - Descartes (mathématicien et philosophe, 1596-1650) :

« *La vérité est comme la santé de l'âme : lorsqu'on la possède, on n'y pense plus.* »

- Leriche (chirurgien, 1936) :

« *La santé est la vie dans le silence des organes.* »

La santé en tant qu'état, caractérisée par l'absence de maladie, a longtemps guidé la réflexion des praticiens. Cette définition présentant cependant un certain nombre de limites, l'OMS a résolu de l'enrichir.

b) Le « *complet bien-être...* » de l'OMS

Pour l'Organisation Mondiale de la Santé, la santé est maintenant « *un état de bien-être complet physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité*<sup>3</sup>. »

Il s'agirait donc d'un état que l'on dit volontiers « *dynamique* » : mais un état quand même.

P. Roche remarque que cette définition est largement utilisée, « *dans tous les champs scientifiques et à tout bout de champ, avec de surcroît le sentiment d'avoir dépassé son approche strictement médicale. Cela, parce qu'on l'aurait située au-delà du pathologique et non comme une simple figure inversée de celui-ci.* » (Roche, 2014).

Or, en matière de « *vieillesse* », les choses se compliquent car l'acception retenue de la santé doit selon nous entrer en résonance avec ce que l'OMS elle-même définit comme « *un*

---

<sup>3</sup> Préambule adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États.

*processus graduel et irréversible de modification des structures et des fonctions de l'organisme résultant du passage du temps. »*

Dans l'aide-mémoire n°404 de l'OMS, intitulé « *santé et vieillissement* », on trouve le développement, très biologique et médical, de la précédente définition du vieillissement : « *Du point de vue biologique, le vieillissement est le produit de l'accumulation d'un vaste éventail de dommages moléculaires et cellulaires au fil du temps. Celle-ci entraîne une dégradation progressive des capacités physiques et mentales, une majoration du risque de maladie et, enfin, le décès.* »

L'approche du vieillissement étant une approche processuelle, il serait logique que la définition de la santé qui s'y rapporte envisage celle-ci également comme un processus.

L'OMS développe encore et introduit la notion de prise de distance entre le vieillissement et l'âge de la personne : « *Mais ces changements ne sont pas linéaires, ne répondent pas à une logique claire et n'ont que peu de rapport avec l'âge de la personne en années [...].* »

Sont ensuite décrits les facteurs influant sur le vieillissement en bonne santé, à savoir, pour l'OMS, les facteurs environnementaux : « *Même si certaines différences observées dans l'état de santé des aînés sont d'ordre génétique, la plupart d'entre elles s'expliquent par l'environnement physique et social (notamment le logement, le quartier et les communautés où ces personnes vivent) ainsi que par les caractéristiques personnelles (comme le sexe, l'appartenance ethnique ou la situation socio-économique).* » On remarquera à toutes fins utiles que le travail et les conditions dans lesquelles il s'exerce ne figurent pas dans la liste des facteurs environnementaux influant sur la façon dont une personne vieillit, ce qui ne laisse pas de nous étonner.

« *Ces facteurs commencent très tôt à influencer le processus de vieillissement ultérieur. L'environnement dans lequel vit l'enfant, voire celui dans lequel le fœtus se développe, couplé aux caractéristiques personnelles, a des effets à long terme sur la manière dont cette personne vieillira.*

*L'environnement influence également fortement l'adoption et le maintien de comportements sains. Le fait de conserver des comportements sains tout au long de la vie, en particulier d'avoir un régime équilibré, de pratiquer une activité physique régulière et de ne pas consommer du tabac, contribue à réduire le risque de maladies non transmissibles et à améliorer les capacités physiques et mentales.*

*Les comportements demeurent importants à un âge avancé. Des exercices visant à entretenir la masse musculaire et une bonne nutrition peuvent aider à préserver les fonctions cognitives, à retarder la dépendance pour les soins et à inverser le processus de fragilisation. »*

Ici, nous retiendrons que les facteurs environnementaux interviennent dès l'origine et continuent d'être actifs jusqu'au bout de la vie. Cette idée nous mène par analogie, car nous persistons à considérer le travail et les conditions dans lesquelles il s'exerce comme un facteur environnemental majeur, à plaider pour la prise en compte des liens entre le travail, la santé et

le vieillissement dès le début de la vie professionnelle et jusqu'à sa fin, indépendamment de l'âge de la personne qui travaille.

« *Les environnements favorables sont ceux qui permettent aux gens de faire ce qu'ils apprécient malgré les pertes de capacité, par exemple des bâtiments publics et transports publics sûrs et accessibles ou des lieux où il est facile de se déplacer à pied.* » (OMS, 2015)

Là encore, cette définition ne laisse pas de nous étonner. En effet, elle introduit la notion de plaisir à réaliser des actions, et ce, en dépit de pertes considérées comme inéluctables. C'est considérer que la personne vieillissante est obligatoirement dans une position passive, voire défensive, mais qu'elle n'a pas grande influence sur son environnement, puisque c'est l'environnement qui lui permet ou pas de réaliser ce qu'elle souhaite. Une telle conception va à l'encontre de la troisième grande acception de la santé, que nous explorons ici.

### c) La normativité de Canguilhem

Le médecin et philosophe Canguilhem considère en effet la santé comme *une augmentation de la puissance normative*.

Ce qui frappe dans cette définition est le fait qu'elle introduise la notion de *puissance*, donc, de pouvoir, ainsi que l'adjectif *normatif*, qui renvoie dans sa propre définition à des verbes d'action. On comprend donc que chez Canguilhem, le sujet considéré sous l'angle de sa santé

#### Dictionnaire Larousse

*Normatif, normative* (adjectif) : qui émet des jugements de valeur, institue des règles, des principes.

va devenir agissant.

*De facto*, chez Canguilhem, la santé d'un individu n'est plus une sorte de résultante automatique de l'influence de tel ou tel facteur externe ou inné dont le sujet subit l'influence de façon passive. Canguilhem quitte la perspective déterministe, si complète soit-elle, et place la santé à l'interface entre un environnement complexe et un sujet agissant.

Ainsi, dans « *La santé, concept vulgaire et question philosophique* » [in *Ecrits sur la médecine*, (Canguilhem, 1984/2002)], Canguilhem souligne qu'on ne saurait définir la santé qu'à partir de l'expérience subjective et singulière de l'individu, de son expérience vécue. Dans une telle perspective, un individu en santé *se sent* plutôt qu'il *va* bien.

Pour Canguilhem, le minimum n'est d'ailleurs pas suffisant car la santé se situe au-delà de la normalité, qui consiste simplement à s'adapter aux normes existantes : « *L'homme n'est vraiment sain que lorsqu'il est capable de plusieurs normes, lorsqu'il est plus que normal.* »

Cette puissance normative se développe naturellement dans le temps, dans une perspective processuelle, tout au long de la vie. En effet, ainsi que le rappellent Lhuillier et Waser

(Lhuilier & Waser, 2014), « *la santé n'est pas un état, positif ou négatif, elle est 'une allure de vie' (Canguilhem, [1989]-2006). Par-là, il faut entendre à la fois le mouvement, mais aussi le rythme.* » C'est aussi, en société, la reconnaissance par d'autres de ce qui en impose - qui a de l'allure, ou fière allure (Lecourt, 2008). Logiquement, la santé en tant que puissance normative va pouvoir accompagner l'individu et se développer tout au long de son parcours, sans que le passage du temps provoque nécessairement son amoindrissement, malgré la survenue quasi-inévitable de maladies ou pertes de capacités physiques au fil de l'âge.

En effet, dans cette perspective, rappellent Lhuilier et Waser, l'opposition entre normal et pathologique est réévaluée : la maladie n'exprime pas pour autant une absence de normativité. Elle ne se situe pas dans le négatif, la perte ou encore la privation. Elle est encore une forme de vie même si elle exprime une diminution de sa puissance normative. Elle est la continuation de l'effort de vie mais dans un « *milieu rétréci* ».

« *La maladie, l'état pathologique, ne sont pas perte d'une norme mais allure de vie réglée par des normes vitalemment inférieures ou dépréciées du fait qu'elles interdisent au vivant la participation active et aisée, génératrice de confiance et d'assurance, à un genre de vie qui était antérieurement le sien et reste permis à d'autres.* » (Canguilhem, [1989]-2006).

« *La maladie est encore une norme de vie, mais c'est une norme inférieure en ce sens qu'elle ne tolère aucun écart des conditions dans lesquelles elle vaut, incapable de se changer en une autre norme. Le vivant malade est normalisé dans des conditions d'existence définies et il a perdu la capacité normative, la capacité d'instituer d'autres normes dans d'autres conditions.* » (Canguilhem, [1943]-1975).

Voici ce que nous croyons comprendre : pour que soit préservée la santé au sens où l'entend Canguilhem, l'organisme malade est contraint de vivre dans certaines conditions bien définies, dans lesquelles son allure de vie réglée par des normes diminuées peut encore s'exprimer. Ceci impliquerait que ces conditions soient éventuellement adaptées lorsque survient la maladie qui le sépare « *du genre de vie qui était antérieurement le sien* », mais aussi qu'une fois adaptées ces conditions ne changent pas tant que la maladie diminue la capacité normative du sujet.

Selon Canguilhem, l'allure de vie est mise à l'épreuve par la maladie comme négatif de la vie, comme une des expériences de la destruction inhérente au vivant, comme épreuve de la vérité du corps, de la corporéité en situation d'exercice c'est-à-dire d'activité, comme épreuve encore de l'altérité : c'est-à-dire à la fois de la différence d'avec les autres, les « *supposés bien portants* », mais aussi de la différence d'avec le soi antérieur à la maladie, à sa révélation et ses symptômes.

Cependant, la vie avec la maladie est traversée par des oppositions internes, la coexistence de tendances, de mouvements contradictoires. La maladie est réduction des possibles, ralentissement de l'existence, rétrécissement des espaces, désocialisation ; mais elle est aussi exaltation des désirs, intensification du rapport à soi, aux autres et au monde, accélération du temps de l'exister. La maladie apparaît ici comme instrument de la vie (Canguilhem, [1984]-2002), pas seulement parce qu'elle est un « *instrument par lequel l'homme se voit contraint*

*de s'avouer mortel », mais aussi parce qu'elle est « source de créativité sur fond de relance de la problématique de l'auto/l'hétérodétermination, de la personnalisation, du désir... »* Aussi, la vie avec la maladie, y compris au travail, n'est pas nécessairement une vie diminuée. Elle est plutôt une vie modifiée par l'événement que représente la maladie et qui implique une vie autre, consciente de sa vulnérabilité.

La maladie apparaît comme le révélateur d'une méprise qui fait de la santé (entendue comme absence de maladie) un attribut. Pourtant, la santé n'est pas réductible à une affaire privée, personnelle, un état individuel à préserver (consommer la vie avec modération). Elle est bien le produit du travail de santé qui se poursuit dans l'ensemble des sphères d'activité de chacun, y compris bien sûr dans celle de l'activité salariée ou indépendante. Et ce travail de santé s'inscrit dans une dimension collective. Parce que l'activité individuelle convoque toujours autrui, la santé est une production collective. Et quand autrui se dérobe à ce travail de santé, quand les autres font défaut, l'usure gagne, la dégradation s'accélère, s'ensuit l'exclusion sociale.

*« Le corps vivant est donc cet existant singulier dont la santé exprime la qualité des pouvoirs qui le constituent en tant qu'il doit vivre sous l'imposition des tâches, donc en relation d'exposition à un environnement dont il n'a d'abord pas le choix. »*

(Canguilhem, 1984/2002)

### *3.4.2. Le concept de santé selon Canguilhem, appliqué au travail*

Un tel énoncé présente selon P. Roche un grand nombre d'intérêts (Roche, 2014) :

- *« Il permet de situer la santé comme une expression (des contradictions, des conflits, des tensions) du vivant (et non comme un état de celui-ci). »*

Nous sortons ainsi des définitions de la santé conçue comme un état, qui s'accommodaient mal de la notion de vieillissement, processus par essence.

- *« Il permet de recourir à l'ensemble des puissances humaines et non au seul corps physique (conception globalisante s'opposant au dualisme cartésien 'santé du corps-santé de l'esprit'). »*

Une telle conception permet donc de remédier aux raccourcis que l'on fait trop souvent en se concentrant uniquement sur la santé physique ou au contraire sur la santé mentale. Peu de modèles en santé au travail sont en effet à même d'appréhender simultanément ces dimensions, tout en reconnaissant qu'elles sont intriquées.

- *« Il permet d'introduire ce faisant le corps subjectif (donc la question du plaisir, de la souffrance, et plus généralement, des affects). »*

- « *Il permet de prendre en compte la subjectivité de l'être humain mais aussi sa singularité.* »

Si une telle conception de la santé était adoptée en gestion des ressources humaines, elle permettrait peut-être de remédier aux difficultés que rencontre la GRH à prendre en compte les singularités, puisqu'elle gère par essence des populations.

- « *La santé est pensée non pas in abstracto mais dans un lien consubstantiel à l'activité et notamment, **au travail** ('sous l'imposition des tâches').* »

Naturellement, le travail n'est pas le seul élément de l'environnement humain, mais il est le lieu privilégié de l'activité humaine.

- « *Elle est placée sous le signe de la préposition 'contre' : elle se construit dans un environnement 'dont il n'a pas d'abord le choix'.* »
- « *Elle est pensée à partir de la capacité de l'homme à transformer cet environnement, en refusant, ce faisant, de donner un caractère absolu au déterminisme.* »

Le déterminisme est réfuté, le sujet redevient agissant, il renonce à la passivité pour agir de plein droit sur son environnement, y compris sur son environnement de travail.

Ici, la santé exprime la normativité du vivant, autrement dit sa capacité à produire des normes et à en jouer, et ce, quel que soit le milieu, que celui-ci soit hospitalier ou hostile, à les faire varier en fonction de celui-ci. Elle exprime aussi sa capacité à transformer, voire à instituer ce milieu autant qu'à le subir. Elle rompt alors radicalement avec la conception selon laquelle la santé exprimerait la normalité, autrement dit la capacité à s'adapter aux normes existantes, à faire ce qui se fait le plus couramment ou ce qui doit être fait. Elle rompt avec la généralisation du primat de la raison instrumentale (Horkheimer, 1974), qui mène à l'injonction sociale d'adaptabilité et entraîne le fait que les individus, plutôt que de s'orienter d'après leur surmoi, s'adapteraient aux exigences toujours renouvelées et toujours plus fortes de leur « *environnement* ».

- a) La santé au travail : la définition de Canguilhem se décline sous des noms différents dans les différents champs disciplinaires

Dans sa thèse de doctorat en psychologie du travail, Quillerou-Grivot rappelle que dans ce cadre épistémologique, « *la santé des travailleurs est envisagée non pas comme une préservation de toutes 'maladies de l'homme normal' (Le Blanc, 2007) mais comme création de nouveaux moyens d'agir sur les maladies dont nous faisons tous l'épreuve un jour ou l'autre dans notre vie. Ici, la santé ne se mesure pas par l'absence de maladie mais par le pouvoir de recréer ce qui est donné.* » (Quillerou-Grivot, 2011). Canguilhem défendait ainsi cette conception de la santé : « *Je me **porte** bien, dans la mesure où je me sens capable de **porter** la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi, mais qui ne seraient pas ce qu'ils sont sans elles. Et donc j'ai besoin d'apprendre à connaître ce qu'elles sont pour les changer.* » (Canguilhem, [1984]-2002). Ainsi, la stricte conservation de soi s'oppose à la

santé, tandis que l'accroissement du pouvoir d'action sur le milieu et sur soi-même la favorise. De ce fait, les constructions défensives qui permettent à de nombreux travailleurs de rester « *normaux* » les diminuent pourtant simultanément (Clot, 1999a) car « *la 'normalité' est en fait l'admission d'une norme exclusive, la simple adaptation à un milieu et à ses exigences* », alors que se sentir en bonne santé c'est « *se sentir plus que normal.* » (Canguilhem, [1984]-2002).

Dans une telle conception, la santé est un processus complexe, conçue en termes de potentiel créateur de santé. Cependant, Quillerou-Grivot souligne que « *l'issue que peuvent trouver les travailleurs ne peut être déterminée et envisagée uniquement positivement. C'est pourquoi nous parlons de son développement comme de ses empêchements. Il n'y a pas de vision linéaire du processus.* »

Ici nous rejoignons le constat tiré précédemment à l'issue de la revue de littérature. Les relations santé-travail ne sont pas univoques. Le travail est en mesure d'altérer la santé, certes, mais aussi de la préserver, voire, de permettre de la construire, au fil d'un processus où les liens santé-travail sont en constante évolution, donc, dynamiques.

Les différents champs disciplinaires qui s'intéressent au travail et à ses liens avec la santé ont, nous semble-t-il, théorisé ces notions, quoique sous des appellations différentes. Il est utile de les recenser ici.

Un premier bilan bibliographique a été réalisé (Quillerou, 2007) sur les notions qui permettent de formaliser l'initiative des travailleurs sur leur travail, comme :

- L'autonomie : en sociologie du travail
- La zone d'incertitude : en sociologie des organisations
- Les marges de manœuvre : en ergonomie de l'activité, et ajoutons-nous, en physiologie
- Le pouvoir d'agir : en psychologie du travail, clinique de l'activité

Quillerou-Grivot remarque enfin que la notion de marge de manœuvre est polysémique et engage tantôt la création par l'opérateur, tantôt le donné par les concepteurs et même parfois que les deux s'entrecroisent dans les analyses (Quillerou E., Morvan E., Berthet M., & Guérin F., 2008).

E. Quillerou-Grivot explique que la notion du « *pouvoir d'agir* » recouvre la capacité de produire des événements dans la société et la nature. L'intervention de l'individu sur le monde transforme la notion d'événements, qui ne se réduit pas uniquement aux actions, et introduit la contingence humaine, l'incertitude et l'imprévisibilité dans le cours des choses. Cette notion a été proposée par P. Ricœur en 1990 (Lhuilier, 2006) pour expliquer qu'à l'inverse la souffrance n'est pas uniquement définie par la souffrance physique ou mentale, mais par la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir. La souffrance serait alors une impuissance à dire, à faire, à raconter et à s'estimer. C'est un « *empêchement* » qui est ressenti

comme une atteinte à l'intégrité de soi. Y. Clot (Clot, 1999b) parle également de la nécessité de construire du sens dans son travail et plus précisément dans le champ des troubles musculo-squelettiques, de construire le sens de son geste. Ce sens accordé à son travail et à son geste se révèle être une dimension importante pour sa santé. Quand le travailleur se reconnaît dans son travail et qu'il est ensuite reconnu par les autres, collègues et/ou hiérarchiques, ce processus joue un rôle sur le rayonnement de son pouvoir d'agir. Il peut ainsi imaginer d'autres destins possibles dans son travail. A contrario, dans ce même exemple des TMS, on se rend compte que la maladie ne s'explique pas uniquement par des gestes répétitifs mais aussi par des « *mécanismes susceptibles d'amputer le sens du geste.* » (Coutarel, 2004).

Entre l'ergonomie et la psychologie du travail, E. Quillerou-Grivot fait enfin le lien entre la question des marges de manœuvre qu'il est nécessaire de mettre à disposition des travailleurs et le pouvoir d'agir que ces derniers mettent à l'œuvre. Le pouvoir d'agir pourrait être la manière dont le travailleur va miser sur les différentes marges de manœuvre « *données* » pour agir sur sa situation de travail et en créer de nouvelles.

Tomàs et Fernandez approfondissent encore le lien établi par la littérature scientifique en ergonomie entre la prévention des troubles musculo-squelettiques et l'augmentation des marges de manœuvre et du pouvoir d'agir pour mieux le caractériser. Ils définissent ainsi le pouvoir d'agir comme « *le produit des conflits de l'activité, alors que les marges de manœuvre, considérées comme des éléments d'un système fonctionnel, sont les moyens ou le résultat du pouvoir d'agir.* » Sur cette base, ils entendent montrer que du point de vue de l'action, c'est le développement du pouvoir d'agir qui subordonne l'augmentation des marges de manœuvre. » (Tomás & Fernandez, 2015).

- b) Focus sur la gestion : existe-t-il une conception particulière de la santé en gestion ?  
Canguilhem y a-t-il cours ?

Le champ disciplinaire de la gestion a ceci de particulier qu'il emprunte volontiers à tous les champs disciplinaires voisins. Ainsi peut-il faire référence à chacune des conceptions en vigueur dans ceux-ci. Il n'est pas question de nous lancer ici dans un recensement exhaustif de tous les cadres rencontrés, aussi nous contenterons-nous de donner quelques exemples.

Concernant les atteintes mentales et facteurs de risques psychosociaux, on retrouve très fréquemment le recours à certains grands modèles, qui relèvent de champs disciplinaires divers, essentiellement, la psychologie et la sociologie. Le modèle dit « *job-strain model* » élaboré à la fin des années 70 par R. Karasek, psychologue et sociologue américain, a longtemps dominé la littérature (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Plus récent, le modèle du déséquilibre efforts-récompense (« *effort-reward imbalance* » ou ERI) du sociologue suisse J. Siegrist élargit l'évaluation des facteurs psycho-sociaux au travail pour couvrir des aspects relevant de la personne et de sa personnalité et des dimensions plus larges du contexte socio-économique de travail (Siegrist, 1996; Siegrist et al., 2004). Enfin, le « *Job Demands-Resources Model of Burnout* » de Demerouti et Bakker est l'œuvre de psychologues néerlandais (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).



En matière de santé physique, toutes les conceptions de la santé sont représentées. Il est très fréquent que les auteurs renvoient simplement à des « *atteintes à la santé* », sans théoriser le concept plus avant car ce n'est pas leur sujet. Ce faisant, ils s'inscrivent ainsi plutôt dans une conception statique de la (mauvaise) santé entendue comme un état. Parfois ils peuvent se référer à la définition de l'OMS. D'autres auteurs théorisent davantage leur approche et les approches dynamiques prennent alors toute leur place. Ainsi, par exemple, un questionnaire français comme L. Honoré se réfère aux travaux de Clot, dans la lignée de Canguilhem (Honoré, 2008).

Il est également fréquent que les auteurs en gestion fassent appel simultanément aux apports de plusieurs disciplines dont les approches sont compatibles. Ainsi dans sa thèse sur les accidents du travail et la gestion de la sécurité E. Abord de Chatillon dans une approche très holistique puise-t-il des références issues de l'ergonomie, de la sociologie, de la psychologie, mais aussi de la psychanalyse (Abord de Chatillon, 1995).

Plus récemment encore, certains travaux font appel à des conceptions de la santé issues d'autres civilisations, et aux pratiques qui en découlent. Ainsi la pleine-conscience est-elle un concept plurimillénaire fondamental dans les traditions méditatives, nous rappelle D. Françoise dans sa thèse. (Françoise, 2016).

Tout ceci nous amène à constater qu'il n'y a pas de modèle unique de la santé en sciences de gestion, et que ce champ disciplinaire tolère des acceptions très larges du concept. Ainsi Canguilhem y a-t-il tout à fait droit de cité. Le présent travail porte sur le vieillissement, à savoir, les effets du passage du temps : le cahier des charges des outils conceptuels permettant l'étude de ce sujet se doit d'en tenir compte. Une conception processuelle, dynamique de la santé, du sujet en interaction avec son environnement nous semble aller de soi. Nous estimons aussi que la conception de la santé retenue dans ce contexte doit permettre d'appréhender l'altération de la santé à bas bruit selon un processus continu. Il se trouve que les grands modèles de la santé semblent se focaliser sur la santé physique ou psychique à un moment donné, mais peu semblent s'intéresser à leur dimension processuelle, à la fatigue<sup>4</sup>, à l'usure<sup>5</sup>. Or, il s'agit d'une problématique cruciale quand on parle de vieillissement. De ce fait, il nous semble que seule une acception de la santé située dans la droite ligne des travaux de Canguilhem est ici acceptable et c'est donc là que nous nous situerons.

### *3.4.3. La santé au travail et les spécificités du vieillissement : la santé des travailleurs vieillissants comme carrefour temporel ?*

Le vieillissement a ceci de particulier qu'il n'est ni un risque, ni une pathologie, mais résulte du passage inéluctable du temps. Reste à savoir quelle place tient l'élément « temps » dans les liens entre travail, vieillissement et santé. Nous décidons de nous fonder sur la théorisation de

---

<sup>4</sup> Dictionnaire Larousse. Fatigue, n.f. : état physiologique consécutif à un effort prolongé, à un travail physique ou intellectuel intense et se traduisant par une difficulté à continuer cet effort ou ce travail.

<sup>5</sup> Dictionnaire Larousse. Usure, n.f. : détérioration progressive par frottement, érosion, utilisation (l'usure des roches, des vêtements). Littéraire : affaiblissement, altération d'une qualité, de la santé (l'usure nerveuse).

l'activité du travailleur vieillissant comme carrefour temporel par l'ergonome C. Gaudart (Gaudart, 2014).

Pour Gaudart en effet, « *la santé se joue dans le 'vivre au travail', entre pouvoir de normativité sur le temps et pouvoir normatif du temps, dans la rencontre entre des temporalités – c'est-à-dire des points de vue sur le temps (Dubar, 2004) – individuelles, et des temporalités sociales et collectives. Ces temporalités se croisent, agissent avec et sur les autres de manière diachronique et synchronique.* » Elle rappelle que « *Dubar (Dubar, 2008) distingue les temporalités historiques ou régimes d'historicité (Hartog, 2012) qui sont relatives à des temporalités sociétales macro, horizontales et diachroniques, qui rythment le temps, et des temporalités socio-psychologiques, verticales et synchroniques, donnant de l'épaisseur au présent du temps.* »

Partant d'une conception ergonomique classique de l'activité comme « *processus de régulation entre des conditions internes relatives au sujet et des conditions externes relatives à la tâche prescrite* » (Leplat, 2008), Gaudart effectue alors une lecture par les temporalités des enjeux de santé et de travail. Pour elle, une telle approche « *modifie la conception ergonomique classique de l'activité et ouvre un nouveau champ interprétatif des motifs de l'activité. Elle implique d'analyser l'activité dans ses dimensions sociale et historique et de lui attribuer une fonction psychologique, celle de la production d'un temps à soi.* »

Pour l'ergonome, « *l'activité devient à ce titre un carrefour temporel (Sivadon & Fernandez-Zoïla, 1983) : un processus de régulation de temporalités multiples, macro, méso et micro, se combinant de manière synchronique et diachronique, dans le but de créer une alliance durable entre temps exogènes, imposés de l'extérieur, et temps personnel. [...] C'est dans la tentative toujours renouvelée de pouvoir sur le temps que l'activité se développe, dans un processus de régulation, voire d'affrontement, entre une temporalité linéaire et chronologique, celle du cadre de travail, et une temporalité individuelle et subjective qui circule dans les catégories du temps, présent, passé et avenir.* »

« *Analysée sous l'angle des temporalités, les relations âge/travail peuvent être qualifiées de problème temporel (Dubar, 2004) dans le sens où elles révèlent des conflits temporels ou dyschronies entre temporalités macrosociales, temporalités gestionnaires, celles des collectifs de travail et temporalités individuelles.*

*Il y a dyschronie quand les temporalités relèvent d'un 'flux de transformations qui ne sont pas au même état de développement et qui ne se développent pas selon les mêmes logiques.'* (Alter, 2003) ».

Gaudart développe ensuite son propos. Pour elle, « *précisément, ces dyschronies s'opèrent au sujet de la conception même de l'âge dans ses rapports au travail et des points de vue sur le temps qu'ils véhiculent, entre une conception construite sur l'idée d'un vieillissement-déclin et une autre qui attribue une valeur positive à l'expérience élaborée au fil du temps. Ce problème temporel tient au fait que l'âge ne renvoie pas uniquement à un âge biologique, mais aussi à un âge social, et même, pour Chich (Chich, 1975) renvoie principalement à un problème d'ordre social. A l'échelle de l'histoire, c'est un problème moderne qui débouche*

*sur le paradoxe suivant : c'est « dans le même temps où le progrès de l'hygiène, de la médecine, de l'amélioration des conditions de vie retarde le vieillissement physiologique que le vieillissement social et professionnel demeure ou devient précoce. »* (Philibert, cité par Chich). Ce paradoxe déboucherait, pour l'ergonome, sur un problème concret, celui de la difficulté à faire prendre en compte par les entreprises, ou plus précisément par la gestion, l'âge dans la conception du travail, alors qu'il s'agit aujourd'hui d'un « problème » devenu légitime sur un plan social et économique.

*« Ces demandes, qu'elles soient issues directement ou indirectement des temporalités gestionnaires, celles qui conçoivent, organisent et évaluent le travail, révèlent leurs conceptions des relations âge/travail, et plus largement leurs points de vue sur le temps dont elles sont porteuses pour gérer le travail. Les travailleurs 'âgés' sont perçus comme étant en inadéquation avec les nouvelles formes d'organisation du travail, voire résistants aux changements et à leur conduite. »*

Dans le droit fil de ces travaux, et par analogie, nous souhaiterions élargir le propos et considérer non seulement l'activité, mais aussi la santé du travailleur, comme un carrefour temporel. En effet, il nous semble que dans l'acception de la santé qui est celle de Canguilhem, les « conflits temporels » ou « dyschronies » entre temporalités macrosociales, temporalités gestionnaires, celles des collectifs de travail et temporalités individuelles sont susceptibles d'amoinrir le pouvoir normatif du travailleur sur son environnement, donc, de dégrader sa santé.

Contrairement à l'ergonome, nous ne nous situons pas du côté du sujet mais du côté du gestionnaire. Pour celui-ci, un moyen de préserver voire construire la santé pourrait être de contribuer à résoudre ces conflits et réduire ces dyschronies. Le gestionnaire devrait donc garder à l'esprit, non pas l'âge chronologique du travailleur mais la notion de « *fil du temps* », de « *temps qui passe* ». Il intégrerait alors *de facto* l'âge du travailleur mais surtout la notion de dyschronie potentielle entre la temporalité gestionnaire, « *porteuse des temps normatifs du travail* », qu'il impulse par ses décisions dans tous les domaines, et la temporalité propre du travailleur.

### Conclusion du chapitre 3

Le vieillissement est défini par l'OMS comme « *un processus graduel et irréversible de modification des structures et des fonctions de l'organisme résultant du passage du temps* ». Cependant, quoique toujours graduel et irréversible, ce processus se manifeste très différemment en termes de santé selon l'influence des facteurs environnementaux qui ont baigné la personne. Partant, il nous paraît cohérent dans notre travail de souscrire à l'acception de la santé selon Canguilhem, c'est-à-dire comme un processus dynamique et le résultat d'une interaction permanente entre le sujet et son environnement, par le biais de la puissance normative du sujet. Ainsi nous pourrions rendre compte de la destruction de la santé par l'environnement de travail, mais aussi, le cas échéant, de sa préservation voire de sa construction par ce même environnement. Emboitant le pas à E. Drais, M. Lapoire-Chasset et K. Rossignol, nous poserons comme principe qu'agir en santé au travail consiste à rechercher, non seulement les conditions qui évitent la dégradation de la santé, mais aussi celles qui

permettent de la construire, ces conditions devant être recherchées dans les contextes multiples –techniques, économiques, sociaux, juridiques...- dans lesquels entreprises et travailleurs évoluent (Drais, Lapoire-Chasset, & Rossignol, 2017). Quant à l'élément « *temps* », incontournable en matière de vieillissement, il apparaît au travail sous la forme de « *conflits temporels* » ou « *dyschronies* » entre les temporalités gestionnaires et celles du sujet ; nous soupçonnons en effet ces dyschronies, que l'âge révèle, de pouvoir affecter la santé des salariés. La résolution de ces dyschronies pourrait dans ce cas devenir une voie d'entrée dans la construction de la santé du salarié pour un gestionnaire désireux d'entamer une réflexion sur ses pratiques.

### Synthèse du chapitre 3

Dans ce chapitre explorant les grandes dimensions oubliées de la gestion des âges dans la littérature, nous avons effectivement pu repérer un certain nombre de *gaps* ou d'incongruités. Tout d'abord, nous avons vu que la « *gestion des âges* » telle qu'exposée dans la littérature était fortement structurée par de nombreux éléments des contextes internes et externes. Cependant, tout en pointant leur importance cruciale, la littérature ne les étudie pas plus avant. Ensuite, la littérature, ensuite, si elle désigne de façon assez consensuelle un certain nombre d'acteurs à impliquer dans la gestion des âges (gouvernements, syndicats, entreprises...) n'atteint en revanche pas de consensus sur les moyens à mettre en œuvre pour ce faire. Enfin, et de façon à nos yeux très surprenante, la question de la santé au travail en est quasiment absente.

Ce dernier point nous surprend d'autant plus que les liens entre la santé, le travail et le vieillissement sont bien documentés : de mauvaises conditions de travail entraînent une mauvaise santé, qui est elle-même un frein majeur à la poursuite d'une activité professionnelle. Nous précisons d'ailleurs que la plupart des études qui attestent de ce lien adoptent une acception de la santé qui la limite à une absence de troubles ou de pathologie, ce qui a le mérite d'être clair mais à nos yeux, réducteur. Nous saisissons donc l'opportunité de discuter de ce que peut être pour nous une acception de la santé qui serait adaptée aux questions de vieillissement, qui est un processus, et résolvons de nous inscrire dans les pas de Canguilhem. A sa suite, nous estimons ainsi que la santé peut être définie comme une augmentation de la puissance normative d'un individu.

## CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE I

Dans un premier temps, afin de défricher notre sujet, nous avons effectué une importante revue de littérature internationale sur les pratiques de gestion des âges en entreprise. De cette revue il ressort que malgré les différences économiques, sociales et culturelles existant entre les pays étudiés, le vieillissement démographique est toujours appréhendé comme un « *problème* » de nature économique par les gouvernements.

Les gouvernements des pays considérés émettent tous une série de discours curieusement consensuels, étayés par des arguments et stéréotypes étrangement identiques, et relayés par les auteurs institutionnels, d'où il ressort que le problème du vieillissement se poserait en termes d'emploi et de financement des systèmes de protection sociale. Partant, les discours gouvernementaux concluent tous à l'impérieuse nécessité d'allonger la durée de la vie professionnelle et la participation de la population active vieillissante au marché du travail afin de redresser les comptes sociaux. Le concept de « *gestion des âges* » est inventé dans ce but, comme le fondement conceptuel d'une série de mesures élaborées à ces fins.

Cependant, ces nouveaux choix politiques, qui contrastent singulièrement avec les précédents, viennent rencontrer des modes de traitement du vieillissement par l'exclusion et la sortie précoce désormais bien ancrés. Néanmoins, ce n'est pas la seule raison qui vient expliquer le relatif échec des politiques de gestion des âges. Il nous semble que la façon dont le problème est posé et la construction même du concept de gestion des âges posent plus de questions qu'elles n'en résolvent, à des acteurs parfois mal identifiés – ce qui peut induire une sorte de dilution des responsabilités –, toujours mal préparés, qui se trouvent bien en peine d'opérationnaliser les directives qui leur sont fournies. Le résultat est un investissement des entreprises dans la gestion des âges très modeste voire inexistant, en tout cas, bien en-deçà des attentes des gouvernements.

A cela nous identifions plusieurs raisons. Tout d'abord, les différents concepts de gestion des âges fournis par les gouvernements aux acteurs des entreprises se focalisent exclusivement sur l'emploi et l'économie, des entrées peut-être discutables. Ensuite, les acteurs qu'ils visent sont mal définis, le décalage éventuel entre les points de vue des acteurs visés et du régulateur est ignoré, et les contextes dans lesquels ces acteurs agissent ne sont pas pris en compte. Pour continuer, la notion d'âge même nous semble discutable quand elle est vue sous son unique angle chronologique, ce qui est toujours le cas. Enfin, les concepts de gestion des âges fournis se distinguent, à l'exception notable de ceux qui proviennent d'Europe du Nord, par le fait qu'ils ignorent le rôle pourtant essentiel que joue la santé dans le maintien ou au contraire l'exclusion des travailleurs vieillissants sur le marché du travail.

Ces constats étant posés, nous en venons à proposer une définition de travail de ce que pourrait être une gestion des âges qui remédierait à ces défauts de construction. Nous proposons d'en faire une « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* », ou GEST. Ce faisant, nous intégrons la préoccupation commune pour l'emploi en introduisant la notion d'employabilité, plus large et surtout plus dynamique, ce qui nous permet d'intégrer la dimension temporelle spécifique au vieillissement. Dans le même esprit, nous remplaçons la notion d'âge chronologique, peu pertinente selon nous, par la notion de déroulé temporel.

Enfin, nous réintégrons le concept de santé, que nous pensons crucial pour qui entend traiter des rapports entre le travail et le vieillissement. En matière d'acceptation du concept de santé, nous estimons que la définition donnée par Canguilhem, à savoir, une *augmentation de la puissance normative* de l'individu, est la plus à même de restituer l'interaction permanente, dynamique, parfois conflictuelle entre l'individu et son environnement qui constitue selon nous l'essence même de l'expérience de vie qu'on appelle « *vieillesse* ».

Ainsi outillée, nous remarquons que des questions commencent à émerger, concernant notre nouveau concept de travail « GEST ». Si la GEST existe :

- Qu'est-ce qui caractérise une « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* » dans les pratiques de gestion des ressources humaines que l'on peut observer dans les entreprises ?
- A quelles conditions une « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* » est-elle possible ?
- Qu'est-ce qu'une « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* » réussie ?

Cheminant dans notre réflexion, nous ne manquerons pas de nous munir des outils méthodologiques qui nous permettront de répondre aux *gaps* relevés dans la littérature, à savoir que :

- Nous entrerons par les pratiques de gestion des ressources humaines, et non par des catégories d'acteurs. En effet, la revue de littérature nous a permis de constater que « *le DRH* » ou « *l'employeur* », si souvent cités, n'étaient jamais en mesure de répondre seuls au « *problème* » du vieillissement des travailleurs. Par ailleurs, nombre d'autres acteurs interviennent, dont la rationalité s'entrechoque parfois avec celle des premiers, et ce choc des rationalités a parfois plus d'impact sur le résultat final en termes de pratiques que les injonctions gouvernementales. Cependant, il n'est jamais étudié en tant que tel. Ceci constitue incontestablement un *gap* de recherche.
- Nous prendrons soin d'étudier les pratiques dans leurs contextes internes et externes, qui les modèlent et les structurent. La littérature le reconnaît largement, tout en négligeant de les étudier en tant que tels. Il nous semble qu'il y a là un deuxième *gap* de recherche.

Ceci étant posé, nous commencerons par étudier de plus près le cas particulier de la France, afin de déterminer ce qui est similaire ou ce qui diffère significativement des grands portraits de la gestion des âges brossés dans la littérature internationale. Puis, cette précaution prise, nous nous outillerons sur le plan méthodologique pour aller confronter une étude de terrain française aux résultats de notre revue de littérature internationale.

## PARTIE II : METHODE. Terrains, ancrages et instrumentation du projet

---

Notre revue de littérature nous a permis de nombreuses avancées. Tout d'abord, elle nous a permis d'explorer la genèse du concept de gestion des âges, et de comprendre pourquoi ce concept, tel qu'il est posé et diffusé, ne permet pas de gérer les âges. En effet, il a été créé récemment, par des acteurs gouvernementaux qui ont posé le vieillissement démographique comme un problème de nature économique auquel il convient selon eux de répondre en allongeant la durée de la vie professionnelle. Ce faisant, il nous semble que ces acteurs ont posé plus de questions aux entreprises qu'ils n'ont résolu de problèmes, dans la mesure où les concepts qui sous-tendent la notion de gestion des âges sont fort discutables, que les facteurs de contexte sont à peine abordés, de même que la question des acteurs. Quant à la question de la santé, tout à fait au centre du problème selon nous, elle est simplement absente des définitions officielles comme de leurs déclinaisons. C'est la raison pour laquelle, après avoir réfléchi aux concepts sous-jacents et choisi ceux qui nous paraissaient les plus adaptés à notre question, nous nous sommes risquée à faire une nouvelle proposition, la « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* », ou GEST.

La suite de notre projet va logiquement consister à tester notre proposition sur le terrain, pour pouvoir la critiquer et l'affiner. Cette partie méthode sera donc consacrée à l'outillage du projet. Nous commencerons par vérifier que nous sommes légitimes à opérer en France, autrement dit, que le cas de la France ne diffère pas significativement du cas des pays dits « *économiquement développés* » dont la revue de littérature internationale nous a donné un aperçu, sur lequel nous nous sommes appuyée pour faire notre proposition conceptuelle. Puis nous veillerons à inscrire notre projet dans des orientations épistémologiques, méthodologiques et théoriques cohérentes et valables. Enfin, nous présenterons l'instrumentation complexe de notre projet de recherche, qui vise à combler de nombreux *gaps* de recherche en même temps donc se devra d'être particulièrement étudiée.





## Chapitre 4 : après la revue de littérature internationale, un cas français : les ripeurs.

<p><b>Partie I :</b> revue de la littérature en gestion. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé</p>	<p>Chapitre 1 - « Gestion des âges », l'invention d'un concept pour faire face à une réalité économique</p> <p>Chapitre 2 - Du concept aux pratiques : une « gestion des âges » qui ne permet pas de gérer les âges</p> <p>Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la « gestion des âges »</p> <p><i>Conclusion de la partie I : nous proposons de tester un nouveau concept : la « gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps » (GEST)</i></p>
<p><b>Partie II :</b> méthode. Terrains, ancrages et instrumentation du projet</p>	<p>Chapitre 4 – Un cas français : les ripeurs</p> <p>Chapitre 5 – Ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques</p> <p>Chapitre 6 – Instrumentation du projet de recherche</p> <p><i>Conclusion de la partie II :</i> <i>QR1 : peut-on caractériser et décrire des pratiques de GEST ?</i> <i>QR2 : peut-on en identifier des ensembles cohérents ?</i> <i>QR3 : quelles peuvent être les conditions de réussite ou d'échec de la GEST ?</i></p>
<p><b>Partie III :</b> résultats.</p>	<p>Chapitre 7 - Application de la démarche de Pichault et Nizet à l'analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST</p> <p>Chapitre 8 – Au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ... ou non</p>
<p><b>Partie IV :</b> discussion</p>	<p>Chapitre 9 – Limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST.</p>

Notre revue de littérature internationale a permis d'explorer la genèse du concept de gestion des âges, les pratiques qui en découlent, leur prise en compte des contextes et des acteurs, leurs liens avec la santé...dans l'ensemble des pays concernés par le vieillissement démographique et publiant en langue anglaise. Nous avons vu que ces pays se situaient essentiellement en Europe et en Amérique du Nord, ainsi qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande. A présent que nous avons pu faire une nouvelle proposition conceptuelle sur la base de cette revue de littérature, nous allons devoir trouver un terrain pour l'éprouver. Ce terrain sera forcément localisé géographiquement, pour ce qui nous concerne, en France. Nous devons donc commencer par vérifier que rien ne s'oppose, sur le plan méthodologique, à ce que nous testions sur des terrains français un concept bâti à l'issue d'une revue de littérature internationale.

#### 4.1. La gestion des âges en France

Afin d'estimer si la France est un cas représentatif en matière de gestion des âges, il convient de revenir à l'émergence du concept pour vérifier que le vieillissement démographique a bien été problématisé de la même manière. Puis nous vérifierons le bilan de ces années de gestion des âges. Enfin, nous nous pencherons sur un métier en particulier : celui de ripeur. Nous montrerons en quoi l'étude du métier de ripeur en France est pertinente dans le cadre qui nous préoccupe.

##### 4.1.1. *En France : même constat, mêmes options politiques, mêmes résultats*

###### a) Un constat, des options politiques

En France, comme dans la plupart des pays européens, la population vieillit, ce qui signifie que la part des plus âgés augmente, en raison de l'augmentation de l'espérance de vie. On attend un accroissement de la population de 12 millions d'ici à 2060, mais 10 de ces 12 millions de personnes auront plus de 60 ans (Blanpain & Chardon, 2010). La population active suit ce mouvement de vieillissement général. D'autres évolutions accentuent la tendance : évolutions démographiques (baisse de la fécondité depuis le début des années 70), évolutions socio-économiques (entrée tardive des jeunes dans le monde du travail, à 23 ans en moyenne, du fait d'études plus longues ou de périodes de chômage, départ de plus en plus tardif des salariés âgés). Ainsi, l'âge moyen dans la population active devrait selon les projections de l'INSEE encore progresser durant quelques années (Léon, 2011), au moins jusqu'en 2025 (*cf.* Figure 4).

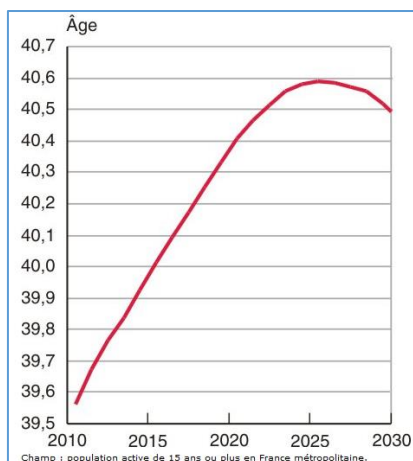


Figure 4 : évolution de l'âge moyen de la population active métropolitaine entre 2010 et 2030

Le gouvernement français s'alarme des difficultés de financement des systèmes de retraite qui vont logiquement résulter de cet état de fait. En effet, les projections anticipent un ratio nombre d'actifs / nombre d'inactifs de 60 ans et plus en forte baisse, passant de 2,1 en 2010, à 1,5 en 2060. (Filatriau, 2011). Adoptant le même raisonnement que leurs homologues des autres pays occidentaux, les gouvernements français ont commencé à tirer la sonnette d'alarme et à poser la question du vieillissement démographique comme un « *problème* ». Cette tendance s'affirme dès 1991, avec la publication du Livre Blanc sur les retraites, travail interministériel rédigé sous l'égide du Premier Ministre Michel Rocard (Rocard, 1991). En 1999, le rapport Charpin sur l'avenir des retraites (Charpin et al., 1999) conclut à l'existence de deux choix extrêmes : soit maintenir le revenu relatif des retraités, ce qui nécessite que le taux de cotisation soit multiplié par 1.55, soit maintenir le taux de cotisation des actifs et des entreprises, auquel cas les retraités verront leur niveau de vie relatif divisé par deux. Nous pensons intéressant de reproduire ici les premières lignes de ce rapport (*cf.* Document 1), afin de donner à voir les arguments, le sentiment d'urgence et le ton qui imprèneront tous les discours gouvernementaux par la suite :

*Le Premier Ministre*

n° 9832

Paris, le 29 MAI 1998

Monsieur le Commissaire,

Le vieillissement de la population constitue l'une des principales mutations auxquelles la société française sera confrontée au cours des prochaines décennies. Les échéances ne sont plus très lointaines : 2005 marquera le début du départ en retraite des générations nombreuses nées dans l'immédiat après-guerre. A partir de cette date, l'équilibre de nos régimes de retraite deviendra très fragile. Il est du devoir du Gouvernement d'attirer l'attention des partenaires sociaux et de l'ensemble des citoyens sur le caractère brutal de ce choc démographique inéluctable, et de les appeler à débattre des conséquences de cette évolution pour nos régimes de retraite. Ne pas l'anticiper conduirait à prendre, dans l'urgence, des mesures douloureuses.

Aussi, devons-nous préparer les adaptations nécessaires de nos systèmes de retraite. Je souhaite adopter, à cet égard, une démarche transparente et ouverte. Si ces adaptations sont le fruit d'une phase de concertation menée dans la clarté, et inspirée par un souci permanent de justice entre générations et entre catégories sociales, je suis convaincu qu'elles seront comprises par nos concitoyens. La réforme du régime général de juillet 1993 a ainsi pu être engagée parce que, partant du Livre blanc de 1991, les gouvernements successifs ont su expliquer l'absolue nécessité de certains aménagements.

*Document 1 : introduction du rapport Charpin sur l'avenir des retraites*

Schématiquement, les déterminants des dépenses sont au nombre de deux : le nombre de retraités, et le montant des pensions. Partant, les solutions possibles pour remédier au problème du vieillissement démographique et financer le système par répartition semblent simples. Pour diminuer les dépenses, il faut diminuer le montant des pensions et/ou le nombre de pensionnés. Pour augmenter les rentrées, on peut augmenter le montant des cotisations et/ou le nombre de cotisants. L'allongement de la durée de la vie professionnelle s'impose alors comme une évidence, car il permet de diminuer le nombre de pensionnés tout en les transformant en cotisants, donc, de jouer simultanément sur deux des tableaux.

En parfaite concordance avec ses homologues européens, la France va donc adhérer à la stratégie de Lisbonne. Ce programme de réformes impulsé par le Conseil européen en mars 2000 se donne pour objectif de « faire de l'économie de l'Union européenne l'économie la plus compétitive du monde d'ici 2010 ». Dans la suite de ce choix, le Conseil européen de Stockholm (2001) convient de « *se fixer pour l'horizon 2010 l'objectif de porter à 50% le taux d'emploi moyen pour la catégorie d'âge, hommes et femmes confondus, de 55 à 64 ans.* » Il est précisé que l'objectif de Stockholm se mesure au moyen du taux d'emploi. Puis le Conseil européen de Barcelone (mars 2002) conclut « *[qu'il] faudrait chercher d'ici 2010 à augmenter progressivement d'environ cinq ans l'âge moyen effectif auquel on cesse, dans l'Union européenne, l'activité professionnelle.* »

Le document de travail des services de la Commission « *Les objectifs de Stockholm et de Barcelone : accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail* », paru en 2003, rappelle ainsi que « *ces objectifs [...] se mesurent au moyen de deux indicateurs structurels : 'le taux d'emploi des travailleurs âgés' et plus récemment 'l'âge moyen de sortie du marché du travail'. Ceux-ci servent au suivi annuel des objectifs, ce qui doit permettre à la Commission de vérifier si les Etats membres 'intensifient' les efforts destinés à offrir aux travailleurs âgés davantage de possibilités de rester sur le marché du travail, conformément à la demande du Conseil.* » (Commission européenne, 2003).

On voit bien que la France ne diffère guère par son diagnostic des autres pays occidentaux. Par ailleurs, son appartenance à la communauté européenne a pour conséquence l'adoption d'indicateurs communs, visant à permettre un certain contrôle de la part des instances supranationales. La formulation unique en termes d'emploi se confirme, et se reflète dans les indicateurs choisis, ainsi que le fait de poser la question comme un problème, de nature macro-économique, lié à l'âge chronologique de la population active. Le choix de ces indicateurs n'est pas neutre, car ils vont ensuite sous-tendre tous les dispositifs de gestion qui vont être mis en place. Or, comme l'écrivent A. et E. Pezet, « *le dispositif de gestion [...] se met au service des idéaux et des discours du moment.* » Cependant, ces dispositifs vont également influencer profondément la façon dont la question du vieillissement va être reçue et traitée dans la société toute entière : « *Les dispositifs de management fonctionnent comme des nanotechnologies. Invisibles et présentés comme purement 'techniques', ils travaillent la matière économique et sociale, ils façonnent les comportements individuels ou collectifs* ». (Pezet & Pezet, 2010) C'est ainsi que toute autre interprétation de la question du vieillissement démographique devient inaudible.

b) Zoom sur la situation française dans son contexte : les mesures prises

- Le « *modèle français* » d'activité antérieur : une division du travail entre générations

Si le vieillissement démographique continu et prévisible n'est pas récent, les options politiques visant à retenir les travailleurs vieillissants sur le marché du travail le sont beaucoup plus. De plus, elles viennent percuter les options politiques qui prévalaient depuis le début des années 1980 et auraient -pour certains- induit un « *modèle français d'activité* » spécifique.

En effet, en 1983, le Président de la République, François Mitterrand, abaisse l'âge de départ à la retraite de 65 à 60 ans, au nom de la lutte contre le chômage endémique qui s'est installé après les deux chocs pétroliers. Il instaure également une politique de départs précoces, sous forme de dispositifs de départs en pré-retraite : il s'agit de « *faire place aux jeunes* ».

Dès lors, écrit O. Marchand, « *La France se distingue par une réelle spécificité [...], un 'modèle français' d'activité, [...], celui d'une division du travail entre générations privilégiant l'accès à l'emploi des adultes et reportant sur les plus jeunes et les plus âgés, pris en charge par la collectivité nationale, l'essentiel de la flexibilité du marché du travail. [...] En d'autres termes, il s'agit d'un modèle où pour simplifier, une seule génération travaille à la fois, et où les ajustements révélateurs d'arbitrages*

*intergénérationnels portent en priorité sur les plus jeunes et les plus âgés.* » (Marchand, 2004)

Un consensus social un peu ambigu se serait alors installé entre Etat, employeurs, salariés et syndicats. Pour les premiers, les âges extrêmes auraient servi de variable d'ajustement procurant au marché du travail la nécessaire flexibilité. Les salariés entrant tard et sortant tôt, la force de travail aurait fini par reposer principalement sur la tranche 25-54 ans. Quant aux salariés et aux organisations syndicales, ils auraient fini par considérer comme un droit la possibilité de partir en retraite à 55 ans (Chabert, 2003).

Insidieusement, ces options politiques spécifiques auraient pu engendrer une « *culture de l'âge* ». On l'a vu, la sociologue Anne-Marie Guillemard estime qu'en France les options politiques favorisant voire imposant la sortie précoce engagées au début des années 1980 ont produit une sorte de « *culture de la sortie précoce* », qu'elle oppose au « *droit au travail à tout âge* » en vigueur selon elle dans les pays scandinaves. Alors que dans ces pays les salariés âgés seraient présumés fragiles mais reclassables, donc justifieraient du recours à des services de l'emploi ciblés et renforcés, en France ils seraient présumés fragiles et désormais inemployables, donc relevant du recours à la solidarité nationale.

Pour elle, ces motifs sous-tendraient une pléiade de stéréotypes négatifs à l'encontre des seniors, justifieraient les pratiques d'exclusion et aboutiraient par un effet vicieux à un paradoxe en terme de représentations : en entreprise, on serait perçu comme vieux de plus en plus jeune, alors que dans la société on serait perçu comme jeune de plus en plus vieux. Pire, les représentations négatives affecteraient des salariés de plus en plus jeunes : « *La spirale de dépréciation des salariés avec l'âge affecte de proche en proche les générations plus jeunes : en abaissant l'âge effectif de sortie du marché du travail, on élève simultanément l'âge social de la génération cadette. Dès 45 ans, on observe des indices de fragilisation dans l'emploi (la vulnérabilité croissante au chômage est un indicateur). Cela se traduit aussi par une seconde partie de carrière déclinante au plan de la promotion, de la rémunération et de l'accès à la formation en cours d'emploi.* » (Guillemard, 2004a).

Ainsi A.-M. Guillemard peut-elle affirmer que la société française fait face à un défi majeur relevant d'une problématique culturelle : « *Le principal défi posé par le vieillissement des populations n'est pas tant celui des retraites que celui de l'emploi des salariés qui avancent en âge. En effet, le vieillissement pose la question du rôle respectif des différentes générations dans nos sociétés, de leur place dans la production de richesses comme dans les systèmes de transferts de ressources, ainsi que des nouvelles formes de solidarité qui peuvent les unir. Dans cette perspective, la position dans l'emploi des générations successives est un facteur au moins aussi fondamental à prendre en compte que leur position dans le système de protection sociale. C'est tout notre modèle culturel de l'organisation des âges et des temps sociaux qui est remis en cause.* » (id.).

Ainsi, comme ailleurs, les récentes options politiques viendraient en totale contradiction avec les précédentes et se heurteraient aux conséquences de ces dernières, particulièrement marquées en France.

C. Gaudart complète ainsi ce point de vue en expliquant qu'au cours des dernières décennies, les politiques publiques et politiques gestionnaires françaises ont conduit à une situation paradoxale débouchant sur des injonctions contradictoires pour les salariés les plus âgés : quitter précocement le marché pour laisser place aux jeunes après le premier choc pétrolier...puis travailler plus longtemps, au nom de l'équilibre financier et de l'équité intergénérationnelle. (Gaudart, 2014).

Facteur aggravant, ces modifications interviendraient alors que les trajectoires individuelles sont aujourd'hui soumises à une déstandardisation et une désinstitutionnalisation, du fait des mutations du monde du travail et d'un encadrement normatif plus flou des parcours de vie par l'état social. (Guillemard, 2010).

Les nouvelles options politiques viendraient donc percuter des modes de traitement du vieillissement par l'exclusion bien ancrés. Ceux-ci reposeraient sur des stéréotypes sociaux affirmés. Ainsi, C. Gaudart rappelle que contrairement aux politiques publiques qui ont varié sur les modalités de prise en charge des salariés âgés au cours de ces dernières décennies, « *un facteur semble être 'indépendant du champ', celui des stéréotypes négatifs qui entérinent une conception du vieillissement-déclin : les entreprises ne souhaitent pas, globalement, les garder ou les embaucher. C'est le seuil d'âge à partir duquel les salariés sont perçus comme posant problème qui a changé : comme le souligne Guillemard, en France cet âge social s'est élevé, c'est-à-dire que l'âge auquel on considère qu'un travailleur pose problème dans l'entreprise est devenu de plus en plus précoce.* » (Gaudart, 2014)

En accord avec les constats que nous faisons précédemment suite à notre revue de littérature, C. Gaudart constate qu'en France « *le problème âge/travail s'inscrit ainsi dans une temporalité macro empreinte de stéréotypes négatifs quant à la catégorie des âgés, suspectés de n'être plus capables d'adaptation. Ces stéréotypes semblent être une caractéristique commune aux pays dits industrialisés. (Rosen & Jerdee, 1977; A. Walker & Taylor, 1992). Mais en France, la pratique marquée de politiques de cessation anticipée d'activité n'a fait que renforcer ces stéréotypes, et ces mêmes stéréotypes ont permis une légitimation sociale et économique des pratiques gestionnaires. Ce que Gautié (Gautié, 2003) nomme un phénomène de 'dépendance de sentier', 'lorsque le fait de choisir une option (un 'sentier' parmi les divers possibles) crée une certaine irréversibilité, les choix passés réduisant l'éventail des choix possibles.'* » La France serait aussi marquée par une élévation de l'âge social : « *Entre le début des années 70 et le début des années 90 où les pouvoirs publics commencent à vouloir limiter le flux de sorties précoces, nous avons assisté en Europe et particulièrement en France à de profonds changements des modalités de gestion de l'âge. Les repères chronologiques qui marquaient jusque-là le déroulement des temporalités individuelles ont été bouleversés, et les seuils de passage de l'activité à l'inactivité ont été fixés à des âges de plus en plus jeunes (Guillemard, 1993). On assiste à l'invention sociale des travailleurs âgés.* »

Dans son approche par les temporalités, C. Gaudart oppose les temporalités gestionnaires (au sens large) aux temporalités sociales voire individuelles, et montre comment les temporalités gestionnaires ont suivi depuis l'après-guerre une trajectoire hachée, incohérente. Pour elle

l'après-guerre est le temps du plein emploi et le modèle industriel fordiste triomphe. Il s'agit d'un modèle d'intégration des salariés âgés, basé sur une organisation ternaire des temps sociaux (la jeunesse est le temps de la formation, l'âge adulte celui du travail continu, la vieillesse celui de la retraite et du droit au repos). Dans un second temps, ce contrat économique et social aurait été mis à mal par les difficultés économiques et le chômage. Dès les années 70/80, la catégorie des « *âgés* » devient une variable d'ajustement. En réponse aux difficultés, les temporalités gestionnaires adoptent des pratiques de flexibilité de la main-d'œuvre. De nouvelles formes d'organisation plus flexibles apparaissent, qui transfèrent aux salariés eux-mêmes la responsabilité du développement de leurs compétences. Le problème âge/travail n'est plus un problème mais une solution. Enfin, dans les années 1990, à cause de la contrainte démographique croissante, la catégorie des âgés redevient un problème. On revient sur les politiques de départ précoce et on recule l'âge de la retraite. Or, les politiques de départs précoces menées dans une logique de substitution de la main-d'œuvre semblent difficilement réversibles : elles ont créé un mécanisme de discrimination par l'âge et affectent directement les représentations. On devient vieux, c'est-à-dire inemployable, non pas à l'âge légal fixé mais dès la tranche d'âge inférieure. C'est la fin du modèle traditionnel ternaire : la sortie définitive d'activité correspond de moins en moins à une entrée directe dans le système de retraite. Des statuts intermédiaires flous constitués de travailleurs découragés, considérés comme inemployables apparaissent. (Guillemard, 1993). Ce phénomène serait alimenté par les politiques publiques combinées à des stéréotypes sociaux négatifs à l'égard des travailleurs vieillissants qui sembleraient quasiment indépendants du contexte social et économique. De plus, les choix organisationnels et technologiques (réorganisations de production, changements technologiques, intensification du travail) des temporalités gestionnaires, sous le poids de la concurrence internationale, auraient également renforcé cette dépendance de sentier. L'expérience des plus anciens deviendrait obsolète et sans valeur ajoutée sur le marché du travail.

- La réglementation française reflète la préoccupation gouvernementale : l'emploi d'abord, la santé négligée

Ce sombre constat une fois posé, les difficultés s'ajoutant aux difficultés, on peut constater que le taux d'emploi des seniors était effectivement tombé très bas en France à la fin des années 1990-début des années 2000 (*cf.* Figure 5).



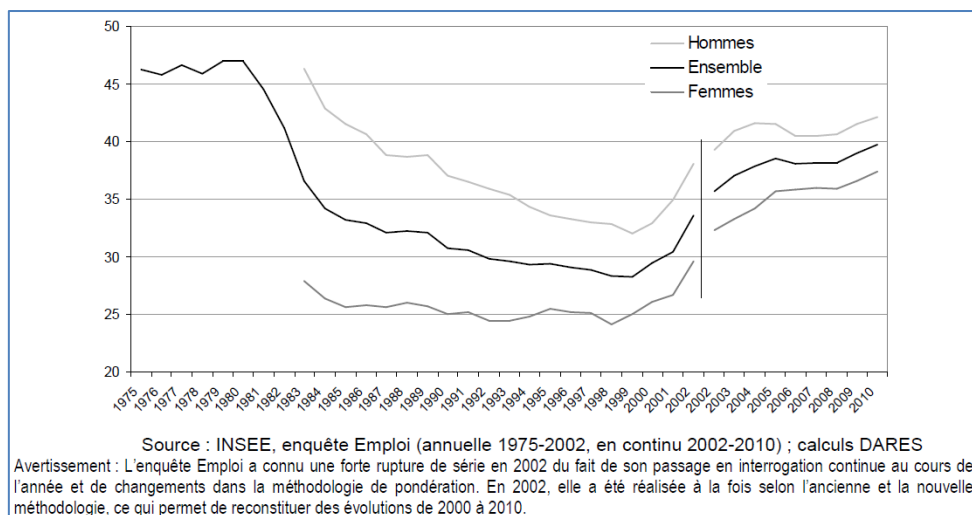


Figure 5 : évolution du taux d'emploi des 55-64 ans par sexe et par âge, en France entre 1975 et 2010

Il faut néanmoins relever une spécificité française : le taux qui sert de référence, on l'a vu, a été fixé par les décideurs européens. Il s'agit du taux d'emploi des 55-64 ans. Or, en France, l'âge légal de la retraite était jusqu'à peu fixé à 60 ans. Il n'est donc pas étonnant que ce taux soit très bas, dans la mesure où il était tiré à la baisse par la fraction 60-64 ans de la population, qui était en retraite. Cependant, le taux d'emploi des 55-59 ans était également faible, en vertu sans doute de la politique d'exclusion évoquée plus haut.

En réponse à ces constats, le législateur français produit des mesures qui vont s'empiler et s'enchaîner. Ces mesures vont toutes dans le sens de l'allongement de la vie professionnelle ; elles produisent un environnement très structurant pour les entreprises. Elles sont de nature législative ou non, incitatives ou coercitives. L'une des plus emblématiques, car très symbolique d'une intervention forte de l'Etat dans la vie des entreprises, est l'obligation légale faite aux entreprises entre 2010 et 2013 de négocier des accords en faveur du maintien dans l'emploi et du recrutement des seniors (LFSS 2009).

En annexe, nous plaçons un tableau, très long et pourtant non exhaustif, donnant une idée de l'enchaînement des mesures depuis le Livre Blanc de 1991. Rapports, plans, réformes, mesures de toute nature, des lois aux plans nationaux d'actions concertés menés en France, les initiatives s'empilent. A titre d'exemple, la France a connu 5 réformes des retraites depuis 2003. Diverses institutions sont sollicitées : Commissariat Général au Plan, Conseil d'Analyse Economique, IGAS... Autre exemple, depuis sa création en 2000, le Conseil d'orientation des Retraites a produit 14 rapports.

- Regard critique sur l'empilement des dispositifs réglementaires français

De cette liste longue et fastidieuse, nous tirons plusieurs réflexions :

- o Les dispositifs coexistent et s'enchaînent à un rythme rapide, ce qui reflète l'urgence de la situation, au moins du point de vue des gouvernements successifs, quelle que soit leur couleur politique.

- Les arguments dominants sont clairement de nature économique. La référence à la justice, à l'équité intergénérationnelle est beaucoup moins audible.
- Les dispositifs sont de nature diverse : lois, réformes, plans, rapports...les mesures sont incitatives ou coercitives. Cependant, il existe une énorme disproportion entre les moyens affectés au rétablissement des comptes sociaux et ceux qui sont mobilisés pour améliorer les taux d'emploi des seniors. Les mesures coercitives visant à rétablir l'équilibre des comptes sociaux se succèdent à un rythme énergique et sont toutes mises en vigueur immédiatement, puis renforcées par les suivantes : recul de l'âge de départ à la retraite, augmentation des cotisations...En revanche, les incitations à l'emploi des seniors semblent molles, elles peinent à trouver leur place et leur application. Les incitations à négocier des accords seniors ne comportaient qu'une obligation de négocier très légère, sans obligation de résultat ; aussi léger soit-il, ce dispositif a quand même disparu au bout d'un cycle. Le PNAC 2006-2010 restera le seul de son espèce. Les contrats de génération seront également supprimés au bout d'un cycle. Si les mesures visant à restaurer les comptes sociaux démontrent bien le volontarisme politique qui les a inspirées, les mesures visant à améliorer les taux d'emploi des seniors, nous semblent beaucoup moins convaincantes, sans parler de celles qui devraient se pencher sur la question des conditions de travail. Quant au terme de santé, il n'est même jamais prononcé.
- On note que la notion de gestion des âges prend racine dans ces dispositifs et les discours au service desquels ces dispositifs sont placés. Elle est bien, là encore, d'origine institutionnelle, et doit permettre de répondre à la préoccupation des gouvernements.
- On note la très forte référence aux outils de la gestion des ressources humaines, mais aussi l'enchaînement rapide des dispositifs légaux qui nécessitent une mise en conformité de l'entreprise au regard de la loi et de ses obligations. On comprend que l'acteur RH soit en première ligne sur les questions de gestion des âges. N'en n'oublions pas que d'autres acteurs doivent aussi être mobilisés.
- La volonté des pouvoirs publics de faire de l'emploi des seniors une préoccupation forte au niveau des entreprises est avérée. En revanche, la place de la santé et des conditions de travail semble mince en regard de la préoccupation économique. Ainsi par exemple, la santé figurait modestement et indirectement dans le PNAC 2006-2010 sous forme de mobilisation thématique des agences de l'Etat ou de Fonds déjà dédiés à l'amélioration des conditions de travail, mais sans déblocage de nouveaux moyens. Autre exemple : l'amélioration des conditions de travail n'était qu'un choix parmi d'autres, non obligatoire, des accords seniors qu'on est obligé de négocier durant une brève période puis qui disparaissent, vite remplacés par les contrats

de génération qui donnent clairement la priorité à l'emploi avant de disparaître à leur tour. Quant aux débats sur la pénibilité, ils sont houleux, et les récents avatars du compte pénibilité montrent bien que le consensus est difficile à atteindre. Quoi qu'il en soit, nous doutons que les mesures destinées à améliorer les conditions de travail permettent en l'état aux salariés de consentir l'effort qui leur est demandé en termes d'allongement de la vie professionnelle.

- Le compte pénibilité, tout comme son successeur le compte personnel de prévention, abordent la question des conditions de travail sous l'angle exclusif de la réparation, sous forme d'une compensation aux pénibilités subies. Le terme de « *prévention* » est ici discutable, mais au-delà, on peut se demander si une intervention post-atteinte n'est pas trop tardive. Nous y reviendrons.

c) Résultats : malgré ce volontarisme politique affiché, un bilan pour le moins nuancé

- Une progression du taux d'emploi des 55-64 ans avérée, mais insuffisante (cf. Figure 6)

L'indicateur majeur, à savoir, le taux d'emploi des 55-64 ans, montre clairement une progression depuis que toutes ces mesures ont été mises en place :

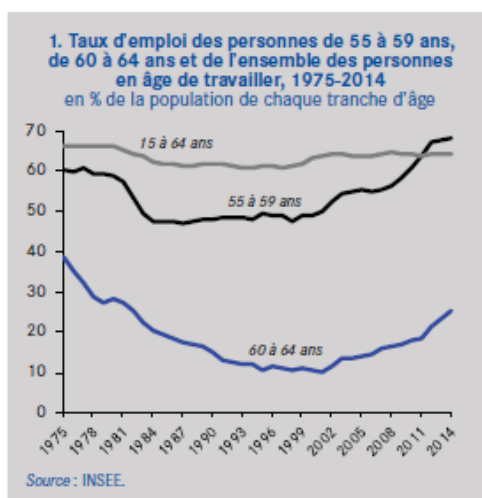


Figure 6 : évolution du taux d'emploi des 55-64 ans par âge, en France entre 1975 et 2014

Le taux d'emploi des seniors a fortement crû ces quinze dernières années, y compris durant la récession de 2009 : pour les 55-64 ans il est passé de 37,9 % au début de 2008 à 48,9 % à la fin de 2015. Les raisons de cette augmentation sont claires, à défaut d'être toujours bien identifiées dans le débat public : réformes des retraites d'une part, en particulier le recul de l'âge légal de départ à la retraite, la hausse de la durée de cotisation et la quasi-suppression des préretraites à financement public ; réformes de l'assurance-chômage d'autre part, en particulier la fin du dispositif de dispense de recherche d'emploi. Pendant les années 2000, ce sont avant tout les fins des préretraites et du dispositif de dispense de recherche d'emploi qui

ont suscité la hausse du taux d'emploi. Sur les dernières années, les réformes des retraites ont joué un rôle de premier plan : l'âge moyen de départ a significativement augmenté, et le taux d'emploi après 60 ans s'est accru. Les plus fortes hausses de l'âge de départ à la retraite sont cependant à venir : d'après le rapport du Conseil d'orientation des retraites de juin 2015, cet âge passerait de 61 ans à 64 ans en 2040. (Cahuc, 2016). De fait, en 2019, il est fixé à 62 ans.

Cependant, cette apparente réussite mérite d'être largement nuancée. Ainsi P. Cahuc, pour le CAE, note-t-il que malgré cette augmentation, le taux d'emploi des seniors reste inférieur de 10 points à la moyenne des pays de l'OCDE (Cahuc, 2016). Par ailleurs, le taux d'emploi n'est qu'un indicateur, réducteur, qui ne reflète ni la persistance de dispositifs de sortie anticipés, ni la qualité des emplois obtenus.

- Des préretraites plus ou moins implicites toujours en vigueur

Il semblerait malgré les résultats encourageants (du point de vue des gouvernements) en matière de taux d'emploi que les préretraites soient toujours plus ou moins implicitement en vigueur, quoique sous d'autres formes. « *Malgré la mise en place en 2003 d'une taxe, alourdie en 2008 [...], nombre d'employeurs continuent de recourir aux préretraites 'maison'. [...] Bien que les préretraites d'entreprise soient en contradiction avec l'objectif de politique publique de maintien en emploi des seniors, les entreprises ont le sentiment d'être « vertueuses » en optant pour une solution qui évite de reporter sur les régimes de protection sociale le financement des revenus des seniors.* » (DARES, 2014)

Une autre forme de préretraite officieuse passerait par l'assurance-chômage, qui vient alors remédier à la situation sociale catastrophique dans laquelle se sont retrouvés nombre de seniors, qui n'étaient plus dispensés de recherche d'emploi mais ne trouvaient pas pour autant à s'employer, donc ne pouvaient plus subvenir à leurs besoins élémentaires. Dans un article du journal *Le Monde*, daté du 20.05.2015 et intitulé « *Une prime mensuelle rétablie pour certains chômeurs de plus de 60 ans : le gouvernement fait volte-face* », on peut lire cette citation de F. Rebsamen, alors ministre du Travail : « *Cette aide va permettre de réparer tous les dégâts faits avant 2012 par la précédente majorité en matière de justice sociale.* »

Bien sûr, le résultat va à l'encontre de ce que souhaitait initialement le gouvernement en termes d'allongement de la vie professionnelle : « *le système d'assurance-chômage continue d'alimenter un dispositif implicite de préretraite qui gonfle le nombre de chômeurs indemnisés trois années avant l'âge légal de la retraite.* » (Cahuc, 2016).

Il faut encore signaler la récente montée en puissance d'une autre forme de pré-retraite officieuse : celle qui passe par la maladie ou l'invalidité. Il en sera question un peu plus loin.

- La qualité des emplois n'est pas toujours au rendez-vous ; le chômage reste un piège ; on assiste à des transferts de la charge des problèmes non résolus

D'après le rapport OCDE « *Vieillesse et politiques de l'emploi. France 2014 : mieux travailler avec l'âge* » (consultable en ligne, (OCDE, 2014)) :

- o La part des seniors en contrat temporaire est faible.

La figure ci-dessous montre que la part des seniors en contrat temporaire est faible par rapport aux autres tranches d'âge de la population active, notamment celle des plus jeunes. Néanmoins, elle montre aussi que cette part a tendance à augmenter avec l'âge (cf. Figure 7).

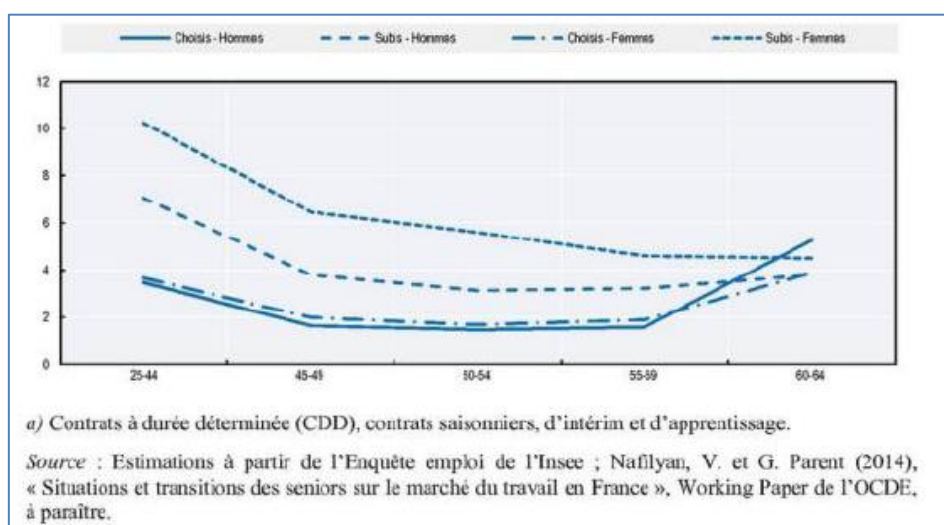


Figure 7 : contrats temporaires (CDD, saisonniers, intérim, apprentissage) choisis et subis parmi les salariés selon l'âge, par sexe, France, 2004-2011 (en pourcentage des salariés)

- En revanche, le travail à temps partiel est plus fréquent avec l'âge.

La figure ci-dessous (cf. Figure 8) montre non seulement que la fréquence du temps partiel augmente avec l'âge, mais aussi que ce phénomène affecte particulièrement les femmes. Une hypothèse que nous ne développerons pas car ce n'est pas l'objet du présent travail serait que l'âge accentue les inégalités de genre.

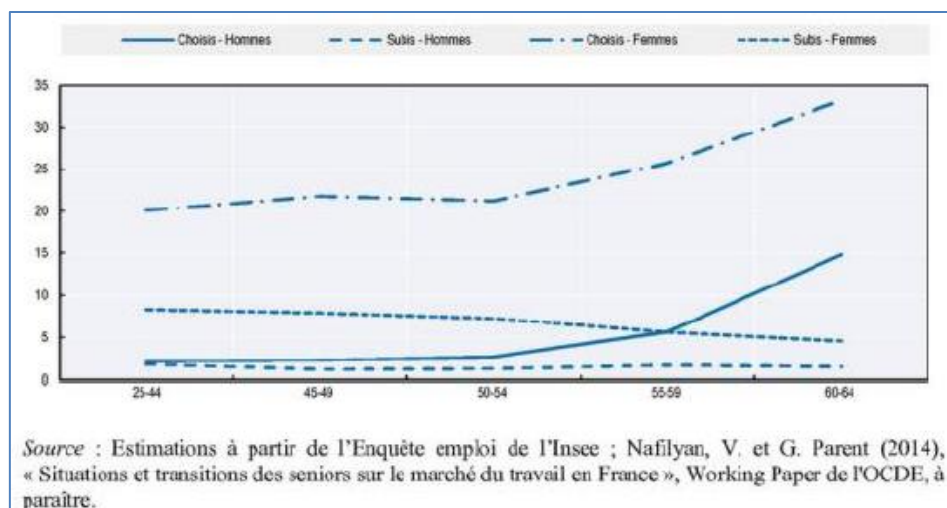


Figure 8 : temps partiels choisis et subis parmi les salariés selon l'âge, par sexe, France, 2004-2011 (en pourcentage des salariés)

- Point noir important : les seniors sont vulnérables au chômage

Le chômage est actuellement la grande menace qui pèse sur les seniors.

Dès le 16 juin 2013, dans un article du Monde, on peut lire « *La réforme des retraites de 2010 a eu un double effet : elle a dopé le taux d'emploi des seniors mais aussi la proportion de chômeurs parmi eux* ».

De son côté, Libération s'inquiète en ces termes (27 août 2013) : « *Si la situation générale de l'emploi n'est guère brillante, la leur est pire encore : en un an, le chômage des 50 ans et plus a augmenté de 16.4% contre 11.2% tous âges confondus. Inquiétante également, leur « incrustation » dans les statistiques de Pôle Emploi, avec une durée moyenne d'inscription de 460 jours (261 tous âges confondus). Les seniors ne feraient-ils pas recette auprès des employeurs ?* »

De fait, dès juin 2013, un rapport de l'IGAS sur le retour à l'emploi des seniors au chômage sonne l'alerte. D'après ce rapport, les 55-59 ans ont atteint un taux d'emploi de 64%. La France est dans la moyenne européenne. Mais chez les plus de 60 ans, ce taux d'emploi est presque deux fois inférieur à la moyenne européenne. Parallèlement, le nombre de demandeurs d'emploi de plus de 55 ans n'a cessé de s'accroître. En décembre 2012, 1 million de chômeurs avaient plus de 50 ans. Parmi eux, plus de la moitié étaient au chômage depuis plus d'un an. L'IGAS observe que le critère de l'âge est celui qui pèse le plus dans l'existence d'un chômage de longue durée. Les auteurs du rapport identifient deux grandes séries de causes : des pratiques discriminatoires dans le recrutement, et des politiques publiques qui auraient privilégié le maintien dans l'emploi et seraient peu évaluées sur le volet recrutement (Daniel, Eslous, & Karvar, 2013).

Depuis lors, cet état de fait ne semble guère s'être amélioré. En 2016, les seniors au chômage auraient toujours plus de mal que les catégories plus jeunes à en sortir (S. Beck, Brendler, Salmon, & Vidalenc, 2016). En 2017, Y. Dubois et M. Koubi, pour l'INSEE, se penchent particulièrement sur les effets de la réforme de 2010. Ils écrivent qu'à partir du milieu des années 2000, le taux d'emploi des seniors a augmenté significativement après une longue période de baisse. Il est difficile de cerner la contribution de chacune des réformes dans cet accroissement, car leurs effets interfèrent et sont en général progressifs. Cependant, pour eux, la réforme de 2010 fait exception par son caractère rapide et contraignant : elle a augmenté de deux ans l'âge d'ouverture des droits, à raison de quatre puis cinq mois par an entre les générations 1951 et 1955. Les conditions de sa mise en œuvre la rapprochent d'une situation « *d'expérience naturelle* », au sens des méthodes d'évaluation. De fait, entre les premières générations concernées par la réforme de 2010 et celles immédiatement antérieures, le taux d'activité à 60 ans a augmenté fortement : de 24 points pour les hommes et de 22 points pour les femmes. Avant la réforme, le taux d'activité à 60 ans était de 32 % pour les hommes et de 43 % pour les femmes. Cette élévation du taux d'activité à 60 ans s'est traduite surtout par un accroissement de l'emploi. Pour la même catégorie de personnes, la probabilité d'occuper un emploi a progressé de 17 points pour les hommes et de 16 points pour les femmes, dont respectivement 3 et 7 points sous forme d'emploi à temps partiel. Mais le chômage s'est également accru : de 7 points pour les hommes et de 6 points pour les femmes. Le risque de se retrouver au chômage à 60 ans passe de 4 à 11%.

Dans le même temps, l'inactivité hors retraite a également légèrement augmenté pour les hommes (+ 3 points). L'effet dominant de la réforme de 2010 à court terme aurait été de figer les situations atteintes à l'approche de la soixantaine dans l'attente du nouvel âge d'accès à la retraite : c'est surtout par l'allongement de la durée d'emploi des personnes encore en emploi entre 58 ans et 60 ans que la réforme aurait permis d'accroître l'emploi global.

Dans un autre article du Monde, daté du 30 novembre 2017 et intitulé « *L'emploi des seniors s'améliore au prix d'une plus forte précarité* », on peut lire : « *Cette évolution cache en effet des cas de figure contrastés. 'Les choses se sont légèrement améliorées pour les seniors mais il reste beaucoup de précarité, indique Bruno Ducoudré, économiste à l'Observatoire français des conjonctures économiques. D'abord par l'augmentation des contrats à temps partiel et ensuite par la faiblesse des taux de retour à l'emploi. Le nombre des inscrits à Pôle emploi qui ont plus de 50 ans a crû continuellement depuis 2010.'* » (Belouezzane & Besse Desmoulière, 30 novembre 2017).

- Une nouveauté : le report sur l'assurance-maladie

Dans son rapport « *Dépenses mensuelles* » de juillet 2018, la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM) rapporte que « *le coût des arrêts de travail continue d'augmenter cette année : + 4,9 % entre janvier et juin 2018. Soit en année pleine, 500 millions d'euros de dépenses supplémentaires.* » Les causes de cette explosion ? Un possible transfert de la charge des problèmes non résolus des seniors vers ce dispositif de solidarité nationale : « *La CNAM avance prudemment quelques causes 'possibles' parmi lesquelles la réforme de 2010 qui a fait passer l'âge légal de départ en retraite de 60 à 62 ans. [...] Des seniors actifs donc, mais qui s'arrêteraient plus souvent et surtout plus longtemps que l'ensemble des salariés : 52 jours en moyenne en 2016 pour les 55-59 ans, mais 76 jours à partir de 60 ans, selon le rapport 'Charges et produits' de la CNAM, publié début juillet. De quoi faire s'envoler le coût des indemnités journalières. Et ce n'est qu'un début.* »<sup>6</sup>

Pour résumer, on peut donc constater que les très nombreuses réformes des retraites ont porté des fruits, particulièrement celle de 2010, et ont indubitablement permis d'augmenter l'indicateur « *taux d'emploi des 55-64 ans* ». Cependant de nombreuses zones grises subsistent. D'abord, les seniors travaillent plus souvent à temps partiel. Une étude de la DARES explique ce fait par « *des raisons personnelles et des problèmes de santé* » (Létroublon, 2017). Par ailleurs, leur vulnérabilité au chômage, particulièrement en matière de retour à l'emploi, n'est plus à démontrer. Enfin, d'autres systèmes de solidarité nationale se voient sollicités par les seniors qui ne peuvent pas travailler. Tentons d'examiner ce qui, dans l'appropriation par les entreprises puis la traduction en pratiques de l'injonction gouvernementale à allonger la durée de la vie professionnelle, pourrait être responsable de cet état de fait.

---

<sup>6</sup> Le Parisien, 6 août 2018 : « *Faire travailler plus longtemps es seniors coûte de plus en plus cher en arrêts de travail, selon l'Assurance Maladie. Et le problème pourrait s'aggraver encore plus.* »

#### 4.1.2. Un bilan très mitigé

Malgré les efforts des pouvoirs publics et des partenaires sociaux pour que la progression de l'emploi des seniors devienne un enjeu central pour les entreprises, les entreprises françaises semblent peiner à se saisir de la gestion des âges que le législateur voudrait les voir s'approprier. En ont témoigné de nombreuses études portant sur la façon dont les dispositifs réglementaires mis à disposition des entreprises étaient investis.

##### a) Un faible engagement des entreprises sur ces enjeux

*De facto*, la littérature française sur les pratiques de gestion des âges semble unanime. Alors que l'injonction du politique se fait de plus en plus pressante en France, les entreprises semblent peu se poser la question du vieillissement dans ces termes. Elles semblent peiner à se saisir des différents dispositifs, ne réagir qu'à la contrainte et même dans ce cas, s'attacher davantage à respecter la lettre que l'esprit de la loi. Les pratiques gestionnaires semblent refléter les mêmes difficultés que dans les autres pays en termes de définition des seniors comme de gestion des âges. La gestion *des âges* semble souvent définie en creux, par simple opposition à la gestion *par l'âge* fondée sur l'âgisme qui prévalait jusqu'alors. Sous l'impulsion gouvernementale, motivée par des préoccupations exclusivement focalisées sur l'emploi, le concept de gestion des âges semble avoir gagné en légitimité morale. Cependant, il ne semble pas progresser en termes de légitimité pragmatique, et son opérationnalisation ne semble guère plus avancée qu'ailleurs. *A fortiori*, alors que les travaux nationaux sur les liens entre vieillissement, santé et travail sont nombreux et largement diffusés, le management de la santé de la main-d'œuvre vieillissante ne semble pas du tout faire l'objet d'un réel engagement des entreprises (Christin, 2007; Jarnias & Juban, 2011; Lacaze, 2009; Pijoan, Poilpot-Rocaboy, & Chevance, 2011; Saint-Germes, Pijoan, & Briole, 2011). Le cas de la France ne semble donc pas vraiment différer de celui des autres pays évoqués, à l'exception de quelques particularités locales, dans le degré d'interventionnisme de l'Etat par exemple.

Afin de mesurer précisément l'évolution des pratiques et des représentations des entreprises en matière d'activité des seniors, la DARES a mené dès la fin de l'année 2008 une enquête sur la gestion des salariés de 50 ans ou plus (EGS50+), qui faisait suite à une précédente étude réalisée sur le sujet en 2001 (Enquête sur l'Emploi des Salariés Suivant l'Age ou ESSA). Arrêtons-nous sur les résultats et les conclusions de ces études.

##### - Les outils de la gestion des âges

Ces travaux s'étaient alors très largement focalisés sur les pratiques de gestion des ressources humaines et plus particulièrement, sur les outils. En premier lieu était citée la pyramide des âges, qui permet aux responsables d'établissements de disposer d'une photographie de la structure par âge de leur établissement.

L'enquête de 2001 avait montré que la pyramide des âges était relativement peu intégrée aux outils de gestion des établissements employant des seniors, qui semblaient « *se préoccuper peu du vieillissement démographique* ». (Minni & Topiol, 2002) Ces auteurs notaient alors que moins d'une entreprise sur cinq gérait sa pyramide des âges de façon anticipée et que cette pratique était surtout le fait des grands établissements. Ils déploraient encore le fait que même



les entreprises les plus confrontées au vieillissement de leurs effectifs se préoccupent peu de la question, et que, le cas échéant, elles le fassent rarement à titre préventif.

*A contrario*, l'enquête de 2008 va montrer que l'outil s'est diffusé (Defresne, Marioni, & Thévenot, 2010a) : 36% des établissements de plus de 20 salariés employant des salariés de 50 ans et plus déclarent que la pyramide des âges fait partie de leurs outils de gestion, contre 25% en 2001. Ceci étant, force est de constater que ces chiffres restent relativement modestes, surtout si on les rapporte à l'importance de l'enjeu. En deuxième lieu, les auteurs notent aussi que toutes choses égales par ailleurs, un établissement a davantage de chances de déclarer utiliser la pyramide des âges à des fins de gestion s'il emploie une part élevée de salariés seniors. En revanche, la présence de compétences clés détenues par des seniors ou l'exposition des seniors à des pénibilités n'a pas d'impact significatif sur le recours à ces instruments. Ce qui semble indiquer que le fait que l'outil soit quantitativement plus utilisé qu'auparavant ne préjuge pas de l'usage qui en est fait, notamment en termes de finalité. Aux extrêmes, elle peut servir à l'établissement d'une gestion des âges durable comme à la préparation de mesures d'âge. En tant que dispositif de gestion, comme le soulignent (Pezet & Pezet, 2010), elle serait en effet mise au service des discours et idéaux du moment. E. Godelier a d'ailleurs bien montré comment les représentations de l'âge que notre culture ou notre société construisent ou valident étaient cristallisées par et dans la construction de la pyramide des âges. En l'occurrence, il s'agit de la représentation selon laquelle l'âge représente et résume le vieillissement, qui se traduit par une diminution continue, homogène et irréversible dans le temps, des capacités individuelles. Pourtant, en tant que construction statistique, la pyramide des âges présente des limites : entre autres, cet outil compare de façon brute des salariés relevant de différentes générations, sous-estimant le fait que les différences entre les individus et les générations ne s'expliquent pas seulement par l'âge, mais aussi par l'évolution des niveaux et des structures de formation, des conditions et de l'organisation du travail, de la complexité du système technique de production... l'analyse doit tenir compte de ces limites car elles peuvent fausser les conclusions donc les décisions qui en découlent. Or, représentations et usages de l'outil sont rarement critiqués par les dirigeants, qui ont pourtant opéré un glissement entre une constatation de nature démographique et un raisonnement de nature gestionnaire, de la constatation d'un simple déséquilibre statistique entre les tranches d'âges des salariés à l'élaboration d'un discours sur le changement et sur la relation entre âge et capacités de travail, alors que cette dernière est beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. (Godelier, 2007).

M. Defresne et al. montrent aussi que la pyramide des âges apparaît comme un élément d'un ensemble plus vaste d'outils qui peuvent être mobilisés pour la gestion des âges : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), formation (via le Droit Individuel à la Formation, qui sera remplacé ultérieurement par le Compte Personnel de Formation, les périodes de professionnalisation...), Validation des Acquis de l'Expérience, bilan de compétences, entretiens de deuxième partie de carrière.... Ainsi l'usage de la pyramide des âges est-il par exemple étroitement lié à la GPEC.

La GPEC s'inscrit théoriquement dans une logique de sécurisation des parcours professionnels de l'ensemble des salariés. Elle implique de développer les possibilités

d'évolution de carrière et de mobilité professionnelle, interne ou externe. Or, en 2008, un quart seulement des établissements appartenant à une entreprise ou un groupe de plus de 300 salariés, soumis depuis 2005 à l'obligation triennale de négocier, avaient entamé ou conclu un accord de GPEC. Par ailleurs, la moitié des établissements ayant achevé de négocier fin 2008 déclaraient que la négociation avait été impulsée par l'obligation législative. Concernant le contenu, la mise en place d'un dispositif de GPEC mobilise généralement diverses mesures d'accompagnement : formation, VAE, bilan de compétences, accompagnement à la mobilité professionnelle et géographique. Les mesures figurant dans les accords de GPEC explorés par l'enquête EGS50+ s'orientaient essentiellement vers la gestion des compétences. Les actions sur les conditions de travail n'intervenaient, elles, que dans 59% des actions (nature et ampleur des actions non précisée). Or, on l'a vu, les conditions de travail influent fortement sur l'évolution de la santé des travailleurs au fil de l'âge.

Un autre outil est l'entretien professionnel, apparu récemment (loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018, article L6315 du Code du Travail). Cet outil succède à l'entretien de deuxième partie de carrière, auquel tout salarié avait droit à partir de 45 ans puis tous les cinq ans, selon les termes de l'ANI du 13 octobre 2005 relatif à l'emploi des seniors. Ces entretiens sont destinés à permettre au salarié de faire le point avec son responsable hiérarchique sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emploi dans l'entreprise. Ils visent ainsi à éviter toute pratique discriminatoire liée à l'âge dans les évolutions de carrière, et à permettre au salarié d'anticiper la seconde partie de sa vie professionnelle. D'après les résultats de l'enquête EGS50+, 82% des entretiens de deuxième partie de carrière dans les entreprises étudiées abordaient la question des conditions de travail ; mais en 2007, seulement 12% des établissements de moins de 50 salariés et 37% des établissements de 500 salariés ou plus les avaient mis en place. Enfin, il ressort de cette enquête que les établissements déclarant avoir des salariés de 50 ans ou plus exposés à la pénibilité mettaient davantage en œuvre des mesures d'adaptation du poste de travail, de changement de poste ou d'activité ou encore d'aménagement d'horaires : ainsi, 14% d'entre eux déclaraient avoir pris au moins une de ces trois mesures, contre 9% de l'ensemble des établissements et 6% des établissements dans lesquels les seniors ne sont pas concernés par la pénibilité. Là encore, on note que les chiffres sont faibles. Il faut par ailleurs les mettre en perspective avec le fait que des mises en incapacité totale ou partielle ont été observées dans 17% de ces établissements, contre 9% des établissements comptant des seniors dans leur effectif et 4% des établissements dans lesquels les seniors ne sont pas exposés. Partant, il faudrait vérifier que ces mesures n'ont pas été prises en simple réaction à la recrudescence des mises en incapacité, et estimer dans quelle mesure elles intégraient une dimension préventive, ce que les résultats exposés ne permettent pas.

#### - Les représentations

Sur le plan des représentations, étudiées via un recueil de l'opinion des employeurs sur les seniors lors des mêmes enquêtes ESSA et EGS50+, il semble pourtant que les craintes liées au vieillissement s'atténuent dès 2010 (Defresne, Marioni, & Thévenot, 2010b). En 2008, même si la taille, le mode de gestion, la structure de la main-d'œuvre et l'activité de l'établissement

tendaient à différencier les opinions des employeurs quant aux seniors, de grandes tendances se dégagèrent. Interrogés sur leur perception des atouts et des limites des salariés seniors par rapport aux plus jeunes, les employeurs du secteur marchand estimaient en effet dans leur majorité que les salariés seniors étaient un atout pour le collectif de travail, en termes d'expérience et de savoir-faire. Cette appréciation générale a peu varié en dix ans. Au titre des limites par rapport aux salariés plus jeunes, « *la santé* », terme utilisé tel quel sans plus de précision, était mentionnée par 20% seulement des employeurs, ce qui est très peu, loin derrière les capacités d'adaptation au changement (34% des employeurs) ou aux nouvelles technologies (42%). Par ailleurs, la perspective d'une augmentation de la part des salariés de 50 ans et plus dans les prochaines années suscitait en 2008 moins d'appréhension qu'en 2001. Lorsque des réserves s'exprimaient, elles portaient principalement sur le coût salarial et dans une moindre mesure sur la productivité.

Dans ces travaux, la santé ne semblait pas figurer au chapitre des préoccupations. De ce fait, de façon logique, en réponse à l'augmentation de la part des salariés âgés, la moitié des employeurs envisageaient des actions de formation, d'adaptation au poste de travail ou encore d'aménagement du temps de travail ; un quart encourageaient les départs précoces ou la mobilité externe. Il est intéressant de noter que les départs précoces étaient alors considérés par 46% des employeurs interrogés comme une solution aux problèmes de pénibilité, et par 39% comme un moyen de gérer la pyramide des âges. On le voit, la santé ne semblait pas reliée directement dans l'opinion des employeurs à la question du vieillissement au travail, si ce n'est de manière indirecte, par des biais négatifs : par exemple, lorsque les auteurs de la publication décortiquaient les catégories d'employeurs, ils notaient que les employeurs ayant des salariés seniors confrontés à la pénibilité considéraient beaucoup plus fréquemment que les autres qu'une augmentation de la part des 50 ans et plus aurait un impact négatif sur la productivité du travail. On peut supposer que cette baisse de productivité serait le fait de problèmes de santé dus à l'exposition aux pénibilités et affectant la capacité de travail. Ces employeurs étaient également plus nombreux à juger les salariés « *âgés* » avant 60 ans et à considérer les départs précoces comme un moyen pour gérer la pyramide des âges, faciliter le *turn-over* et le recrutement des jeunes, résoudre des problèmes de pénibilité ou de démotivation des seniors, ou encore répondre à une attente des salariés vieillissants. Or, ceci venait évidemment en totale contradiction avec la nécessité du maintien en emploi des seniors en entreprise évoquée plus haut.

- L'exemple caricatural des accords seniors : un engagement faible des entreprises, des conditions de travail reléguées au second plan

Pour terminer ce panorama rapide des opinions et pratiques des entreprises françaises quant à la question du vieillissement au travail, on peut évoquer un corpus de recherche très précieux, qui a pu émerger à la faveur des injonctions légales à allonger la durée de vie professionnelle. En effet, de nombreuses analyses, quantitatives mais aussi qualitatives ont été menées sur les plans/accords seniors lorsque ces derniers ont été mis en œuvre en janvier 2010 suite à l'obligation faite aux entreprises par la LFSS 2009. Ces travaux ont permis d'objectiver la façon dont les entreprises s'approprièrent ces dispositifs, même si le lien entre cette appropriation et l'engagement réel de l'entreprise sur la question du vieillissement de la main-

d'œuvre ne pouvait pas nécessairement s'en déduire, on l'a vu dans le cas exploratoire et on en reparlera ultérieurement.

Disons-le de suite, ces analyses ne permettaient pas de tirer un bilan clair et tranché sur l'engagement des entreprises sur la question du vieillissement au travail, en dehors d'une conformité à la loi. Ainsi, l'ANACT procède-t-elle en 2011 à une analyse de 1500 accords ou plans d'action, déposés dans 13 régions (ANACT, 2011). On y précise qu'il est difficile d'apprécier l'effort réel envisagé par les entreprises qui se sont fixé pour objectif de maintenir la proportion de salariés âgés de plus de 55 ans (la formulation la plus retenue). Ou encore que les accords et les plans d'action ne font pas toujours état de la réalisation d'un diagnostic préalable, ce qui ne permet donc pas à l'entreprise de déterminer ses enjeux au regard de l'âge et du vieillissement. On y déplore encore que lorsque des éléments de diagnostic existent, ils ne croisent que rarement des données d'âge avec d'autres, notamment des indicateurs de santé. De plus, les actions proposées consistaient principalement en une série de pratiques de GRH individualisées (entretiens de deuxième partie de carrière, formation, tutorat...) visant à adapter l'individu à son travail. Seulement un peu plus de la moitié des accords ou plans d'action proposaient alors d'agir sur le volet des conditions de travail. Les actions envisagées étaient alors très majoritairement de nature individuelle et curative. Lorsqu'une attention était portée au volet « santé » à proprement parler, c'était très souvent par le biais d'un suivi médical individuel renforcé, mais rien n'est dit quant aux actions qui seront entreprises si ces consultations permettent de détecter un problème, ni aux moyens donnés aux services de santé au travail pour réaliser ces suivis. L'ANACT relève enfin que 67% des textes étudiés sont des plans, faute d'accord, ce qui souligne la faiblesse du dialogue social sur cette négociation précise.

D. Anglaret (Anglaret, 2011) analyse quant à lui pour la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle 81 accords de branche validés. Pour lui, 56% des accords se penchent sur l'amélioration des conditions de travail et des situations de pénibilité : la grande majorité des actions retenues portent alors sur la réalisation de diagnostics, la diffusion de guides de bonnes pratiques, et sur des actions de sensibilisation, toutes mesures certes utiles mais dont on peut douter de la portée concrète si elles ne sont pas accompagnées d'autres dispositions.

Claisse et al. analysent pour la DARES un corpus de 116 accords collectifs et plans d'action en faveur des salariés âgés, et leurs conclusions vont dans le même sens (Claisse, Daniel, & Naboulet, 2011). Soixante-deux textes sur 116 abordent la question de l'amélioration des conditions de travail et de la prévention des pénibilités. Ils proposent alors des actions de formation, notamment aux gestes et postures (formations PRAP) ; des mesures visant à favoriser le temps partiel, l'adaptation à un poste ou le changement de poste ; et enfin, des mesures à visée médicale, comprenant des visites médicales, bilans de santé, surveillance à rythme variable, diffusion de brochures et de documentation. Toutes mesures individuelles, purement curatives, visant essentiellement à soustraire le salarié à une situation pénible ou à détecter des troubles induits par celle-ci ; mais pas à changer le caractère intrinsèquement pénible du poste dans le cadre d'une véritable politique incluant la prévention.

Afin de compléter ces études menées sur de grands échantillons de textes, L. Caron et al. effectuent en 2012 pour le Conseil d’Orientation sur les Conditions de Travail une étude à visée qualitative, sur la base de 13 monographies, centrées sur le volet « *conditions de travail* » des accords (Caron et al., 2012). Il importe de noter qu’il s’agit là d’un recueil d’expériences jugées « *intéressantes* », donc d’un échantillon non représentatif, constitué d’entreprises « *particulières* ». Ces auteurs remarquent qu’il n’y a pas vraiment de coupure avant/après l’accord ou le plan d’action en matière de conditions de travail. Des initiatives intéressantes, préexistant à l’accord ou au plan d’action seniors, peuvent simplement tirer profit de celui-ci pour se préciser ou acquérir davantage de légitimité. Par ailleurs, là où des politiques d’amélioration des conditions de travail sont déjà en place, l’entreprise est portée à considérer qu’elles s’appliquent à tous, donc aussi aux seniors, ce qui dispense, d’une certaine manière, de porter un regard différencié sur les populations ; certaines entreprises craignent d’ailleurs de remettre en cause leur choix de privilégier la diversité, des pratiques non segmentées sur l’âge, l’accord ou le plan d’action étant alors perçu comme un vecteur de discrimination positive. On note encore qu’il n’y a guère, dans les entreprises étudiées, de séparation étanche entre les conditions de travail et d’autres domaines des accords ou plans. Enfin, les auteurs remarquent que les actions les plus cohérentes sont celles qui non seulement s’occupent de la situation immédiate des salariés concernés mais intègrent aussi des éléments du parcours professionnel, antérieur et à venir. Ils observent d’ailleurs aussi une continuité entre les types d’outils (de bilan initial, de pilotage des actions, de suivi). Les auteurs concluent donc que si loi et décrets associés affichent un contenu assez strict, si accords ou plans d’action qui en découlent affichent le plus souvent des démarcations nettes, entre périodes antérieures et postérieures aux textes, entre actions à visée collective ou individuelle, entre les différents types d’outils, entre le volet « conditions de travail » et les autres... En pratique, aucune de ces démarcations n’est vraiment tranchée. Ils vont même jusqu’à considérer que le dynamisme des actions dépend de la capacité des acteurs à brouiller ces frontières.

De toutes ces études des accords et plans d’action seniors issus de l’obligation imposée par la LFSS 2009, il semble donc ressortir que cette obligation a échoué à forcer l’implication des entreprises qui n’étaient pas préalablement engagées sur la question du vieillissement, échoué à les amener à faire un lien clair entre question du vieillissement et question de la santé au travail, ne fût-ce que par l’intermédiaire des conditions de travail. Par ailleurs, pour les entreprises déjà actives sur la question, cet outil s’est avéré inadapté.

Il est à noter que ces études ont pu se focaliser sur les accords ou plans seniors lorsque ceux-ci étaient à l’agenda des politiques comme des entreprises. A présent qu’il n’existe plus d’obligation, les études ont disparu.

- b) Pourtant, en France, la recherche sur les liens entre vieillissement, travail et santé des salariés est robuste

Dans la revue de littérature précédente, nous avons déjà fourni de nombreuses données concernant le cas français. On a vu que de nombreux salariés âgés travaillaient souvent avec des problèmes de santé, et que leur état de santé conditionnait fortement leur possibilité de

rester en emploi. Ces conclusions reposent sur un corpus de recherche français, mené par des médecins du travail, des ergonomes, des statisticiens...qui est particulièrement fourni et étayé. Elles corroborent celles des grandes enquêtes européennes et des travaux internationaux. Ces travaux confirment que la situation de la France en matière de liens entre la santé, le travail et le vieillissement n'est guère différente de celle des autres pays étudiés. Au-delà de l'exposé de leurs principaux résultats, déjà effectué plus haut, un rapide recensement descriptif de ces travaux permet aussi de montrer que la France dispose de toutes les données nécessaires à la prise de décision politique.

Ainsi l'enquête Santé et Vie Professionnelle après 50 ans (SVP 50), dont il a été question plus haut, a-t-elle été menée en 2003 par 650 médecins du travail, de toutes les régions françaises, auprès de salariés de plus de 50 ans. Elle a été élaborée à l'initiative du groupe épidémiologie du CISME (Centre Interservices de Santé et de Médecine en Entreprises), en collaboration avec le CREAPT (Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail). Elle établit que l'augmentation de la proportion de salariés âgés dans les entreprises s'accompagne de nombreuses difficultés pour ces salariés, en lien avec les exigences de leur travail actuel et passé, et avec l'évolution de leur santé ; ces difficultés étant un motif de préoccupation pour les médecins du travail, ceux-ci ont souhaité attirer l'attention sur ces difficultés, évaluer leur ampleur, et mieux repérer les modalités d'action en ce domaine. Nous avons déjà évoqué les dégradations de l'état de santé, qui occasionnent des gênes dans le travail, objectivées par cette enquête (Molinié, 2004; Molinié, 2006). SVP50 évoque aussi la question de l'usure, qui résulte du vieillissement de la personne, de son activité professionnelle passée et de ses problèmes de santé, toutes questions étroitement imbriquées. Elle conclut que l'usure varie selon les individus et les parcours, pouvant rendre difficile voire impossible pour certains la poursuite de l'activité.

Une étude sur les inaptitudes, menée par la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle en région Rhône-Alpes en 2008 (évaluation basée sur les saisies web des médecins du travail, publiée sur un site du Ministère du Travail) rapporte quant à elle que 43% des salariés inaptes ont plus de 50 ans et que la cause première d'inaptitude concerne des atteintes de l'appareil locomoteur.

D'autres grandes études épidémiologiques françaises, dont il a déjà été question, ont permis de documenter les relations entre l'exposition à certaines contraintes durant le parcours professionnel et des effets sur l'espérance de vie en bonne santé. Ainsi, l'enquête Santé et Itinéraires Professionnels (SIP). Cette enquête est née d'un constat réalisé par la DREES (Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, ministère des Solidarités et de la Santé) et la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques, service du Ministère du Travail). Ces deux entités se sont basées sur un rapport réalisé en 2003 par le Centre d'Etudes de l'Emploi (CEE), qui concluait que les outils statistiques disponibles abordaient rarement de façon combinée les questions de conditions de travail et d'emploi et les questions de santé. Il a donc été décidé de réaliser une enquête longitudinale en population générale, ayant pour objectif premier de faire progresser la connaissance sur les interactions entre le travail, l'emploi, la construction ou l'altération de

la santé. C'est l'enquête SIP, dont la première vague a eu lieu fin 2006-début 2007, et la seconde fin 2010.

SUMER (Surveillance Médicale des Expositions aux Risques Professionnels) est une autre enquête transversale française, co-pilotée par la DARES et la DGT (Inspection Médicale du Travail). La première vague a eu lieu en 1994, la quatrième, la plus récente, en 2016-2017. Cette enquête permet de suivre l'exposition des salariés aux risques professionnels majeurs et de répondre à la demande d'indicateurs, en particulier pour le suivi des plans gouvernementaux en matière de santé publique et de santé au travail (Labarthe et al., 2015).

Enfin, ceci est à mettre en relation avec les résultats des enquêtes Conditions de travail, qui sont organisées périodiquement par la DARES en collaboration avec l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques) : l'avant-dernière vague d'enquête montrait notamment que certaines contraintes physiques concernaient toujours plus de salariés (Bue et al., 2007). La toute dernière vague d'enquête montre que la croissance du nombre de salariés exposés s'est stabilisée, mais à un niveau très élevé, comme le montre le tableau ci-dessous (Mauroux, 2016) (cf. Tableau 9).

	Cadres	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Employés de commerce et services	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Homme	Femme	Privé	FPE (1)	FPT (2)	FPH (3)	Ensemble
En %													
<b>Contraintes et risques physiques</b>													
Avoir au moins trois contraintes physiques *	8	25	11	46	63	64	40	28	35	20	35	53	34
<b>Intensité du travail et pression temporelle</b>													
Avoir au moins trois contraintes de rythme **	26	35	32	28	54	45	41	29	37	25	25	40	35
Devoir se dépêcher	51	47	44	46	44	40	43	49	46	46	38	63	46
S'interrompre pour effectuer une tâche non prévue	74	72	72	58	52	44	63	65	64	62	63	78	64
<b>Autonomie, marges de manœuvre</b>													
Avoir un travail répétitif	11	27	44	58	61	72	38	45	44	24	40	47	41
Ne pas pouvoir régler soi-même les incidents	16	24	34	37	36	46	27	33	30	24	31	39	30
<b>Coopération, soutien</b>													
Être aidé pour mener les tâches à bien par :													
les supérieurs hiérarchiques	75	74	77	67	72	69	73	71	73	70	73	70	72
les collègues	86	83	77	67	77	72	82	74	76	85	79	86	78
<b>Conflits, harcèlement</b>													
Victime d'une agression *** de la part :	15	25	25	26	12	8	18	22	16	33	23	46	20
du public	13	14	13	12	13	12	12	14	12	13	15	19	13
de collègues ou supérieurs hiérarchiques													
<b>Reconnaissance</b>													
Au vu des efforts, recevoir l'estime et le respect que mérite le travail	73	65	62	66	61	62	66	65	66	63	68	61	65
<b>Conflits de valeur</b>													
Devoir faire des choses que je désapprouve (toujours, souvent)	7	9	9	11	11	9	10	9	9	9	9	10	9
<b>Insécurité économique</b>													
Crainte de perdre son emploi	19	22	23	24	31	32	25	24	27	15	15	17	24

\* Parmi les cinq contraintes : rester longtemps debout, rester longtemps dans une posture pénible, effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents, devoir porter ou déplacer des charges lourdes, subir des secousses ou des vibrations.  
\*\* Parmi les sept contraintes de rythme suivantes : rythme de travail imposé par le déplacement automatique d'un produit ou d'une pièce, la cadence automatique d'une machine, d'autres contraintes techniques, la dépendance immédiate vis-à-vis des collègues, des normes de production à satisfaire en une journée, une demande extérieure, les contraintes ou surveillances permanentes exercées par la hiérarchie.  
\*\*\* Au cours des 12 derniers mois, agression verbale, physique ou sexuelle.  
Champ : France, ensemble des salariés.  
Source : Dares-Drees-DGAFP-Insee, enquêtes Conditions de travail 2013 ; traitement Dares.  
(1) FPE : Fonction publique de l'Etat.  
(2) FPT : Fonction publique territoriale.  
(3) FPH : Fonction publique hospitalière.

Tableau 9 : conditions de travail des salariés en 2013 par catégorie sociale, sexe et employeur

Les chercheurs français ont également accès aux données des grandes enquêtes européennes, ce qui leur permet de diffuser leurs conclusions. Ainsi T. Coutrot, P. Lengagne, T. Debrand

(IRDES, DARES) travaillent-ils sur les données de l'enquête SHARE (Coutrot, 2008; Debrand & Lengagne, 2007; Lengagne, 2011).

Une autre source de données purement françaises est l'enquête ESTEV (Enquête Santé, Travail et Vieillesse). Imaginée en 1989 par la Société de Médecine du Travail et d'Ergonomie de l'Ouest, elle est coordonnée par un groupe de médecins du travail, d'épidémiologistes (U170 de l'INSERM) (Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale), et d'ergonomes provenant notamment du CREAPT. Elle a été réalisée grâce aux financements du ministère du Travail et des Affaires Sociales, du Ministère de la Recherche et de la MGEN (Mutuelle Générale de l'Education Nationale).

La France dispose encore des résultats de l'enquête longitudinale VISAT (Vieillesse, Santé, Travail), qui résulte d'un partenariat entre des médecins du travail de trois régions du Sud de la France et des chercheurs de l'université de Toulouse (Marquie et al., 2010).

Enfin, la France dispose depuis 25 ans des très nombreux travaux du CREAPT. Le Centre de Recherche et d'Etudes sur l'Age et les Populations au Travail a été constitué en 1991. Son but est d'établir un partenariat durable entre ministères, entreprises, universités et institutions de recherche pour conduire un programme de recherche intéressant cet ensemble de partenaires. Les objectifs de ce programme sont de produire et valoriser des connaissances sur les relations entre l'âge, la santé, l'expérience et le travail. Ergonomes, démographes du travail, économistes et sociologues analysent donc conjointement les évolutions démographiques dans les populations au travail (dans leur diversité), les transformations qui s'opèrent dans les entreprises, et celles qui affectent les parcours professionnels, pour favoriser des actions anticipatrices dans ces domaines.

#### 4.2. Un cas français. Des liens évidents entre santé et travail : le métier de ripeur

La France connaît donc la même situation que les autres pays économiquement développés décrits dans la revue de littérature internationale. Le vieillissement démographique s'y fait sentir, entraînant logiquement le vieillissement de la population active. Les différents gouvernements parlent du vieillissement démographique comme d'un problème de nature macro-économique en raison de la menace qu'il fait peser sur l'équilibre des comptes sociaux. Comme ailleurs, les différents gouvernements français qui se sont succédé ont décidé de prendre des mesures pour allonger la durée de la vie professionnelle et transformer les pensionnés en cotisants.

Quelques spécificités françaises se font néanmoins jour. En premier lieu, le fait que ces nouvelles options politiques viendraient bousculer un modèle d'activité antérieur qui divisait le travail entre les générations. Ce modèle aurait pu faciliter l'émergence d'une « culture de l'âge », dont il est maintenant difficile de contrer les manifestations visibles en termes de discrimination, représentations... En deuxième lieu, la nature des réponses gouvernementales, sous forme d'un empilement sur presque une trentaine d'années de dispositifs incitatifs ou coercitifs, de mesures de nature légale ou non, constitue une autre spécificité.

Malgré ce volontarisme affiché, comme ailleurs, le résultat serait décevant et les entreprises, peu engagées. Et surtout, comme on l'a déjà constaté lors de la revue de littérature



internationale, la question de la santé au travail serait très peu reliée à celle du vieillissement au travail, contre toutes les évidences internationales mais aussi françaises puisque la France dispose d'un appareillage de recherche et de collecte de données conséquent, qui permet à ses décideurs d'être correctement informés des liens étroits entre le vieillissement et la santé au travail.

Compte tenu du fait que les grandes caractéristiques du vieillissement au travail sont les mêmes en France et dans les autres pays occidentaux, nous nous autoriserons, notamment pour parler des questions d'échelle et répondre aux divers *gaps* de recherche identifiés, à mettre des cas français en perspective avec la revue de littérature internationale. Il s'agira de confronter les données fines de terrain avec les grandes conclusions tirées de cette revue. Cependant, nous n'ignorerons pas les spécificités françaises qui, si elles ne sont pas réductibles, doivent être prises en compte. Nous adapterons donc soigneusement notre méthodologie en conséquence.

#### 4.2.1. *Un métier dévalorisé, dangereux et contraignant*

##### **Aucun parent ne dit à ses enfants : 'Travaille à l'école, tu feras éboueur'...<sup>7</sup>**

*« Sur l'échelle sociale, on est tout en bas. Le regard des gens change dès que tu parles de ton métier. L'éboueur qui vous dit qu'il n'a jamais ressenti le mépris, il ment. [...] C'est indescriptible. J'ai un collègue, Charles, qui a défilé comme soldat sur les Champs-Élysées. Dans les rues, l'année d'après, avec la tenue jaune, je peux vous dire que plus personne ne l'applaudissait... »*

*Il y a tellement d'a priori sur nous : on fait grève, on est des fainéants, des privilégiés, des bons à rien, bons qu'à un métier de merde. [...] On voit des gens se boucher le nez avec leur écharpe quand ils passent à côté du camion, même quand c'est la collecte des papiers et que ça ne sent rien. On a de beaux camions, des tenues nickel, mais c'est une histoire de perception.*

*[...] Eboueur, c'est un métier à risques. On est dans la jungle urbaine. Avec les engueulades, les coups de klaxon, les gens qui font n'importe quoi. Parfois, les gars ont juste le temps de sauter du marchepied avant qu'une voiture qui veut doubler et qui évalue mal les distances s'encastre dedans. On devient tout blanc, on se dit « ça aurait pu être mes jambes ». Quand arrive 7h, les gens sont prêts à rouler sur les trottoirs pour nous dépasser, sans voir les collègues. Derrière le camion, les gars se bousillent toutes les articulations, à courir, sauter, traîner des poubelles de 50kg sur des sols irréguliers. Ils inhalent tellement de produits toxiques que, quand ils se mouchent, c'est noir. Les poumons trinquent. Au moment de prendre leur retraite, ils sont cassés. Mon oncle est décédé un an après. On meurt dans l'indifférence générale. »*

<sup>7</sup> Extrait du journal *Le Monde*, 1<sup>er</sup> mai 2016

Les éboueurs, ou ripeurs, sont victimes d'un paradoxe : tout le monde les voit au pied de sa maison mais personne ne les remarque. Métier très répandu et pourtant mal connu, ses travailleurs sont sans doute victimes de l'association du salarié à sa tâche. « *La saleté manipulée par ces salariés rejaillit sur la perception que l'on a de ces emplois : des emplois peu prestigieux, manipulant les déchets des autres, la saleté.* » (Bercot, 2011). Or, la dévalorisation sociale est très associée à la catégorie des déchets : ce que l'on jette, ou rejette (Douglas, [1967] 2001). Comme le souligne D. Lhuillier, « *le regard de l'autre tend à les assimiler à l'objet sur lequel ils travaillent [...] : d'abord une place, un rang, celui du bas, de l'inférieur, de l'impur, de l'infect, de l'indigne, de l'intouchable.* » (Lhuillier, 2005). Non seulement les parents n'encouragent pas leurs enfants à travailler à l'école pour devenir éboueur, mais il est assez courant d'expliquer aux enfants que s'ils ne travaillent pas à l'école, devenir éboueur sera leur punition, le degré le plus achevé de l'échec voire de la déchéance.

Pourtant, derrière la profession honteuse et le stigmate social se cache un métier ancien : les ripeurs sont les héritiers directs des chiffonniers du XIX<sup>ème</sup> siècle. S. Barles date des années 1930 la naissance d'un nouveau vocabulaire appliqué à l'urbain : jusqu'aux années 1930, on collecte et on utilise des boues et des ordures ; au-delà, on enlève et on détruit ou élimine des déchets (Barles, 2011). C'est ici qu'apparaît l'éboueur, qui sera plus tard appelé ripeur.

Le métier de ripeur est très répandu. Les ripeurs sont près de 400 000 au total, employés directement par des collectivités territoriales ou bien par des entreprises privées qui bénéficient alors d'une délégation de service public, obtenue pour une durée déterminée après réponse à un appel d'offres. En 2010, ils étaient 37 185 salariés du régime général dans 1102 établissements privés, et 355 500 employés des collectivités territoriales dans 17 000 collectivités (Gicquel & Douaud, 2015).

Ce métier ancien et répandu a surtout pour caractéristique d'être difficile, très difficile même. Voici un extrait du site de l'agence d'intérim *Manpower*, qui décrit le métier de ripeur (cf. Document 2). Même si certains éléments sont discutables (on précise que le ripeur aura parfois à déplacer des voitures, ce qui est illégal) ou incomplets, la description du métier nous paraît assez réaliste pour constituer une bonne entrée en matière<sup>8</sup> :

### Métier de l'industrie : ripeur

*Agent de propreté urbain (H-F), Eboueur (H-F), Chauffeur-ripeur (H-F)*

#### Quelles sont les missions du ripeur ?

*Le ripeur est chargé de la collecte des déchets sur la voie publique, et de leur transport jusqu'à un centre de tri, d'enfouissement, d'incinération ou de compactage.*

*Juché sur le marchepied à l'arrière de son camion à ordures ménagères, accompagné d'un collègue, le ripeur descend lorsque le véhicule s'arrête et s'empare des conteneurs à déchets disposés dans la rue. Il les vide dans le camion grâce à un système de levage et les remet en*

<sup>8</sup> <https://www.manpower.fr/ripeur>, consulté le 19/04/2018

*place. Puis il actionne la broyeuse qui va réduire le volume des déchets chargés dans la benne.*

*Si des détritiques sont tombés au sol pendant la manipulation, le ripeur les ramasse et les jette dans le camion. S'il a à faire à des encombrants qui ne sont pas compatibles avec sa tournée, il en réfère aux intervenants compétents.*

*Selon les politiques mises en place par les communes dans lesquelles il intervient, le ripeur peut aussi se charger de conteneurs spéciaux dont le contenu est habituellement à déposer en déchetterie : déchets végétaux, cartons, métaux...*

*Lors de ses tournées en milieu rural, le ripeur peut parcourir de nombreux kilomètres en prise directe avec le froid et le vent d'hiver. L'été n'est pas plus agréable avec l'amplification des odeurs des détritiques ménagers.*

*En agglomération, le ripeur est parfois obligé de déplacer des voitures mal stationnées afin de permettre le passage du camion de collecte. Rien ne doit arrêter sa tournée.*

*Aussi appelé agent de collecte ménager, ou éboueur, le ripeur subit un certain manque de considération de la part de la société. Toutefois, lorsqu'il ne remplit pas sa mission (en cas de grève par exemple), son absence crée un impact catastrophique sur la qualité de vie d'un lieu.*

*Quelles sont ses principales activités ?*

*Le ripeur effectue la collecte des ordures ménagères :*

- \* collecte des poubelles, conteneurs, bacs et sacs*
- \* chargement des détritiques dans la benne du camion et compactage*
- \* conduite du camion à ordures (si permis poids-lourds)*
- \* nettoyage de la voirie autour des conteneurs à ordures*
- \* nettoyage du camion et des outils (pelle et balai) à la fin de la tournée*
- \* tri des déchets dans certaines organisations*

*Quelles sont ses compétences et qualités ?*

*Le ripeur se lève tôt et intervient avec rapidité :*

- \* apprécier de travailler aux aurores*
- \* être en bonne forme physique*
- \* connaître les différents déchets existants, les techniques de tri, et les méthodes de destruction*
- \* savoir travailler en équipe*

*\* ne pas avoir peur de se "salir les mains"*

*Comment devenir ripeur ?*

*Le métier de ripeur ne nécessite pas de suivre une formation initiale. Des concours externes sont organisés par les collectivités. Cependant, pour accéder directement à un poste de chauffeur ou de superviseur de collecte, un CAP et un bac pro sont proposés :*

*\* CAP Propreté de l'environnement urbain, collecte et recyclage*

*\* Bac pro Hygiène, propreté, stérilisation*

*Dans quel environnement ?*

*Le ripeur travaille pour une collectivité locale ou territoriale, ou pour une société privée de collecte des déchets.*

*Hiver comme été, il est en extérieur, quelles que soient les conditions climatiques. Ses horaires décalés lui font débiter sa journée dans la nuit pour finir en début d'après-midi.*

*Avec quelles perspectives d'évolution ?*

*La fonction de ripeur n'est pas prompte à proposer une réelle évolution de carrière.*

*Toutefois, le ripeur peut décider de se mettre au chaud en devenant chauffeur de camion – ripeur, avec l'obtention du permis poids lourds indispensable à la conduite d'un tel véhicule.*

*S'il a acquis une solide expérience en matière de tri des déchets, le ripeur peut se réorienter vers un poste dans l'animation pour sensibiliser le public aux problèmes environnementaux et à la nécessité du tri des ordures ménagères.*

*Document 2 : fiche métier Manpower : ripeur*

« *Juché sur le marchepied de son camion à ordures ménagères* », le ripeur rencontre toutes sortes de difficultés, de contraintes et de dangers dans l'exécution de son travail. Outre la stigmatisation sociale, omniprésente mais sur laquelle on ne se focalisera pas car elle ne constitue pas le cœur de ce travail et constituerait un sujet à elle seule, ces difficultés tiennent à plusieurs éléments, que l'on peut grouper en cinq grandes catégories, qui forment la toile de fond de l'exercice du métier au quotidien.

Premièrement, les équipements de travail représentent un vivier de risques et de contraintes : risques liés à l'utilisation des camions broyeurs, aux contenants plus ou moins adaptés... Deuxièmement, nous citerons les produits manipulés, à savoir, des ordures de toutes sortes, générant des risques assortis (biologiques, chimiques...). Troisièmement, les lieux de travail, à savoir la voie publique, génèrent leur lot de risques et contraintes liés à la circulation, au public... et d'autant plus prégnants que certains sont impossibles à contrôler ou prévenir.<sup>9</sup> Quatrièmement, les tâches elles-mêmes, en ce qu'elles sont répétitives, qu'elles impliquent

<sup>9</sup> Voir par exemple l'article du Monde daté du 19/04/2018 et intitulé « *Une matinée avec les éboueurs : 'Dégage, espèce de bon à rien !'* »

des postures inconfortables, des manœuvres contraignantes et/ou physiquement sollicitantes, viennent ajouter à la contrainte. Cinquièmement, l'organisation du travail, en horaires décalés souvent, tributaire des pics d'activité eux-mêmes dépendants de nombreux facteurs (saisonnalité, géographie, urbanisme, climat, météorologie...), sur un rythme soutenu, vient parachever le tableau des contraintes nombreuses qui rendent le quotidien des agents de collecte si difficile.

#### 4.2.2. *Un métier structuré par de nombreux référentiels réglementaires*

La recommandation R437 de la CNAMTS intitulée « *Collecte des déchets ménagers et assimilés* » reprend les références de tous les textes réglementaires qui régissent le métier de ripeur (Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés, 2008)<sup>10</sup>.

##### - Panorama du paysage réglementaire

Pour comprendre le contexte externe dans lequel se construisent les pratiques de GRH qui organisent le quotidien des ripeurs, il est bon de survoler succinctement l'environnement réglementaire de cette activité. En matière de santé et sécurité au travail mais pas seulement.

La réglementation qui structure le secteur de la collecte, pour sa plus grande part, ne lui est pas spécifique. Les règles qui s'appliquent sont celles qui s'appliquent à tous, selon les domaines concernés de l'activité. Elles sont parfois communes au secteur privé et au secteur public, par exemple et de façon non exhaustive : Code de la route, Code du travail... De plus, la collecte relève des dispositions générales en matière de formation à la sécurité, principes de prévention, conception des équipements de travail, etc. En matière de sécurité des matériels, les normes générales (norme NF...) s'appliquent comme ailleurs. Certaines entreprises font par ailleurs le choix de s'engager dans une démarche de mise en conformité avec la norme OHSAS 18001 (*Organizational Health and Safety Assessment Series*), destinée à indiquer la méthode de mise en place d'un management de la santé et de la sécurité au travail.

A ces règles communes aux deux secteurs s'ajoutent un grand nombre de règles qui sont spécifiques au secteur public. Elles ne sont parfois pas directement reliées aux problématiques de santé au travail, mais elles vont venir façonner l'environnement dans lequel se construisent les pratiques de GRH, raison pour laquelle nous les recensons rapidement. Premièrement, nous relèverons des spécificités en matière de dispositifs utilisables en cas de problème de santé : le licenciement pour inaptitude tel qu'il a cours dans le régime général n'existe pas. A sa place, existent différentes formes de congés longs : congé maladie ordinaire (durée maximale : 1 an), congé longue maladie (durée maximale : 3 ans), congé longue durée (maximum 5 ans). Ceux-ci précèdent les dispositifs spécifiques en cas d'inaptitude. Si l'inaptitude n'est pas définitive, l'agent peut être mis en disposition d'office (temporaire), après épuisement des différents congés maladie et sur avis d'un comité. Si l'inaptitude est définitive, la retraite anticipée pour invalidité sera envisagée. Deuxièmement, nous devons évoquer les spécificités des dispositifs de départ anticipé à la retraite, avec une possibilité de départ anticipé pour certaines catégories de fonctionnaires émargeant dans la catégorie dite

---

<sup>10</sup> <https://www.ameli.fr/sites/default/files/Documents/9945/document/r437.pdf>

« *active* ». Les ripeurs en font partie, mais pas les chauffeurs, ce qui a des incidences, on le verra. Troisièmement, il faut préciser que les fonctionnaires, dont les agents de collecte, sont autorisés à avoir une deuxième activité, mais qu'elle dépend d'une autorisation spéciale. La quatrième spécificité concerne la nature des interlocuteurs en matière de santé au travail. La fonction publique territoriale dispose de ressources au Centre de Gestion. Elle peut recourir au Fonds National de Prévention. Elle confie à certains agents des fonctions de préventeur, comme les fonctions d'ACFI (agent chargé de la fonction d'inspection, qui joue un peu le rôle de l'inspecteur du travail du privé). On rappelle en effet qu'en cas d'accident du travail, l'inspection du travail n'est pas compétente puisque la collectivité est son propre assureur, sauf si l'accident implique un salarié soumis au régime général (non-titulaires). La cinquième spécificité du secteur public concerne le recrutement : la fonction publique n'a le droit de recourir à l'intérim que de façon limitée et très encadrée. La sixième et dernière concerne l'assurance : la collectivité est son propre assureur et ses agents ne dépendent pas du régime général. Elle peut ensuite choisir de recourir à un assureur spécialisé dans l'assurance des agents des collectivités territoriales. A titre d'exemple, l'une de nos entreprises, Montagne, a fait le choix de s'assurer pour la longue maladie et en AT/MP : elle n'est donc pas assurée pour la maladie ordinaire. Il va de soi que ces dispositions en matière d'assurance peuvent avoir un impact sur le traitement de la santé au travail par les détenteurs des pratiques RH.

Nous devons compléter ce rapide panorama avec l'évocation du seul référentiel spécifique au secteur de la collecte en matière de santé et de sécurité au travail que nous connaissons : la recommandation R437. Emise par la Caisse Nationale d'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés (CNAMTS), elle est dédiée à la collecte des déchets ménagers et assimilés. D'une importance cruciale, cette recommandation date de 2008, mais elle est la quatrième depuis 1982. Elle vient, est-il précisé en préambule, « *en complément des textes réglementaires en vigueur* ». Elle fournit une série de préconisations dans de nombreux domaines. Elle est destinée à deux types de publics, et comprend donc deux grands volets :

- Mesures relevant de la compétence du donneur d'ordres :

Choix de véhicules de collecte à cabine basse, choix de conteneurs normalisés, plans de tournée, recommandations concernant l'aménagement de l'espace urbain, ou en matière de suivi de collecte...

- Mesures relevant de la compétence du prestataire de collecte :

Entre autres, en termes de mesures de prévention des risques professionnels, la recommandation engage le prestataire de collecte à supprimer le recours à la marche arrière, interdire la collecte bilatérale (collecte des deux côtés de la rue, particulièrement dangereuse en raison des véhicules circulant à contresens du camion), supprimer le fini-quitte (disposition organisationnelle permettant aux équipages de rentrer chez eux quand la tournée est finie, indépendamment de l'heure), « *étudier toutes modalités organisationnelles visant à améliorer l'ergonomie du poste de travail et à réduire les effets des comportements humains générateurs d'accidents du travail ou de maladies professionnelles* » (ex. : tonnage, nombre de conteneurs collectés, distance parcourue, amplitude et durée du travail, pauses...), etc.

Il est à noter que la R437 a été renforcée en 2015 par l'édition d'un Livre Blanc élaboré entre la CRAMIF, la CNRACL (Caisse Nationale de Retraites des Agents des Collectivités Territoriales) et la FNADE (Fédération Nationale des Activités de la Dépollution et de l'Environnement). Intitulé : « *Collecte des déchets ménagers et assimilés : intégrons la R437 dès la phase d'appel d'offres* »<sup>11</sup>, ce Livre Blanc s'adresse spécifiquement aux collectivités qui ont choisi de faire effectuer la collecte des déchets ménagers et assimilés, sur tout ou partie de leur territoire, via un prestataire de collecte privé. Le Livre Blanc formule des propositions concrètes pour aider les donneurs d'ordres à intégrer en amont et dès la phase d'appels d'offres les préconisations de la R437.

- Zoom sur la R437 : quelle place dans le paysage juridique ?

Ce rapide balayage de la réglementation du secteur de la collecte, notamment de la R437 et de son contenu, appelle plusieurs remarques.

Tout d'abord, il paraît évident que cette recommandation est très complète, très exhaustive, très spécialisée : tous les aspects de l'activité de collecte en biripage y sont abordés, et les solutions techniques en matière de santé et de sécurité sont connues et exposées clairement. Il ne semble pas y avoir de besoin de recherche de ce point de vue, et en matière juridique, tous les domaines de la collecte en biripage semblent couverts. Nous noterons cependant un manque remarquable : il n'y est jamais fait mention du monoripage, sans doute une évolution dont la généralisation est trop récente par rapport à la date de parution de la R437, qui mériterait peut-être une actualisation sur ce sujet. Or, le monoripage est susceptible de poser de nouveaux problèmes en termes de santé et de sécurité, à telle enseigne que cette préoccupation a motivé la réalisation d'une « étude monoripage », enchâssée dans notre projet de recherche global. Nous le verrons.

La deuxième remarque est qu'il s'agit d'une recommandation, et non d'une loi, donc que son application, techniquement, n'est pas obligatoire. Certains des industriels rencontrés s'en plaindront, car ils déplorent le degré d'implication très différent d'une entreprise à l'autre dans l'application de la recommandation, conduisant éventuellement à un nivellement par le bas. D'autres au contraire se plaindront de ce que la recommandation vient comme une énième obligation supplémentaire. A tout cela on peut répondre en effectuant un point juridique (Guillemy, 2015). Selon N. Guillemy, avocate spécialiste de la prévention des risques professionnels, si la recommandation n'est pas une obligation, en revanche, la sécurité en est une. La recommandation est une aide pour satisfaire à une obligation, pas une obligation supplémentaire. L'obligation de sécurité existe quand bien même la recommandation n'existerait pas : la recommandation permet de la mettre en œuvre avec une sécurité juridique. L'absence d'une loi ou d'un décret, émanant d'une certaine bureaucratie qui ne connaîtrait pas forcément bien le terrain, aurait pour intérêt de laisser le dialogue social se faire, ainsi que la construction d'une sorte de règle de l'art répondant aux réalités concrètes du terrain. De plus, la loi grave une situation dans le marbre, alors qu'il existe une évolution continue des attentes, des techniques...La recommandation, elle, oblige à réfléchir et à

---

<sup>11</sup> <https://www.cnracle.retraites.fr/sites/default/files/pdf/collecte-dechets-livre-blanc.pdf>

s'investir. Ce serait plus chronophage mais plus intéressant que d'appliquer une loi, et surtout, cela fonderait la responsabilité politique.

La troisième et dernière remarque concerne la place de la recommandation en cas de judiciarisation d'une situation problématique (accident lors de la collecte, décès...). Dans l'intervention référencée plus haut, N. Guillemy nous apporte à nouveau des éléments de réponse. Elle précise que si l'employeur est responsable pénalement et civilement de la santé des employés, cela n'exclut pas la responsabilité des autres intervenants, notamment, celle du donneur d'ordres. En cas de judiciarisation d'une situation, les infractions relevées vont l'être sur le fondement du Code Pénal, qui serait le reflet de l'attente sociale et sociétale par rapport à des problématiques. Or, il existerait une préoccupation sociale à l'égard des questions de santé et de sécurité au travail. Pour la juriste, on peut donc s'attendre à une multiplication des incriminations sur le fondement d'une atteinte involontaire aux personnes (blessures, voire décès) parce qu'on n'a pas accompli les « diligences normales » qui incombent au regard de la fonction, et pas mis les moyens. *« On attend de vous, en tant que collectivités, mais aussi en tant qu'individus, citoyens..., un comportement à la mesure du rôle social qui est le vôtre. C'est ce comportement qui reflète les 'diligences normales'. Pour une collectivité, c'est la prise en compte de la R437, et pas seulement sous forme d'un renvoi à l'opérateur ('Voyez le mode d'emploi !'). Vous avez l'opportunité d'avoir un outil pratique qui permet de maîtriser le risque juridique, qui éclaire les 'diligences normales'. Le Livre Blanc, la R437 en sont une traduction pratique. Ils permettront ensuite d'apprécier la responsabilité au regard de ce qu'on peut légitimement attendre au regard des moyens et des missions. Le fait d'avoir le Livre Blanc et la R437 est une chance, car il permet de maîtriser le risque juridique. Ainsi, les avocats vont pouvoir s'appuyer sur le fait que les risques sont connus, mais aussi sur le fait qu'on connaît les moyens de les prévenir : ne pas les mettre en œuvre relève alors de la négligence coupable. L'accident reste du domaine de l'aléatoire mais la mise en œuvre des moyens est l'unique façon de maîtriser le risque juridique qui de toute façon existe. Le coût survient quand le risque juridique se matérialise : il est alors dommage d'avoir pris des alibis ou des prétextes. »*

Se projetant enfin dans une situation fictive, l'avocate ajoute : *« Tout repose sur l'appréciation de ce qui était de la compétence de chacun, employeur, donneur d'ordres. Si l'accident du travail est survenu suite à une absence de formation, c'était de la compétence de l'employeur. S'il est lié à un point noir, on est sur ce qu'aurait dû faire la collectivité. On reprendra la responsabilité du donneur d'ordres, du prestataire, des opérateurs (en tant que personnes physiques). Un accident grave cause un tel émoi qu'il est un vrai trouble à l'ordre public, un trouble pour la société. Le juge d'instruction recherchera très largement la responsabilité et les responsables. Ce que chacun a fait...ou pas. La responsabilité du donneur d'ordres sera à la mesure de ce qu'il aurait pu faire pour que l'accident ne survienne pas. Il faut garder à l'esprit qu'il n'y a jamais de responsabilité a priori mais surtout jamais d'irresponsabilité a priori. L'intérêt ne se portera pas sur le fait qu'il ait été fait mention de la R437, ce qui reste théorique, mais bien sur la réalité de la situation. Que disait la R437 ? Que permettait-elle de faire ? Qu'enjoignait-elle à faire ? Et ...qu'en avez-*



*vous fait ? S'il est fait mention de la R437 et qu'elle n'est pas appliquée, là, les responsabilités seront recherchées ».*

Cet éclairage juridique permet de constater que la R437 possède sans doute un pouvoir de coercition indirecte bien supérieur à celui que veulent lui prêter certains industriels.

- La réglementation salariale du secteur privé est spécifique à la collecte

Il est enfin à noter que le secteur de la collecte, dans sa composante privée, bénéficie d'une convention collective très solide appelée CCNAD (Convention Collective Nationale des Activités du Déchet). Cette convention relève du SNAD (Syndicat national des Activités du Déchet). Elle fixe par exemple et révisé régulièrement les principales règles en matière de rémunération des ripeurs, par l'intermédiaire d'un indice qu'on appelle le point SNAD. A titre d'exemple, au 1<sup>er</sup> janvier 2018, sa valeur était fixée à 15.16 euros.

La CCNAD fixe également la valeur d'indemnités dites « *conventionnelles* », telles que les indemnités de salissure, de « *panier de nuit* », de « *casse-croûte* ». On le voit, la rémunération dans le secteur privé de la collecte est extrêmement réglementée et encadrée par des normes précises, qui interdisent toute variation trop importante, au moins à la baisse.

#### 4.2.3. *Un métier en constante évolution*

Les acteurs interrogés s'accordent à décrire plusieurs grandes évolutions en cours dans le secteur de la collecte, et susceptibles d'affecter le métier de ripeur dans son exercice quotidien.

- La redevance incitative

Jusqu'à présent, la collecte et le traitement des déchets ménagers étaient financés par la Taxe d'Enlèvement des Ordures ménagères (TEOM). Calculée sur la valeur locative du logement, la TEOM était incluse à la taxe foncière. Depuis quelques années, un certain nombre de collectivités remplacent cette taxe par la Redevance d'Enlèvement des Ordures Ménagères (REOM) dont une partie variable est proportionnelle au poids de déchets non recyclables produits par le foyer. Quand elles sont mises en place, ces évolutions impactent le quotidien des ripeurs. Ils ont affaire à des bacs munis d'une puce (code-barres), qui vont être reconnus au niveau du camion. Le camion peut ainsi bloquer la levée du bac, et ce sera au ripeur d'identifier le facteur bloquant (par exemple, le client n'a pas payé sa facture...). Le ripeur peut aussi de son côté refuser la levée, en fonction des nouveaux critères, par exemple parce que l'utilisateur a mis un sac en plus sur son bac qui était plein. Il aura alors affaire, en plus des traditionnels boutons de levée, au bouton « *bac non conforme* ». Il doit identifier les non-conformités pour qu'ensuite elles apparaissent sur le listing qui sera remis à la commune, afin que soient mises en place la facturation *ad hoc* et éventuellement des actions correctives. Son attention aux critères de conformité ou de non-conformité des déchets présentés est plus sollicitée, ses responsabilités en matière de recueil d'information, étendues. Une responsable se félicite de ce que les nouveaux boutons à l'arrière des camions soient porteurs de symboles, sans quoi ceux de ses ripeurs qui sont illettrés auraient été mis en difficulté.

- Les évolutions des consignes de tri

De façon générale, toute évolution du tri, de ses volumes, de ses consignes, va se ressentir sur le travail des ripeurs.

Nous n'en donnons ici que quelques exemples. Premièrement, en matière de volumes : lorsque les incitations à trier davantage se renforcent, les volumes croissent en tri sélectif et diminuent en ordures ménagères résiduelles. Or, ce ne sont pas toujours les mêmes types de contenants : les ripeurs vont devoir collecter plus de sacs et moins de bacs, par exemple. Ce ne sont pas non plus les mêmes exigences car les ripeurs doivent vérifier le contenu des sacs de tri sélectif pour ne pas produire une collecte souillée, alors qu'ils ne vérifient pas le contenu des ordures ménagères résiduelles. Autre exemple quand les ripeurs sont équipés d'une benne bi-compartmentée, apte à collecter le sélectif (compartiment pouvant recueillir 1 tonne de déchets) en même temps que les déchets ménagers résiduels (compartiment de 6-7 tonnes) : si le volume collecté en sélectif augmente, la collecte va se retrouver déséquilibrée ; les deux compartiments ne se remplissant plus au même rythme. Il va alors falloir faire davantage de rotations jusqu'à l'exutoire (déchetterie, usine d'incinération...). Deuxièmement, en matière de consignes : si la collectivité décide d'étendre les consignes de tri à un nouveau matériau (ex. : pots de yaourt, films plastiques...), le ripeur devra adapter son contrôle en conséquence. Les évolutions des consignes de tri ont donc un impact direct sur le travail des ripeurs.

La tendance actuelle, qui peut se lire par exemple dans les décisions prises suite au Grenelle de l'Environnement, vise bien sûr à favoriser l'augmentation des volumes de déchets triés, d'un nombre croissant de matériaux, à des fins de recyclage.

- Les évolutions des modes de collecte, la mécanisation

Le métier de ripeur évolue dans ses modes d'exécution quotidiens en raison de l'évolution des régulations et des tendances sociétales. Il évolue aussi dans ses effectifs, dans le sens d'une diminution. En effet, les collectivités ont très largement tendance à aller vers l'apport volontaire, au détriment de la collecte en porte-à-porte. Les points d'apport volontaire se multiplient pour différents types de déchets, en grands conteneurs (papiers, verre...) ou en colonnes enterrées (ordures ménagères résiduelles, ou OMR dans le jargon), qui permettent de rendre aux villes une esthétique débarrassée des conteneurs. Points d'apport volontaire ou colonnes d'apport volontaire enterrées ont la même conséquence sur le travail des ripeurs : ils le font disparaître. En effet, ces dispositifs sont collectés par un camion grue, conduit par un chauffeur qui est en mesure d'effectuer seul la manœuvre.

Par ailleurs, des dispositifs de collecte mécanisée, effectuée à l'aide de camions munis d'une pince latérale qui va chercher les bacs, sont expérimentés dans diverses communes. Cependant, ils ne sont pas encore très fréquents, dans la mesure où les contraintes techniques sont multiples.

Quelles que soient les évolutions, plus ou moins ralenties par le coût des investissements en matériel qu'elles occasionnent, on note que la tendance est tout de même à la généralisation de dispositifs censés permettre, à terme, la diminution drastique sinon la disparition des postes

de ripeurs, et de tout ce qu'ils entraînent en termes de coûts salariaux mais aussi de sinistralité.

- L'informatisation

Elle est perceptible dans de nombreux domaines, dans l'équipement des camions, sous forme de dispositifs de géolocalisation, de plan de tournée et de sectorisation sur tablettes, de codes-barres à scanner sur les bacs pucés qui servent à l'application de la redevance incitative... Là encore, les chauffeurs et les ripeurs doivent s'adapter.

#### 4.2.4. *Un métier où la santé n'est pas un vain mot*

D'après les fiches médico-professionnelles du CISME<sup>12</sup> (groupement de médecins du travail appartenant à divers services inter-entreprises), les « *effets sur la santé* » des conditions de travail dans lesquelles exercent les ripeurs sont nombreux et variés. Nous n'en citerons que quelques-uns : risque d'accident, perturbation de la vie sociale et familiale, anxiété, troubles de la vigilance et du sommeil, conduite addictive, difficultés nutritionnelles et nutrition inadaptée, lésions traumatiques, corps étranger ou objet pénétrant dans la peau ou les yeux, troubles musculo-squelettiques (TMS) des membres, douleurs dorsolombaires, sciatique ou cruralgie par hernie discale, dermite irritante de contact, infections ...

C'est ainsi que dans ce métier, d'après les médecins du travail du CISME, un certain nombre de situations ou nuisances peuvent après évaluation, poste par poste, être considérées comme des « facteurs de pénibilité » au sens de la loi : agents chimiques dangereux, bruit, équipes successives alternantes, manutention manuelles de charges, postures pénibles, températures extrêmes, travail de nuit, travail répétitif, vibrations mécaniques.

Une autre façon de considérer les choses est proposée par T. Morlet (Morlet, 2011). Il rapporte les résultats d'une étude durant laquelle il a analysé les activités de collecte pour identifier l'interdépendance et la synergie des facteurs de pénibilité (pris dans son sens à lui et non au sens de la loi). Les éléments qu'il nomme « *facteurs de pénibilité* » prendraient ainsi leur source :

- Dans l'activité de travail, de par sa nature même (activité physique intense)
- Dans le comportement propre de l'équipier de collecte (lorsqu'il accélère de lui-même la cadence de travail, particulièrement quand il est en « fini-quitte » ; lorsqu'il n'utilise pas les dispositifs mécanisés pour gagner du temps...)
- Dans l'inadéquation des matériels et équipements (marchepieds...)
- Dans la gestion et l'organisation du travail (quand l'enveloppe budgétaire du marché ne laisse pas de marge de manœuvre, quand les collectivités imposent des heures de ramassage sous la pression des habitants...)

En bref, quelles que soient les catégories dans lesquelles on les range, nul ne peut nier que les contraintes qui pèsent sur le ripeur dans l'exercice de son métier sont nombreuses et intenses. Ces contraintes sont telles que F. Michel, un auteur belge qui nomme l'ensemble des

---

<sup>12</sup> <http://www.fmpcisme.org>

contraintes « pénibilité », en vient à postuler que « cette ‘pénibilité du travail’, loin de n’être qu’une caractéristique accessoire du métier, un élément définitoire parmi d’autres, forge l’identité professionnelle (Berger & Luckmann, [1966] 1986) des éboueurs et par conséquent, oriente leur travail, leurs interactions, etc. » (Michel, 2011).

On peut aussi revenir sur les risques qui menacent le ripeur d’un accident. Ils sont nombreux, entre autres : risque de chutes et glissades, risques liés aux manutentions de charges, risque routier, risque machine, risque biologique et sanitaire, risque lié au travail en extérieur...

En conséquence de tout ce qui précède, on ne s’étonnera pas qu’accidents du travail et maladies professionnelles soient donc excessivement fréquents et parfois graves chez les ripeurs.

- a) Accidents du travail : statistiques (cf. Figure 9) et répartition suivant l’élément matériel (cf. Figure 10)

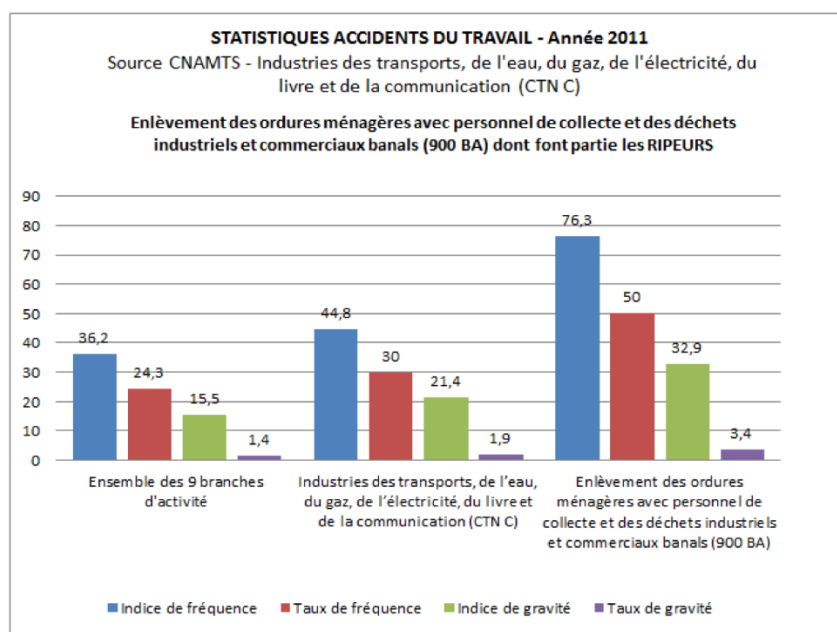


Figure 9 : statistiques des accidents du travail pour l’année 2011 chez les ripeurs, comparées à celles des autres secteurs

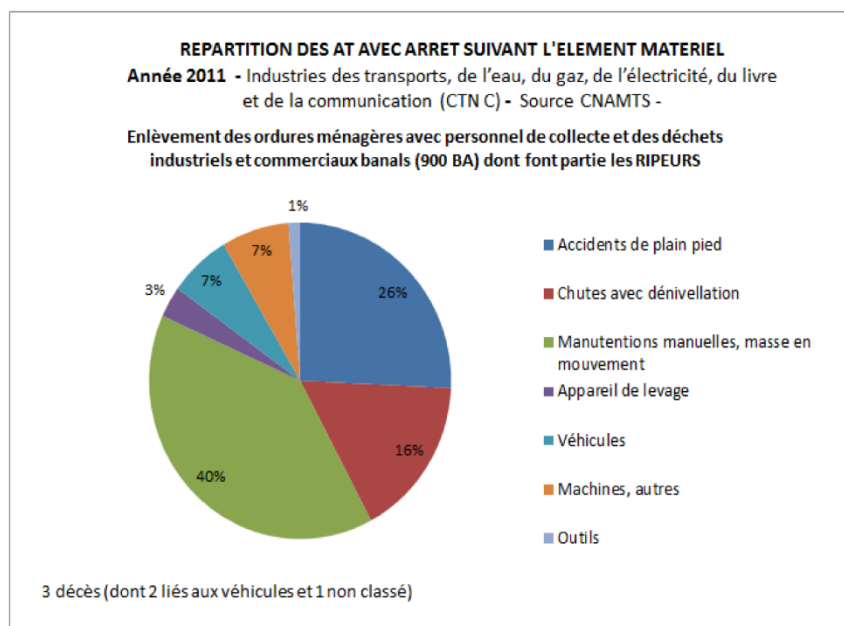


Figure 10 : répartition des accidents du travail avec arrêt pour l'année 2011 chez les ripeurs suivant l'élément matériel

#### b) Maladies professionnelles

Quant aux maladies professionnelles, les fiches médico-professionnelles du CISME recensent pas moins de 8 tableaux de maladies professionnelles pouvant être concernés dans cette profession. On citera en exemple largement dominant le tableau numéro 57 : « *affections périarticulaires provoquées par certains gestes et postures de travail* » (c'est là qu'on trouve les troubles musculo-squelettiques).

Les statistiques reflètent cet état de fait. Ainsi, pour un effectif de 35 283 salariés de l'activité « *de l'enlèvement des ordures ménagères avec le personnel de collecte et de déchets industriels et commerciaux banals* », dont font partie les ripeurs, au régime général, on recense 52 maladies professionnelles déclarées en 2004. Il faut ajouter à ces chiffres ceux qui concernent les salariés employés par les collectivités territoriales.

#### c) La santé des ripeurs et l'avancée en âge

Une étude de l'Agence nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) a examiné les conditions de travail dans le secteur de la collecte des déchets pour bien montrer l'importance du problème de la pénibilité au travail (Gilles & Molinie, 2004). Cette étude montre ainsi qu'avec l'âge et l'ancienneté, l'état de santé se dégrade fortement, quand bien même les troubles recensés ne figurent pas dans les tableaux de maladies professionnelles : fatigue, usure, arthrose, hypertension, troubles du sommeil, problèmes de diabète... Dans certaines entreprises visitées, de nombreux équipiers de collecte sont souvent déclarés inaptes bien avant 57 ans. La même étude montre aussi que la population des équipiers de collecte demeure globalement jeune, car ils sont obligés de partir à cause de la pénibilité et de l'usure. Leur espérance de vie à 60 ans est de 16 ans, et se situe en dessous de celle des hommes ouvriers non qualifiés en France à l'époque de l'étude (17 ans) et loin derrière celle de l'ensemble de la population masculine au même âge (19.4 ans).

Parallèlement, d'autres études montrent que le nombre de blessures liées au travail de ripeur diminue avec l'augmentation de l'expérience. Leurs auteurs québécois suggèrent que ces travailleurs adoptent avec le temps des stratégies de travail plus sécurisées et efficaces (Cloutier, 1994). Ces stratégies seraient individuelles et collectives et leur permettraient de préserver leur santé tout en étant efficaces. Un rapport sur les risques d'accident dans la collecte d'ordures ménagères concluait notamment à la nécessité d'élaborer des programmes de formation fondés sur la connaissance livrée par les équipiers de collecte eux-mêmes, sur les savoir-faire de métier acquis au fil du temps (Bourdouxhe, Guertin, & Cloutier, 1992).

En France, un rapport du CREAPT a creusé la question de l'âge et de l'usure professionnelle chez les ripeurs (Volkoff, 2004). En premier lieu, S. Volkoff explique le fait que les ripeurs soient généralement relativement jeunes par des contraintes plus difficiles à supporter pour des salariés avancés en âge. En effet, même si les améliorations sont notables consécutivement à la généralisation des conteneurs, qui a permis de réduire les charges tractées, le travail est aujourd'hui plus rapide. Les contraintes se sont donc déportées sur la question des rythmes, du rapport aux riverains et de la circulation. La difficulté est alors d'intégrer dans la planification de la charge de travail les aléas liés à une tournée de collecte, puisque, afin d'anticiper les incertitudes liées au trafic, les ripeurs accélèrent d'eux-mêmes les cadences. En second lieu, il décrit comment, avec l'âge et l'ancienneté, l'état de santé des ripeurs se dégrade prématurément, et les troubles décrits plus haut surviennent.

#### 4.2.5. *Un métier emblématique des contraintes actuelles : pertinence de l'approche gestionnaire*

##### a) Un métier qui n'est ni anachronique ni anecdotique

V. Pueyo et S. Volkoff mettent en garde contre le risque de considérer le métier de ripeur comme une exception, voire un anachronisme. Pour eux, il est au contraire représentatif des contraintes dans le travail d'aujourd'hui. En effet, observent-ils, certains propos optimistes tiennent pour acquises trois évolutions annoncées (Boissonnat, 1995) : une dématérialisation des activités – donc un repli des principales contraintes et nuisances physiques ; un renouvellement des organisations, qui chasserait la répétitivité et laisserait davantage de liberté pour gérer son temps ; une élévation des qualifications, assortie d'un recul des formes de sujétion. Or, ce que l'on observe du travail des ripeurs ne cadre pas avec ces pronostics d'ensemble...mais les enquêtes statistiques de terrain, à l'échelle de la population active, ne les confirment pas non plus (Pueyo & Volkoff, 2011). Contraintes physiques persistantes, resserrement des contraintes de temps, interactions avec les usagers à l'origine de pressions directes et indirectes, mais aussi complexité très actuelle des chaînes de responsabilité dont dépend la qualité de vie au travail...pour ces auteurs, la collecte des déchets « *a bien les traits d'un travail d'aujourd'hui* ».

##### b) Du fait que l'approche gestionnaire a toute sa place

T. Morlet rapporte les résultats d'une étude réalisée en 2008-2009 sous la houlette de la branche des activités du déchet, qui réagissait à des recommandations faites par l'ANACT en vue de réduire la pénibilité et d'améliorer les conditions de travail dans le secteur. Il s'agissait

d'intégrer des critères concernant la santé-sécurité dans les contrats liant les entreprises de collecte aux collectivités, ainsi que de mettre en place une organisation adaptée qui prévoie des rythmes de travail plus sécurisés, des temps de récupération, des charges raisonnables... Les résultats de l'étude sont sans appel. T. Morlet rapporte ainsi que « *l'approche physiologique s'avère insuffisante. L'existence de dispositifs techniques et institutionnels, censés limiter ou réduire la pénibilité du travail d'équipier de collecte, ne se révèle pas aussi opérant qu'on pourrait le souhaiter. En effet, ils occultent trop souvent les aspects concrets de la vie au travail ou des circuits de décision.* » (Morlet, 2011) Nous devons donc prendre en compte ces aspects dans la suite de notre travail, et il nous semble que l'entrée par les pratiques de GRH constitue un bon moyen d'aborder ces questions.

#### Conclusion du chapitre 4

DREES, DARES, CEE, CREAPT, DRTEFP, DGT, INSEE, IRDES, INSERM, OFCE, réseau ARACT-ANACT, INRS, universités, services de santé au travail : la France possède un appareillage de recueil et d'analyse de données conséquent, qui lui permet de mener des recherches de qualité. Pour éclairer leurs décisions et en mesurer les conséquences, ses gouvernants disposent en permanence des données actualisées sur les liens entre travail, vieillissement et santé.

Partant, à partir d'une situation de vieillissement démographique similaire à celle des autres pays économiquement développés, la France pose le même diagnostic de « *vieillessement-problème* » et propose la même solution : allonger la durée de vie professionnelle. S'ensuit une série de dispositifs réglementaires au cœur desquels on trouve le concept de « *gestion des âges* ». Après recensement de ces dispositifs, nous formulons une série de remarques.

Tout d'abord, il nous semble que le poids des dispositifs coercitifs outrepassé largement celui des dispositifs incitatifs, ce qui entraîne pour l'instant une situation hybride, où de nombreux salariés se voient privés de filet de sécurité sociale mais également d'emploi. Ensuite, il nous semble que les dispositifs incitatifs se sont énormément focalisés sur l'utilisation d'un certain nombre d'outils de gestion des ressources humaines, avec plusieurs conséquences. Premièrement, une focalisation sur les acteurs de la gestion des ressources humaines, certes indispensables mais sans doute pas suffisants, au point d'en faire oublier tous les autres acteurs importants. Deuxièmement, la mise en valeur peut-être excessive des « outils de la gestion des âges » nous semble avoir fait oublier d'en discuter la pertinence voire la construction. Or, les dispositifs de gestion ne sont jamais neutres. Troisièmement, la recherche s'est largement focalisée sur la façon dont les dispositifs réglementaires étaient investis par les entreprises. Or, le cas exploratoire l'a montré, procéder ainsi revient à s'exposer au risque de rencontrer le « paradoxe du lampadaire », à savoir, ne trouver que ce que l'on cherche. En effet, on postule ce faisant que les dispositifs répondent aux besoins de l'entreprise, et que partant, si elle ne les investit pas, c'est qu'elle est indifférente au problème du vieillissement de ses salariés. Il nous semble que d'autres autres cas de figure peuvent se présenter, par exemple, le cas où les dispositifs réglementaires ne répondraient pas à la problématique spécifique de l'entreprise. Celle-ci ne jugeant pas utile de les investir va développer sa propre stratégie interne, qui va ensuite échapper au repérage, dans la mesure où elle ne relève pas d'une injonction réglementaire. Quatrièmement, un certain nombre de ces

outils (VAE, entretiens professionnels lorsqu'ils s'inscrivent dans la continuité de leurs prédécesseurs, les entretiens de deuxième partie de carrière) s'utilisent par définition lorsque le salarié a atteint un certain âge. S'agissant de salariés qui présentent des problèmes de santé, cette utilisation peut se faire en aval de l'apparition du problème, *a posteriori* ; donc, pour nous, trop tard. Nous y reviendrons. En effet, *last but not least*, ces outils ne sont jamais, dans leur conception, reliés aux problématiques de santé, ils n'ont pas été conçus dans ce but. Or, étant donnée l'étroitesse des liens entre la santé, le vieillissement et le travail, il nous semble imprudent de nous concentrer sur des dispositifs qui mènent à ignorer le cœur du problème.

Quoi qu'il en soit, telle qu'elle a été analysée, la mobilisation des entreprises françaises autour de la « gestion des âges », enjeu proposé par les gouvernements, semble faible et contrainte. En cela la France ne diffère guère des autres pays, ce qui légitime la mise en perspective d'un cas français avec la revue de littérature internationale. La France ne se distingue peut-être que par deux particularités. Premièrement, un « modèle français d'activité » qui a divisé le travail entre les générations et aurait servi de fondement à une « *culture de l'âge* » aujourd'hui solidement ancrée. Deuxièmement, une réponse interventionniste au « *problème du vieillissement* », consistant en une pléthore de dispositifs réglementaires, tant incitatifs que coercitifs, dirigés vers les entreprises au fur et à mesure que les données sur la population active vieillissante sont actualisées. Ces particularités devront être prises en compte, notamment dans l'élaboration du dispositif de recherche, qui devra éviter de retomber dans le « paradoxe du lampadaire » en se focalisant sur les dispositifs.

Nous avons choisi de nous arrêter sur le métier de ripeur. Métier ancien, mal considéré, les contraintes y sont très fortes et les liens entre âge, santé et travail, évidents. Pour autant, ce métier qui peut sembler caricatural n'est ni anecdotique ni anachronique ; au contraire, il serait emblématique de nombreux métiers d'aujourd'hui, qui sont pris dans le même réseau de contraintes et de difficultés. Notre idée est que l'indifférence à la question de la gestion des âges telle qu'elle est rapportée dans la littérature sur les pratiques françaises, pourrait, au moins dans certains cas, n'être qu'apparente, liée au mode de repérage souvent utilisé dans les travaux, à une sorte de « *gap de méthode* ». En effet, nous estimons qu'en entreprise, au moins dans certains secteurs, certains métiers, la question du vieillissement ne peut plus être ignorée. Cependant, la question ne s'y pose pas forcément dans les mêmes termes que ceux dans lesquels les posent les gouvernements, qui occultent la question de la santé mais aussi les questions d'échelle, de possibles conflits dans les rationalités exprimées dans les choix des différents acteurs. L'entrée macro-économique pure aboutit à se focaliser quasi-exclusivement sur les acteurs de la gestion des ressources humaines, alors que d'autres acteurs concernés ne sont pas sollicités. Par ailleurs, elle ne tient pas compte des spécificités nationales, sectorielles, de métier, voire d'entreprise...et les recommandations reposent sur des caricatures. Nous avançons donc l'idée que la façon dont les gouvernements posent la question ne permet pas toujours de répondre à la problématique spécifique des entreprises. Partant, qu'il est possible que celles-ci délaissent les dispositifs réglementaires non par désintérêt pour le sujet mais parce qu'ils ne leur permettent pas de répondre à leurs propres questions.



C'est la raison pour laquelle nous proposons d'entrer sur le terrain par l'étude des pratiques concrètes, quotidiennes, de gestion des ressources humaines (et non de gestion des âges). Nous nous garderons de tout *a priori* sur le fait qu'elles comportent ou non des traces de ce qui nous préoccupe et que nous y chercherons, à savoir, « la gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps », dont nous avons conçu une définition de travail. A cette entrée par les pratiques, nous voyons plusieurs avantages. Premièrement, nous espérons éviter le piège sus-cité, en nous concentrant sur des pratiques concrètes, et non sur un supposé engagement estimé au moyen de critères secondaires parfois discutables. Deuxièmement, sous réserve d'adopter une grille d'analyse adéquate, elle peut permettre d'aborder les contextes internes et externes qui structurent l'environnement dans lequel les pratiques s'élaborent. De la même façon, le fait d'entrer par les pratiques et non par les acteurs RH peut permettre d'approcher tous les types d'acteurs qui gravitent autour de ces pratiques, les élaborent, les mettent en place, les influencent, les évaluent. On verra que cela conduit évidemment à aborder des acteurs RH, mais aussi des managers de proximité, des préventeurs, des dirigeants, des opérateurs, qui peuvent être plus éloignés des injonctions politiques mais plus proches du travail réel que les acteurs RH. Au passage, on pourra s'outiller sur le plan méthodologique pour étudier les rationalités qui sous-tendent les choix de ces différents types d'acteurs et affiner l'analyse en fonction des jeux d'échelle négligés, on l'a vu, par le positionnement gouvernemental. Ce faisant, nous espérons donc répondre à trois *gaps* de recherche identifiés après la revue de littérature.

Il est maintenant temps de nous outiller sur le plan méthodologique pour pouvoir entreprendre le travail de terrain. Commençons par nous situer sur le plan épistémologique.

#### Synthèse du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous établissons le fait qu'il est méthodologiquement licite d'illustrer la revue de littérature internationale par un cas français. En effet, le cas de la France ne diffère pas significativement de ceux des autres pays économiquement développés exposés dans la littérature. Comme ailleurs, le vieillissement démographique y est à l'œuvre. Comme ailleurs, les gouvernements successifs posent la question comme un « *problème* » de nature économique : ils fournissent alors un empilement de réponses réglementaires centrées sur l'emploi des seniors et qui négligent unanimement la question de la santé. Enfin, comme ailleurs, le bilan de ce volontarisme politique affiché au niveau des entreprises est plus que mitigé. Les entreprises peinent à s'engager sur la question de la gestion des âges, le lien entre santé et vieillissement au travail n'est pas fait.

Une fois posé le caractère licite de la démarche, nous choisissons un métier pour lequel les liens entre la santé et les conditions de travail ne sont plus à démontrer : le métier de ripeur. Métier ancien, répandu, très dévalorisé, le métier de ripeur cumule les dangers et les contraintes, notamment physiques. La légitimité à parler de santé au travail dans ce métier est incontestable. Or, même si ce métier n'est pas sur une trajectoire d'expansion, si les équipes de ripeurs se réduisent, si la mécanisation progresse, il nous semble qu'il reste emblématique. En effet, les contraintes qui pèsent sur les ripeurs sévissent tant et plus dans nombre d'autres métiers, faisant mentir les pronostics optimistes selon lesquels le progrès technique, la dématérialisation...seraient en passe d'assurer aux travailleurs des conditions de travail d'où les contraintes seraient absentes. Par ailleurs, au-delà des aspects techniques, les conditions de travail dans ce secteur sont si dépendantes des aspects concrets de la vie au travail et des circuits de décision que le gestionnaire a toute sa place dans la réflexion.

Nous décidons donc d'illustrer la revue de littérature internationale par des cas d'étude français, menés auprès d'une population de ripeurs. Seule une adaptation méthodologique sera nécessaire pour tenir compte des spécificités françaises, de cet empilement réglementaire qui tend à masquer les initiatives concrètes menées au jour le jour dans les entreprises. Nous proposons de remplacer l'approche classique - par l'étude de la façon dont les dispositifs réglementaires sont investis - par une nouvelle entrée, centrée sur l'étude des pratiques concrètes de GRH.

## Chapitre 5 : ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques

<p><b>Partie I :</b> revue de la littérature en gestion. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé</p>	<p>Chapitre 1 - « Gestion des âges », l'invention d'un concept pour faire face à une réalité économique</p> <p>Chapitre 2 - Du concept aux pratiques : une « gestion des âges » qui ne permet pas de gérer les âges</p> <p>Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la « gestion des âges »</p> <p><i>Conclusion de la partie I : nous proposons de tester un nouveau concept : la « gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps » (GEST)</i></p>
<p><b>Partie II :</b> méthode. Terrains, ancrages et instrumentation du projet</p>	<p>Chapitre 4 – Un cas français : les ripeurs</p> <p><b>Chapitre 5 – Ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques</b></p> <p>Chapitre 6 – Instrumentation du projet de recherche</p> <p><i>Conclusion de la partie II :</i> <i>QR1 : peut-on caractériser et décrire des pratiques de GEST ?</i> <i>QR2 : peut-on en identifier des ensembles cohérents ?</i> <i>QR3 : quelles peuvent être les conditions de réussite ou d'échec de la GEST ?</i></p>
<p><b>Partie III :</b> résultats.</p>	<p>Chapitre 7 - Application de la démarche de Pichault et Nizet à l'analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST</p> <p>Chapitre 8 – Au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ... ou non</p>
<p><b>Partie IV :</b> discussion</p>	<p>Chapitre 9 – Limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST.</p>

L'auteur de ces lignes est médecin, relevant donc *a priori* d'un paradigme positiviste, en l'absence d'une réflexion épistémologique particulière. Le passage d'un paradigme positiviste à un paradigme constructiviste pragmatique, plus apte à permettre l'étude des phénomènes sociaux que sont les pratiques de GRH, a donc nécessité une solide réflexion épistémologique. De cette réflexion, appliquée à notre problématique, a naturellement découlé le choix d'un outillage analytique et théorique compatible avec le paradigme, mais aussi à même de nous permettre de répondre à nos *gaps* et questions de recherche : le cadre d'analyse de Pichault et Nizet, complété par une approche par la sociologie compréhensive de M. Weber.

### 5.1. Les grandes orientations épistémologiques et méthodologiques

Pour la rédaction de ce chapitre, les références principales ont été :

- Le séminaire « *Epistémologie et légitimation de la recherche* » dispensé par M.-J. Avenier les 18-19 mars 2014 à l'école doctorale de Grenoble (Avenier, 2014)
- Le livre dirigé par M.-L. Gavard-Perret, « *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse* », 2<sup>ème</sup> édition, 2012, éditions Pearson (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012)
- Le livre dirigé par F. Chevalier sur « *Les méthodes de recherche du DBA* » (Chevalier, Martin Cloutier, & Mitev, 2018).

La réflexion épistémologique qui a présidé à ce travail a été menée de façon classique, « *consubstantielle à la recherche qui s'opère* » (Martinet, 1990). Elle a consisté à se demander comment « *constituer des connaissances valables* » (Piaget, 1967). Elle a donc été guidée par les trois questions formulées par Le Moigne (Le Moigne, 1995) :

- Qu'est-ce que la connaissance ?
- Comment est-elle constituée ou engendrée ?
- Comment apprécier sa valeur ou sa validité ?

Moyennant quoi, la démarche épistémologique s'est déroulée de façon logique et linéaire, en suivant les principes enseignés par les deux auteurs référents cités en préambule.

#### 5.1.1. Quelles questions se poser pour assurer la validité de ce projet de recherche scientifique ?

Ce projet de recherche ne pourra être tenu pour un projet de recherche scientifique qu'au prix d'une rigueur et d'une transparence extrêmes dans l'exposé de la réflexion épistémologique menée puis de la méthodologie suivie. On s'impose donc un cap, qu'on matérialise par des objectifs de recherche revendiqués, des précautions constantes et des questions opérationnelles.

Ainsi, les **objectifs de recherche** revendiqués dans le présent projet sont de deux ordres :

- Un objectif épistémique, consistant à apporter de la connaissance supplémentaire
- Et un objectif pragmatique consistant à aider les praticiens/les décideurs du domaine.

Une attention particulière sera apportée aux réserves, aux précautions, aux conditions permettant d'affirmer les résultats, ainsi qu'à leur qualité, à leur éventuelle marge d'erreur. Ces précautions guideront la présentation des résultats et le développement des conclusions.

Ceci étant posé, viennent les **questions opérationnelles** suivantes :

- Quelles sont les hypothèses de base concernant la possibilité de connaître « le réel » ?
- Quel est le modèle scientifique de référence adopté dans ce projet ?

Dans le but de clarifier les conditions, les pré-requis, les exigences, les limites d'une connaissance « fondée » (sur le questionnement épistémologique), nous donnerons dans ce chapitre et le suivant des éléments-clés au lecteur sur :

- Notre conception des connaissances et leur valeur (épistémique, pragmatique). Cette conception sera argumentée par quelques éléments biographiques sur l'auteur de ce travail, femme de 45 ans, médecin, travaillant à l'INRS, pour éclairer les influences sociales et les biais idéologiques par le biais de préoccupations épistémologiques.
- Les objectifs de la recherche (design, approche)
- La stratégie de recherche (collecte, analyse de données)
- Les méthodes et techniques

« Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié » (Wacheux, 1996)

### *5.1.2. Premiers éléments de réponse : éléments conditionnant la conception des connaissances retenue par l'auteur*

La légitimation des savoirs produits sera conditionnée par la transparence du travail épistémique effectué, par ses conditions (épistémiques, éthiques, et techniques) et lors de ses deux phases (recueil et traitement de l'information).

- a) Quelques éléments de biographie sur l'auteur
  - Vie antérieure et nécessité d'une rupture

Médecin de formation, l'auteur de ce travail a commencé sa carrière dans le domaine de la pharmacologie clinique. La majeure partie de l'activité antérieure consistait à réaliser des essais cliniques, donc, des tests de médicaments, le plus souvent comparatifs, sur des sujets humains.

Cette pure démarche expérimentale s'inscrivait dans le modèle scientifique des sciences de la Nature (dites « exactes »), au sein d'un paradigme positiviste. Le réel était supposé préexister. A l'intérieur de ce paradigme, les approches hypothético-déductives étaient mobilisées, puisqu'on partait de la théorie pour formuler des hypothèses et tenter de les valider à l'aide d'échantillons qu'on souhaitait représentatifs.

L'auteur de ce travail a été embauchée à l'INRS en 2008. L'INRS est une association loi 1901, à gouvernance paritaire, qui est financée en quasi-totalité par la branche Accidents du Travail / Maladies Professionnelles de l'Assurance-Maladie. Sa vocation est la prévention des

accidents du travail et des maladies professionnelles. Autrement dit, son sujet est la santé au travail sous l'angle de la prévention. L'auteur y a été embauché pour travailler sur une thématique intitulée « *vieillesse, santé et travail* ». Avant même de décider de l'envisager sous l'angle de la gestion, l'auteur a rapidement pu constater que le paradigme positiviste ne permettrait pas suffisamment d'éclairer le nouveau sujet de recherche. Le sujet du vieillissement se prête mal à la quantification, à la prédiction, à la réplication dont l'auteur avait pourtant une grande habitude. Le vieillissement est lié pour une part à la génétique, ce qui pourrait le rendre prévisible, mais il est aussi lié, et pour une part bien plus grande encore, à ce que l'individu va vivre, à ses contraintes, à son mode de vie. On pourrait à la rigueur envisager une modélisation très compliquée du vieillissement d'un individu, en intégrant tous ces paramètres. Mais même une telle modélisation ne suffirait pas à expliquer que deux jumeaux homozygotes ne vieillissent jamais de la même façon, ni les très importantes variations inter et intra-individuelles. Car ce serait sans compter avec la composante psychologique et sociale, la subjectivité, l'importance des expériences, des rencontres, des choix. Le vieillissement est un sujet difficile à saisir, impossible à mesurer. La deuxième composante de la thématique, à savoir la santé, pose les mêmes problèmes d'objectivation et de mesure. Par la suite, la réflexion s'étant finalement focalisée sur l'étude des pratiques de gestion du vieillissement en entreprise, sont venues encore s'ajouter des questions telles que celle des représentations ou bien celle des jeux d'acteurs. Aucune loi générale n'existant dans ces domaines, le réel est devenu complexe et non plus compliqué, difficile à appréhender et plus encore à prévoir.

Le paradigme positiviste, ses préceptes et ses démarches sont ainsi apparus inadaptés en matière de vieillissement. De fait, ils semblent être « *mal adaptés aux réalités relevant de l'univers construit* » (Le Moigne, 1995), mal adapté « *à la réalité de second ordre* », celle que font apparaître les acteurs par le sens donné à la réalité de premier ordre (Watzlawick, 1978). Les représentations du vieillissement par exemple, qui fondent nombre de pratiques, sont difficilement appréhendables par « *l'expérience sensible directe* ».

Il a donc fallu, le paradigme précédent devenant inopérant, amorcer une réflexion épistémologique profonde, remonter au questionnement philosophique qui fonde cette réflexion pour identifier un paradigme correspondant plus aux nouveaux questionnements ; et partant, d'autres modes d'élaboration de la connaissance scientifique.

- Originalité de la posture : gestionnaire-médecin ou médecin-gestionnaire ?

Chaque entretien était introduit de façon systématique par un petit texte que nous lisions aux personnes interrogées. La seule variante à ce texte était que l'auteur de ces lignes était parfois seule, parfois accompagnée de Bertrand Delecroix, économiste, pour faire les entretiens, auquel cas le texte était expurgé de la partie concernant Bertrand. Voici la version extensive de ce texte, toujours le même :

Guide d'entretien « *occasion d'information* »

Bertrand et moi sommes tous les deux chercheurs à l'INRS. L'INRS est un institut de recherche à conseil d'administration paritaire, financé par la Sécurité Sociale, qui s'intéresse à

la santé au travail. L'INRS travaille sur des problèmes qui préoccupent la société. Parmi les 22 thématiques de recherche à l'INRS, on trouve notamment la thématique « vieillissement, santé, travail » en lien avec le maintien dans l'emploi.

Chercheur en gestion, je travaille sur les pratiques en GRH. En l'occurrence, les pratiques en matière de vieillissement et de santé au travail. J'ai choisi d'axer mes recherches sur le métier de **ripeur** après avoir réalisé une première étude exploratoire dans une entreprise de collecte de déchets. Ce choix est motivé par les difficultés de maintien dans l'emploi de ces personnels que semblent rencontrer toutes les entreprises, quelles que soient leurs caractéristiques, publique ou privée, grande ou petite, en zone urbaine ou rurale. Je mène ce travail dans le cadre de l'INRS mais aussi d'une thèse en sciences de gestion, c'est donc un travail qui me tient particulièrement à cœur.

Cette étude en est à sa deuxième phase, après la phase exploratoire. J'interroge maintenant des entreprises sur leurs pratiques en matière de gestion des âges chez les ripeurs, pour savoir comment elles arrivent à gérer la question des âges mais aussi celle de la santé, qui sont très liées dans ce métier. Nous interrogeons des personnes en charge de la fonction RH, dans des entreprises de tous types puisque le problème de maintien dans l'emploi est commun à toutes. Dans une troisième phase, on ira étudier de plus près deux voire trois d'entre elles, en essayant d'interroger toutes les personnes concernées par les pratiques de gestion des âges, c'est-à-dire pas seulement les opérationnels RH, mais aussi les managers de proximité, les ripeurs eux-mêmes...

Bertrand se présente et présente son projet... : les trieurs. (Il est économiste, travaille sur une thématique intitulée « déchets et recyclage », travail dans les centres de tri, a une très bonne connaissance du secteur de la collecte, du tri et de la valorisation des déchets).

Avant de démarrer, quelques précisions. D'abord sur le fait que nous sommes chercheurs, donc nous sommes soumis à des règles strictes de déontologie. Nos productions sont des rapports de recherche, des articles scientifiques, des brochures renfermant des préconisations. Les entreprises qui acceptent de nous rencontrer ne sont jamais nommément citées, et elles ne sont jamais identifiables dans nos publications. Les personnes que nous rencontrons ne sont jamais citées non plus, bien sûr, et le contenu de nos entretiens reste toujours strictement confidentiel.

Ensuite, si nous étions amenés à vous poser une question que vous ne souhaitez pas aborder, pour des raisons stratégiques ou autres, vous pouvez bien sûr ne pas y répondre. Notre but n'est pas de connaître les enjeux stratégiques de votre entreprise... nous cherchons seulement à comprendre les problèmes que pose la gestion des âges chez les ripeurs et dans les centres de tri. Donc n'hésitez pas le cas échéant à sortir votre joker !

Enfin, côté pratique, nous aimerions avoir avec vous une discussion un peu libre sous forme d'un échange à bâtons rompus autour de ce thème... verriez-vous un inconvénient à ce qu'on enregistre l'entretien ? Comme je vous le disais, tout restera entre nous et strictement confidentiel, c'est juste que cela nous dispense de prendre des notes et qu'on se sentira plus à l'aise pour discuter librement...

On notera donc que le passé de médecin de l’auteur de ces lignes n’a jamais été revendiqué ni même évoqué. Les personnes interrogées, à l’exception du médecin du travail rencontré dans le cas Montagne, ignoraient la formation médicale du chercheur.

Ce choix a été fait de façon délibérée, pour des raisons précises : il s’agissait d’éviter de générer des biais. La démarche constructiviste pragmatique visait à aller débusquer des traces de gestion de la santé dans les endroits où elle ne s’affichait pas comme telle, y compris parfois dans des pratiques dont leurs auteurs n’avaient même pas conscience. Nous souhaitons donc éviter à tout prix que nos interlocuteurs ne se sentent obligés de nous présenter ce qui, à leur sens du moins, pouvait en relever. Nous souhaitons aussi éviter de convoquer le ressenti particulier des patients qui « *consultent* », au sens de « *prennent conseil* » d’un professionnel sachant dont ils requièrent l’aide, attitude que les patients d’un médecin adoptent assez spontanément.

Cependant, la formation et le travail de médecin poursuivis entre 1992 et 2008 ne pouvaient pas ne pas avoir laissé de traces. A notre sens, ces traces se sont matérialisées à plusieurs niveaux lors du recueil des données :

- De façon anecdotique, dans le dialogue avec le médecin du travail de Montagne, qui était bien un dialogue entre pairs
- Mais surtout, de façon constante :
  - o Dans l’attitude adoptée lors des entretiens, à savoir, une position d’écoute attentive et le moins directive possible, sans jugement, comme une consultation médicale
  - o Surtout, en laissant systématiquement aux personnes interrogées tout le temps qu’elles souhaitaient pour s’exprimer, parfois s’épancher lorsqu’elles étaient en souffrance, ce qui est arrivé (l’entretien le plus long a duré 5h42 et la personne a exprimé sa gratitude, son soulagement d’avoir pu se confier à l’issue...)

L’influence de la pratique médicale antérieure a également eu une influence déterminante sur les éléments captés, de par l’habitude de prêter attention aux infra-signaux, aux petites traces qui permettent au praticien en médecine de se mettre sur la piste d’un diagnostic, mené à la manière d’une enquête policière.

Enfin, la pratique médicale antérieure a eu une influence majeure sur la propre exigence méthodologique de la nouvelle gestionnaire en devenir. En effet, la nouvelle constructiviste pragmatique avait fort à faire pour convaincre une ancienne positiviste : elle-même ! La nouvelle gestionnaire a donc fait abstraction de son passé de médecin pour mener la démarche la plus « pure » possible, la plus exigeante méthodologiquement, dans une auto-critique permanente et dans l’obsession de donner à voir la méthode, afin que le lecteur puisse en permanence vérifier la pertinence des inférences effectuées comme l’auteur le faisait elle-même.

Ainsi donc, l’auteur est venue avec son savoir de médecin, mais sans l’affirmer pour ne pas induire de biais. Nouvelle gestionnaire, elle a passé scrupuleusement en revue les pratiques



RH qui venaient spontanément à l'esprit de ses interlocuteurs. Ce faisant, elle s'est attachée à créer les conditions qui permettaient de laisser sourdre le point de vue de la santé, notamment, en se donnant le temps et en le donnant à ses interlocuteurs. Il est ainsi devenu possible de laisser venir en surface ce dont les personnes interrogées prenaient soin, ce qui était important pour elles. Ce sont ces éléments que le savoir médical a ensuite permis de décoder comme relevant bel et bien de la santé, dans l'acception agréée plus haut, et auxquels il a permis de donner du sens. C'est ici que se situent l'articulation et la complémentarité entre les deux champs disciplinaires de l'auteur, ainsi que l'un des grands intérêts de la démarche.

#### b) Les choix opérés

Comme tout travail de recherche, ces choix ont été motivés et induits par les croyances de l'auteur au sujet du monde.

##### - Le modèle scientifique

Le traitement du vieillissement (par exemple, les pratiques de sa gestion) est un phénomène social. Son étude relève des sciences humaines et sociales. Le modèle scientifique dans lequel l'auteur décide de s'inscrire est le modèle des « *sciences de l'artificiel* » (Simon, 1996).

Dans la conceptualisation de Simon, les organisations sociales peuvent être considérées comme des artefacts : elles sont créées sous l'impulsion d'un certain nombre d'individus, en vue de certains buts, dans un certain contexte qui impose diverses contraintes sur le fonctionnement de cette organisation. De plus, ces artefacts ont des propriétés spécifiques liées au fait qu'ils impliquent des êtres humains qui ne sont pas des objets inertes et passifs. Il en résulte que les phénomènes organisationnels sont façonnés, au sens d'influencés plutôt que déterminés, par les actions d'êtres humains capables de concevoir des actions intelligentes pour tenter d'atteindre leurs objectifs dans leur contexte d'action. Simon argumente que le modèle des sciences de la Nature classique est mal adapté pour étudier des artefacts et rendre compte de leur fonctionnement, essentiellement pour deux raisons : d'une part, le caractère de dépendance qu'ont les artefacts vis-à-vis de leur environnement ; d'autre part, leur caractère téléologique (c'est-à-dire leur capacité à s'auto-définir des buts qui orienteront leur fonctionnement) qui rend difficile de démêler ce qui relève de la prescription de ce qui relève de la description.

Le choix d'un modèle de science de l'artificiel est donc motivé par l'étude de pratiques de gestion des ressources humaines, donc, typiquement, d'artefacts, qui résultent de négociations. Une deuxième raison à ce choix réside dans l'importance très forte qui est accordée dans ce travail aux dimensions humaines, de contexte, ainsi qu'aux relations entre le chercheur et son sujet.

En effet, dans ce projet, le contexte est particulièrement important. Le vieillissement est un phénomène historiquement et socialement situé, de même que son traitement, dont le contexte doit être pris en compte de la façon la plus fine possible. Un certain nombre de conclusions ne peuvent pas être déconnectées du contexte historique, social, temporel dans lequel l'objet de la recherche s'inscrit ; on se situe tout à fait dans le modèle scientifique des sciences de

l'artificiel. La limite sera bien sûr que les conclusions ne seront acceptables que dans un contexte particulier.

Concernant les relations entre le chercheur et son sujet, par ailleurs, il semble difficile d'imaginer que l'intervention du chercheur en entreprise ne perturbe en rien le système ni les acteurs qui y évoluent. La neutralité absolue de l'observateur nous semble une illusion, dans la mesure où même en s'efforçant de garder une distance avec l'interlocuteur et de ne pas influencer ses réponses, le simple fait de venir l'interroger sur le sujet du vieillissement l'amène parfois à se poser des questions sur un sujet qu'il avait négligé jusqu'alors. Le modèle des sciences de la Nature se révélerait donc inapplicable dans le cas de ces travaux.

A l'intérieur du modèle des sciences de l'artificiel, il faut maintenant choisir un paradigme épistémologique qui admette la possibilité de généraliser des connaissances.

#### Le paradigme

*« Une vision du monde. Une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée. » (Kuhn, 1962).*

- Le paradigme retenu, ses hypothèses fondatrices, ses critères de légitimation

Le paradigme épistémologique serait un système d'hypothèses relatives aux questions d'épistémologie : des croyances, des hypothèses, une vision du monde, partagées par une communauté scientifique... sur ce qui est considéré comme connaissable, ce qu'est la connaissance scientifique, et comment elle se constitue. Le paradigme reçoit l'accord et reconnaissance des chercheurs, les hypothèses fondatrices sont explicitées et reconnues. Il s'agit :

- D'une hypothèse d'ordre ontologique (relative au réel existentiel)
- D'une hypothèse d'ordre épistémique (ce qu'est la connaissance)
- D'une hypothèse d'ordre méthodologique (comment elle est élaborée)
- De la façon dont la connaissance est justifiée.

Dans le cas de ce travail, la réflexion sur la question des pratiques qui entourent le vieillissement a débuté par une étude exploratoire, menée en fin de master (2012). Cette expérience a amené le chercheur à constater à quel point les pratiques, notamment informelles et invisibles, pouvaient différer selon la personne qui les exerce, qui les raconte, à quel point elles étaient fondées sur des représentations difficiles à appréhender... Et le chercheur a pu faire l'expérience d'une certaine détresse, face à un monde qu'elle se sentait incapable d'appréhender dans sa complexité.

C'est ainsi qu'elle en est venue à l'hypothèse d'ordre ontologique adoptée dans ce travail : le réel tel qu'il est en lui-même n'est pas connaissable. S'en est ensuivie cette hypothèse d'ordre épistémique : est considérée connaissable l'expérience que le sujet connaissant a du réel.

Dans ce travail, on a alors cherché à se situer à l'intérieur d'un paradigme épistémologique solidement conceptualisé, correspondant de manière satisfaisante à la propre conception de l'auteur de ce qu'est la connaissance, et compatible avec les orientations épistémologiques de la communauté académique dans laquelle devait s'inscrire cette recherche.

C'est ainsi que le choix s'est porté sur un paradigme de type constructiviste pragmatique (anciennement appelé radical). Ce paradigme a été développé dans le prolongement des travaux pionniers de Piaget par Von Glasersfeld (Von Glasersfeld, 1988, 2001) puis sa théorisation a été poursuivie par Le Moigne (Le Moigne, 1995, 2001, 2007).

Sa première hypothèse fondatrice postule que ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées. Chaque humain connaît sa propre expérience *d'un* réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène. Cette hypothèse a pour conséquence que nul ne peut connaître rationnellement un possible réel en soi (Von Glasersfeld, 2001), et donc que la véracité de toute hypothèse fondatrice sur l'existence et la nature d'un réel en soi ne pourra jamais être prouvée.

Les théoriciens de ce courant ne postulent donc pas d'hypothèses fondatrices d'ordre ontologique sur l'existence et la nature d'un réel en soi qui serait indépendant de l'humain qui cherche à le connaître. Sans nier la possibilité d'existence d'un réel en soi, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique postule seulement l'existence d'un flux d'expériences humaines. A cet égard, Von Glasersfeld explique que : « *le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique 'objective', mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience.* » (Von Glasersfeld, 1988). Contrairement à ce qui est parfois écrit, le constructivisme pragmatique/radical ne nie pas l'existence possible d'un réel extérieur au chercheur, indépendant de lui et de l'attention qu'il lui accorde. Il conteste seulement la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions qu'il induit.

La deuxième hypothèse fondatrice du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique postule que, dans la connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie : ce qui relève uniquement du réel étudié est inextricablement tissé avec ce qui relève du sujet connaissant. Il en résulte que la connaissance qu'un chercheur élabore dépend du chercheur, de son projet de connaissance, de son histoire, etc. C'est la raison pour laquelle ont été fournies ici certaines clés sur le propre statut du chercheur, jugées propres à éclairer sa démarche. L'auteur ne peut pas prétendre que son expérience du réel étudié porte sur l'intégralité de ce réel, elle ne porte que sur certains aspects. Par exemple, on ne pourra jamais être assuré d'avoir pris en considération toutes les facettes d'une situation de gestion.

La troisième hypothèse du paradigme constructiviste pragmatique postule que le projet de connaître un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience, et donc la connaissance que l'on en développe.

En accord avec ces trois hypothèses fondatrices, les connaissances développées dans celui-ci ne visent pas à décrire comment le réel peut fonctionner, mais à développer de l'intelligibilité dans les flux d'expériences humaines. Autrement dit, elles expriment la manière dont le chercheur comprend que le réel fonctionne.

Les critères de légitimation de ces connaissances sont leur adaptation fonctionnelle et leur viabilité pour cheminer dans le monde (Von Glasersfeld, 2001). Ainsi, ces connaissances doivent convenir à l'expérience du chercheur et des acteurs concernés, et leur offrir des repères viables pour agir intentionnellement par rapport au phénomène étudié.

Ces connaissances sont exprimées sous la forme de représentations symboliques appelées représentations ou modélisations. Ces modélisations dépendent du système de représentation de l'humain concerné, lequel dépend notamment de son projet, de sa culture, de son histoire ou de son contexte. Autrement dit, la représentation qu'un humain a d'une situation ou d'un processus ne peut pas être tenue pour *la* représentation de la situation ou du processus considéré. C'est *une* représentation de cette situation ou de ce processus, la représentation de l'humain particulier – ou du groupe d'humains particulier – qui l'a forgée. De même, les compréhensions que le chercheur développe des raisons plausibles aux éventuelles régularités qu'il identifie dans le flux de ses expériences relatives au phénomène qu'il étudie ne prétendent pas constituer des représentations de mécanismes existant effectivement dans le réel.

Ainsi, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique ne postule pas d'hypothèses fondatrices d'ordre ontologique, ne refuse pas la possibilité que la situation étudiée existe indépendamment du chercheur, ne rejette *a priori* aucune méthode de recherche, ce qui lui confère une grande ouverture épistémique et méthodologique.

### 5.1.3. Les grandes orientations méthodologiques

#### a) Des méthodes de recherche multiples et combinées

Dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, il est admis que les connaissances soient élaborées par interprétation et traitement d'informations recueillies via n'importe quelle méthode de recherche, technique de modélisation, technique de collecte et de traitement d'information, et en mobilisant toute connaissance déjà établie – c'est-à-dire toute connaissance dont le chercheur sait de quelle manière elle a été légitimée – à la condition expresse que soient respectés les principes de justification exposés plus loin. En pratique, les recherches qualitatives (dont les études de cas) tiennent une place centrale dans la génération de connaissances.

Le fait de nous inscrire dans ce paradigme justifiera qu'aient pu être utilisées dans ce travail des techniques de recueil de données différentes et complémentaires. L'étude de cas y domine largement. Cependant, nous avons eu la chance de pouvoir bénéficier de collaborations multidisciplinaires : notamment, de celles d'un économiste et d'une ergonome, qui s'inscrivent dans des paradigmes proches du nôtre, mais aussi de celle d'un physiologiste s'inscrivant dans un paradigme beaucoup plus positiviste. Des recueils de données ont donc été effectués par différents moyens. Le paradigme épistémologique constructiviste

pragmatique ne postulant aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique n'en refuse aucune, ce qui nous autorise à combiner ces différentes approches pour tenter d'approcher mieux la complexité des situations.

- b) Généralisation des connaissances et justification
  - Généralisation conceptuelle : connaissances génériques

Le mode de généralisation des connaissances est celui de généralisation conceptuelle (Glaser, 2004; Tsoukas, 2009). Elle conduit à développer des connaissances dites « génériques » (pour les différencier de celles développées par généralisation statistique) à partir d'un matériau empirique contenant des informations susceptibles de provenir de sources diverses. Leur élaboration repose sur un travail préliminaire de catégorisation par comparaison de diverses manifestations du phénomène étudié et identification de leurs similarités et de leurs disparités. Les connaissances génériques peuvent exprimer des raisons plausibles à ces dernières, identifiées par abduction. L'abduction intervient généralement dans des boucles induction/abduction/déduction mises en œuvre de manière itérative.

- Justification des connaissances
  - o Justification de la fiabilité

L'hypothèse épistémique fondatrice dans le paradigme retenu souligne l'influence que le sujet connaissant exerce malgré lui et à son insu dans le recueil d'informations. Par conséquent, le principe de fiabilité dans ce paradigme consiste essentiellement à offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique de la recherche (les données) jusqu'aux résultats annoncés, de manière à pouvoir, s'il le souhaite, reproduire ce cheminement.

Concernant le codage, il est à noter que les hypothèses d'ordre épistémologique en vigueur dans le paradigme retenu ne sont pas compatibles avec un autre principe de fiabilité en vigueur dans les paradigmes épistémologiques positivistes : celui qui stipule que le codage des données, mêmes qualitatives, doit donner le même résultat indépendamment du chercheur qui le réalise.

- o Justification de la validité interne de la recherche

Elle repose d'abord sur la cohérence interne de la recherche, qui dépend de la cohérence du *design* de cette recherche selon ses différentes facettes, qui doivent à leur tour présenter une cohérence mutuelle : cadre épistémologique dans lequel la recherche est conduite, objet de la recherche, but principal de la recherche (ici, élaboration de connaissances nouvelles et mise à l'épreuve de connaissances préexistantes), question centrale que la recherche vise à étudier, références théoriques majeures mobilisées, méthode de recherche, contexte dans lequel est effectué le travail empirique, tactique de collecte des informations, stratégies de traitement.

Une description la plus honnête et précise possible de ces divers éléments permettra au lecteur d'apprécier leur cohérence mutuelle.

- o Validité du construit

Dans le paradigme choisi, un « construit » consiste en un ensemble cohérent de connaissances génériques relatives à l'expérience humaine du phénomène étudié, c'est-à-dire un ensemble de concepts et de relations entre ces concepts qui, une fois interprétés dans le contexte considéré, procurent de l'intelligibilité à l'expérience que le chercheur et les acteurs de terrain concernés ont du phénomène étudié.

Dans la mesure où les connaissances élaborées dans un projet dépendent du processus mis en œuvre, la justification de la validité des connaissances élaborées (légitimation) exige de justifier la validité non seulement du construit mais aussi du processus mis en œuvre dans la recherche. Cette dernière repose sur la rigueur réflexive et critique avec laquelle l'ensemble du processus de recherche a été conduit. La justification de la validité du résultat de ce processus, c'est-à-dire la validité des connaissances élaborées, s'effectue en référence aux critères d'adaptation fonctionnelle et de viabilité de ces connaissances. C'est pourquoi nous nous attacherons à montrer en quoi ces connaissances sont fonctionnellement adaptées à l'expérience de la situation étudiée, et constituent pour les acteurs des repères viables pour intervenir intentionnellement au sein de cette situation.

La validité du construit reposera sur la rigueur avec laquelle le construit a été élaboré, via un processus d'abstraction, à partir des données empiriques de la recherche et des références théoriques mobilisées. Toutefois, on gardera à l'esprit le fait que s'il est possible de justifier de la rigueur d'un raisonnement déductif, il n'est généralement pas possible de justifier directement le bien-fondé d'inférences abductives, car il est souvent difficile d'explicitier *ex post* la manière dont a jailli une idée qui devient évidente après coup (Yanow, 2006).

- Justification de la validité externe de connaissances

La « *validité externe* » désigne la validité de connaissances au-delà de la base empirique à partir de laquelle elles ont été élaborées, c'est-à-dire, dans une recherche qualitative, au-delà des cas considérés. Sa justification repose toujours sur des mises à l'épreuve de ces connaissances.

Dans le paradigme épistémologique choisi, il s'agit d'examiner si des connaissances génériques, telles que réinterprétées dans d'autres contextes que ceux à partir desquels ces connaissances ont été élaborées, procurent des repères fonctionnellement adaptés et viables pour agir intentionnellement dans ces autres contextes. Cette mise à l'épreuve est pragmatique, c'est-à-dire qu'elle est réalisée dans et par l'action. Elle s'effectuera ici postérieurement à la publication de ce travail, essentiellement dans des études de cas ou des recherches-interventions successives.

Les méthodes qualitatives reposant sur des interactions approfondies avec des acteurs organisationnels sont privilégiées dans le paradigme choisi, tant pour la génération que pour la mise à l'épreuve de connaissances. Le recours à ce type de méthode a un corollaire important : une exigence de comportement éthique de la part du chercheur dans ses relations avec les acteurs organisationnels participant à la recherche. Nous y serons donc particulièrement attentive.

En résumé, l'auteur souhaitant se mettre en règle avec les exigences épistémologiques du paradigme dans lequel elle s'inscrit, la justification des connaissances élaborées au cours d'une recherche (fiabilité et validités interne et externe) de la présente recherche exigera de fournir un rapport détaillé rendant compte de l'ensemble du travail effectué au cours de la recherche. A la demande, l'ensemble du matériau empirique mobilisé dans la recherche sera également rendu accessible. Le rapport s'efforcera d'explicitier la manière dont le chercheur justifie, dans le cadre épistémologique dans lequel la recherche a été menée, ses multiples décisions d'ordre méthodologique ainsi que les inférences qu'elle a effectuées sur la base des connaissances préalables et du matériau empirique mobilisés, afin de donner à voir leur rigueur et leur cohérence mutuelle.

### c) Démarche de construction de l'objet de la recherche

Le processus de recherche est un système permettant de passer d'une intention générale à des éléments de réponse (Koenig, 2002, 2006). Dans notre cas, il s'agira d'une construction itérative, comportant des allers et retours entre terrains et théories. Cette construction sera orientée vers des objectifs.

A titre liminaire, nous souhaitons préciser que nous sommes bien consciente du fait que les pratiques de GRH sont des construits sociaux. Elles n'ont pas de réalité tangible, elles sont parfois visibles, parfois invisibles. Elles font l'objet de buts et de représentations, de négociations et de co-constructions entre les acteurs. De ce fait, les appeler « objet étudié » alors qu'elles seraient plutôt des construits sociaux ou « artefacts » (au sens que leur donne Simon) n'est pas forcément satisfaisant dans notre posture constructiviste. Nous aurions peut-être pu les appeler « phénomènes ». Nous avons conservé la terminologie « d'objet » par pure commodité, en précisant bien ce que nous étudions.

Dans ce travail, nous n'avons pas cherché à modifier la réalité qui s'offre à nous, mais à la saisir et à la comprendre. Nous cherchions à décrire dans le détail les pratiques de gestion des ressources humaines, quel que soit leur détenteur, et la façon dont elles reflétaient une prise en compte (ou non) de l'employabilité des salariés, via la question de la santé, tout au long de leur carrière professionnelle. Nous avons donc étudié les actions concrètes des « gestionnaires » au sens large, dans leur contexte historique, organisationnel et culturel. « L'objet » de la recherche peut dès lors être considéré comme la construction, au quotidien, des pratiques des gestionnaires : routines, artefacts, conflits.

Cette formation de « l'objet » a exigé de se poser des questions sur les différents éléments de la recherche qui allaient en conditionner la formulation. Réciproquement, la formulation provisoire de l'objet a souvent entraîné des conséquences sur ces mêmes éléments, voire des réorientations. C'est pourquoi l'objet de la recherche n'a été formulé que très tardivement au cours de ce travail, ou plus exactement, a été formulé plusieurs fois.

La première question a été : quelle est la nature du projet, quelle est l'orientation générale de la recherche ? Ici, la nature du projet de recherche n'était pas de valider ni de créer, mais de comprendre. L'auteur a donc souhaité explorer, décrire et expliquer les pratiques de gestion

des ressources humaines, en se concentrant sur la prise en compte de la santé des salariés au fil du temps qu'elles reflétaient.

A la question « *est-ce une recherche dite « de contenu » et/ou une recherche dite « de processus ?* », la réponse n'est pas univoque. Grenier et Josserand évoquent en effet deux possibilités, heureusement non exclusives l'une de l'autre : « *Les recherches sur le contenu cherchent à mettre en évidence la composition de l'objet étudié, tandis que les recherches sur le processus visent à mettre en évidence le comportement de l'objet dans le temps* » (Grenier & Josserand, 1999) . Ici, le gros du travail consiste à étudier la composition des pratiques de gestion des ressources humaines. Cependant, ce travail comportera un volet sur la mise en place d'une organisation particulière, le monoripage. On étudiera ses conséquences sur les pratiques de gestion des ressources humaines, et l'impact prévisible de ces dernières sur l'employabilité des salariés au fil de leur carrière, selon que les nouvelles pratiques prennent ou non en compte la question de la santé. Dans ce volet précis, c'est le comportement de l'objet dans le temps qui sera étudié, et la recherche de contenu s'agrémentera donc d'une partie sur le processus.

A la question « *quelle démarche vais-je envisager ?* », la réponse n'était pas non plus univoque. Nous avons éprouvé une grille d'analyse des pratiques de GRH sur un terrain original, dans une démarche confirmatoire courante en sciences de gestion. Mais dans le même temps, nous avons tenté de construire un modèle de ce que nous avons d'abord appelé « *GEST* », pour « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* ». Nous étions alors dans un contexte de découverte à part entière, d'exploration (Yin, 1990 (2ème éd. 1994, 3ème éd. 2003)).

En résumé, notre projet de recherche comporte un objectif épistémique, consistant à apporter de la connaissance supplémentaire, mais aussi un objectif pragmatique, visant à aider les praticiens et décideurs du domaine. Il consiste à explorer, décrire, tenter de comprendre et de modéliser des pratiques de gestion des ressources humaines, autrement dit, des construits sociaux. La nature même de cet « *objet* », ou « *phénomène* », ainsi que le cheminement intellectuel et personnel de l'auteur l'ont amenée à se situer dorénavant dans un paradigme constructiviste pragmatique. Ce paradigme ne postule pas d'hypothèse fondatrice d'ordre ontologique. Il postule en revanche une interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. Il ne rejette *a priori* aucune méthode de recherche et en autorise la combinaison.

En prenant soin d'offrir au lecteur une vue étendue des étapes parcourues, afin d'assurer la fiabilité de la recherche et de légitimer les connaissances produites, nous développerons donc des connaissances « *génériques* » à partir d'un matériau empirique contenant des informations provenant de sources diverses, afin de capter de multiples manifestations des phénomènes que nous explorons. Puis, en accord avec notre paradigme, nous tâcherons d'exprimer les connaissances produites sous la forme de représentations symboliques ou modélisations. Il s'agira d'une représentation (parmi tous les possibles) du processus étudié, à savoir, les pratiques de gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps, que nous aurons repérées en explorant les pratiques de GRH concrètes et quotidiennes de nos terrains.



## 5.2. Les grandes orientations analytiques et théoriques

Notre réflexion épistémologique nous a logiquement amenée à répondre à la question « *quels cadres théoriques/conceptuels sont pertinents ?* ». Il s'agissait de trouver un support théorique, ou tout au moins une grille d'analyse qui permette de répondre aux *gaps* de recherche identifiés, et qui soit compatible avec la posture épistémologique choisie. Il est très important de préciser que les « *pratiques de GRH* », notre « *objet* », ne sont pas étudiées par rapport à leur objectif (ex. : gérer le temps...) mais dans leurs incidences sur la santé. Ceci étant posé, il fallait un outil permettant de les analyser, dans leurs contextes et dans les mains des acteurs qui les détiennent et les façonnent. Nous avons retenu la grille d'analyse des pratiques de GRH de Pichault et Nizet, que nous détaillerons soigneusement plus loin, quitte à nous étendre un peu, car elle permet d'articuler ces trois dimensions. Cette grille ne permettant pas à elle seule de répondre à un autre *gap* de recherche identifié plus haut, à savoir, la question des échelles et de la prise en compte des rationalités qui sous-tendent les comportements des différents acteurs, nous avons pensé l'articuler avec les théories traitant de la rationalité, à commencer par la sociologie compréhensive de M. Weber.

### 5.2.1. Démarche d'analyse des pratiques de GRH (Pichault & Nizet, 2013)

Dans leur ouvrage, conçu comme un exposé de leur démarche de construction d'une grille ouverte permettant d'analyser les pratiques de GRH, les auteurs commencent par interroger les concepts de « *gestion des ressources humaines* » et de « *pratiques de GRH* ». Nous prendrons le temps de détailler cette démarche, car nous entendons tenter ensuite (modestement) d'inscrire nos pas dans les leurs pour le traitement de nos données de terrain.

- a) Des problèmes de définition
  - Définition de la GRH selon Pichault et Nizet

Le premier problème rencontré par Pichault et Nizet concerne la définition même du concept de « *GRH* ». Les auteurs qualifient « *d'utile* » la distinction opérée par Dietrich et Pigeyre (Dietrich & Pigeyre, 2011) : « *Tantôt un corps de connaissances, tantôt un ensemble d'activités exercées dans le cadre des organisations, en interdépendance plus ou moins étroite avec ces connaissances. Parmi ces activités, des discours (plus ou moins formalisés) portant sur des matières telles que le recrutement, la sélection, la rémunération, la formation du personnel, etc. ; et des pratiques menées dans les mêmes matières.* » Les auteurs conviennent ensuite d'appeler, dans la suite de leur ouvrage les « *discours plus ou moins formalisés* » des *politiques* de GRH. En matière de gestion des âges, il nous semble que cette distinction est plus qu'utile dans la mesure où les pratiques et les politiques sont souvent confondues, comme le montre l'appétence pour les plans d'actions, sans parler du corps de connaissances, qui est, nous l'avons montré, très insuffisant en matière de vieillissement, au moins chez les praticiens. C'est bien sur les pratiques et uniquement sur les pratiques que nous entendons porter notre focale dans ce travail.

Ceci étant posé, reste que les auteurs, après examen de nombreux manuels de GRH, concluent que : « *On ne trouve guère de définition satisfaisante du terme 'gestion des ressources humaines'* ». Les auteurs relèvent en effet que nombre d'essais pâtissent d'importants défauts, liés entre autres à la tentation universaliste, et à l'amalgame entre analyse et

prescription. On l'a vu, cette remarque s'applique particulièrement en matière de gestion des âges dans la mesure où la notion même est un pur construit, qui émane d'une seule catégorie d'acteurs et a été inventé pour servir des options politiques récentes, sans lien évident avec le terrain. Pas question donc de l'utiliser tel quel ni de le définir comme une forme de GRH à part entière.

Poursuivant la piste d'une définition en compréhension de la GRH, les auteurs se risquent ensuite, « à titre heuristique et provisoire », à proposer une distinction générique entre deux domaines souvent confondus.

- D'une part, ce qui est de l'ordre de *l'organisation* du travail à réaliser : les tâches de l'opérateur sont-elles plus ou moins spécialisées ? Celui-ci a-t-il une marge de manœuvre dans la réalisation de son travail ? Doit-il suivre des instructions qui lui sont données par son chef ? Doit-il appliquer des règles ou atteindre des objectifs préalablement fixés ? Est-il amené à échanger fréquemment avec ses collègues et à travailler en équipe ? Est-il censé fonder son travail sur sa seule expertise ? Les décisions relatives au travail sont-elles décentralisées ou au contraire centralisées chez certains acteurs ? Etc.
- D'autre part, ce qui est relatif aux *conditions* dans lesquelles s'exerce le travail. Comment l'opérateur est-il recruté ? Payé ? Formé ? Quels sont ses horaires ? Quelles sont les étapes de sa carrière ? Comment ses droits sont-ils défendus ? Etc. On retrouve ici *les pratiques classiques de la GRH*.

En l'absence d'une définition opérationnelle de la gestion des âges, nous commencerons par analyser ces pratiques « *classiques* » recensées par Pichault et Nizet pour tester notre notion de GEST, dans une démarche déductive. Puis nous affinerons si possible cette notion dans le volet inductif de notre démarche, en partant des données de terrain.

- Définition des pratiques de GRH selon Pichault et Nizet : rompre avec l'universalisme pour postuler la diversité

D'emblée, les auteurs affichent leur volonté de rompre avec les travaux précédents qui tentaient de proposer une seule manière de concevoir les pratiques de GRH, alors même que les matières réputées faire partie de la GRH diffèrent largement d'un ouvrage à l'autre. Optant pour une définition générique de la GRH, s'écartant de la conception universaliste, les auteurs postulent que « *les pratiques de GRH sont relativement diversifiées. [...] Il est à la fois plus éclairant pour l'analyse et plus utile pour l'action de partir de l'idée qu'il n'existe pas une seule mais bien plusieurs GRH.* » Dans cette conception, les matières qui constituent la GRH, mais aussi les significations dont sont porteuses les pratiques de GRH varient d'une situation à l'autre. Il en va de même pour les liens que ces pratiques entretiennent avec d'autres aspects du fonctionnement de l'organisation et de la gestion de celle-ci.

Il nous semble que cette posture est totalement adaptée à notre propos. En effet, on a bien montré dans la première partie qu'il était impossible d'avancer une seule définition universelle de la gestion des âges, et plus encore, de répertorier les pratiques qui pourraient

bien l’incarner. Nous sommes donc revenue, avec notre proposition de GEST, à une attitude purement exploratoire, et la première partie du travail de terrain va consister à aller chercher des traces de ce que nous avons appelé « *GEST* » dans les pratiques de GRH quotidiennes. Partant, l’attitude consistant à partir sans idée préconçue, et à accueillir toute la diversité possible, paraît la mieux à même de servir la visée heuristique de notre démarche.

- b) Un cadre d’analyse ouvert mobilisant de nombreux autres cadres ou théories
  - L’introduction du contextualisme de Pettigrew

Pichault et Nizet rendent hommage à ceux de leurs prédécesseurs qui se sont interrogés sur la diversité des pratiques de GRH, que ce soit à partir d’un point de vue macro-social ou en relation avec le cycle de vie des organisations. Cependant, ils éprouvent le besoin de compléter ces travaux, qui ne seraient pas aptes selon eux à rendre compte valablement des différences des politiques ou des pratiques de GRH que l’on observe à la même époque, dans le même contexte macro social, ou des différences de GRH que l’on observe entre plusieurs organisations arrivées au même stade de développement. C’est ainsi qu’aux approches évolutionnistes les auteurs vont préférer le cadre d’analyse contextualiste de Pettigrew, qui aborde la question de la diversité des pratiques à un même moment et de leur transformation de manière plus ouverte (Pettigrew, 1985, 1987, 1990) : « *Le cadre théorique du contextualisme paraît à cet égard un outil de travail plus intéressant. Il se présente comme une manière d’approcher le **changement** et met l’accent, pour ce faire, sur trois concepts-clés et sur leurs interrelations : respectivement, les contenus, les contextes et les processus.* »

Les contenus ne désignent rien d’autre que le domaine concerné par le changement auquel le chercheur a décidé de s’intéresser : ici, les pratiques de GRH. Les contextes renvoient aux facteurs susceptibles d’interagir avec les contenus et leur évolution. Pettigrew distingue ici les contextes internes et les contextes externes. Quant aux processus, ils se rapportent aux initiatives des acteurs et aux rapports de pouvoir qui se développent entre eux.

Une telle approche permettant d’aborder le changement dans les pratiques nous semble particulièrement adaptée à notre exploration pour deux raisons. Premièrement, on a bien vu que la question de la « gestion des âges » émergeait à la faveur de changements lourds et dépendants les uns des autres, changements de nature démographique, économique et politique. Deuxièmement, notre exploration a pour objet des pratiques qui ont pour finalité l’employabilité et la santé au fil du temps, donc, qui s’inscrivent obligatoirement dans une perspective processuelle. Le changement est au cœur de la question de la « gestion des âges » et le cadre qui permet de l’appréhender ne peut pas en rester à la dimension statique de l’analyse.

- Un cadre d’analyse ouvert dont chaque variable est étayée par la mobilisation en son

« *Les analyses consistent à articuler des théories et des observations.* »

(Pichault & Nizet, 2013)

## sein de diverses théories

A l'intérieur du cadre d'analyse ouvert, les auteurs mobilisent différentes théories :

- La variable « *contenu* » (pratiques de GRH) est abordée à partir de la notion de convention. Aux frontières de la sociologie (Boltanski & Thévenot, 1991), de l'économie (Orléan, 1994) et de la gestion (Gomez, 1996), la théorie des conventions cherche à comprendre comment les individus confrontés à des situations marquées par l'incertitude décident du comportement qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, se dégage une certaine convergence, un certain ajustement des comportements des uns et des autres. « *En première approximation, une convention prend donc la forme d'un ensemble de repères auxquels des individus, confrontés à des situations incertaines, se réfèrent pour décider des comportements qu'ils vont adopter.* » « *Il s'agira donc, pour les différentes pratiques de GRH, d'examiner la nature des repères et donc de la convention à l'œuvre en reliant celle-ci aux autres variables du cadre d'analyse adopté : les contextes et les processus.* »
- La variable « *contextes* » (composantes de l'organisation et de son environnement qui influencent les pratiques) s'analyse à partir de l'approche contingente, en mobilisant diverses théories :
  - Concernant les contextes externes : théories relatives à la régulation sociale, à l'état du marché, ... (approche contingente)
  - Concernant les contextes internes : théorie des configurations de Mintzberg (Mintzberg, 1982, 1986) revisitée par les auteurs eux-mêmes (Nizet & Pichault, 2001). Un statut particulier est accordé par les auteurs à cette dernière, dans la mesure où ils élaborent ensuite un lien entre le contexte interne et les contenus en associant, par « *analogie méthodologique* », une convention de GRH à chaque configuration.
- La variable « *processus* », qui renvoie aux jeux de pouvoir entre les acteurs, c'est-à-dire à l'approche politique, est abordée grâce à la littérature sur le pouvoir dans les organisations (approche politique dans le domaine de l'analyse des organisations) (Crozier & Friedberg, 1977; Friedberg, 1993; Pfeffer, 1981).

Nous voyons plusieurs qualités majeures à cette approche des pratiques. Tout d'abord, elle nous permet de réintégrer deux composantes qui nous semblent essentielles à qui veut comprendre la gestion des âges et ses pratiques : les acteurs, et les contextes, deux *gaps* de recherche identifiés (cf. Figure 11). Ensuite, ce cadre d'analyse a le grand mérite d'être ouvert. Il peut donc admettre des prolongements, des développements, pour peu que les théories mobilisées dans ce but soient compatibles avec le cadre d'un point de vue épistémologique et paradigmatique. Or, nous l'avons vu, un troisième *gap* subsiste, que le cadre d'analyse ouvert de Pichault et Nizet seul ne permet pas d'aborder : c'est celui des jeux d'échelle, des différences majeures de point de vue entre le régulateur et l'entreprise par exemple. Ce *gap* est relié à la question de la rationalité des différents acteurs, de la façon dont ceux-ci rationalisent leurs décisions. Nous nous réserverons donc le droit, plus loin dans ce

travail, de mobiliser des ancrages théoriques complémentaires pour répondre de la façon la plus complète possible aux trois *gaps* identifiés en préambule.

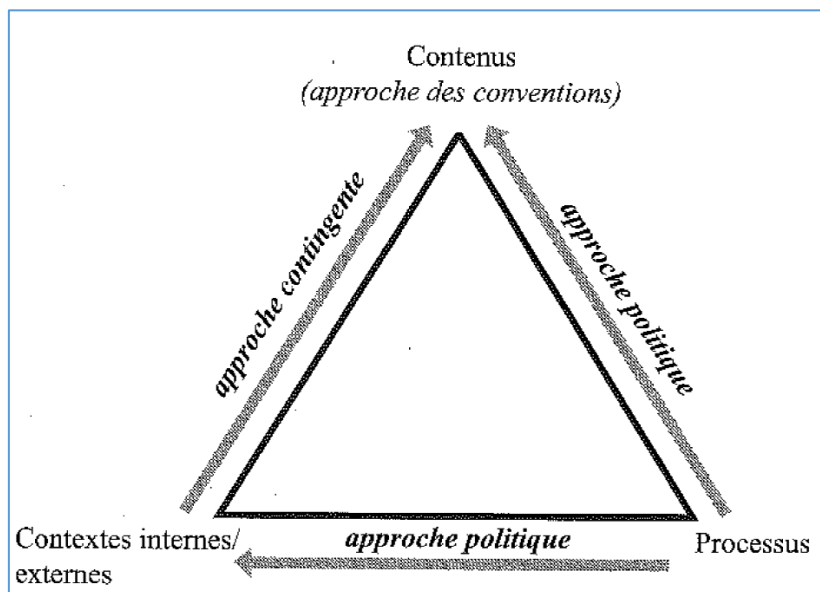


Figure 11 : le cadre d'analyse contextualiste en matière de GRH selon Pichault et Nizet

c) Les pratiques étudiées, les deux hypothèses fondatrices de Pichault et Nizet

Pichault et Nizet s'attachent particulièrement à explorer les pratiques de GRH suivantes :

- Gestion des effectifs : entrées et départs
- Intégration, culture organisationnelle
- Formation, développement (des compétences...)
- Evaluation des performances
- Promotion, carrière, mobilité
- Gestion du temps de travail
- Rémunération
- Type de régulation sociale

Notons d'ores et déjà que ce sont ces pratiques qui serviront de base pour élaborer la première grille de codage dans le traitement de nos résultats, dans une première approche déductive, pour amorcer la boucle de déduction/induction.

Pour analyser ces pratiques, les deux auteurs s'appuient sur deux hypothèses. Prenant le contre-pied de l'approche universaliste, ils s'attachent en premier lieu à montrer en quoi une même pratique (par exemple, la formation) diffère en fonction du contexte organisationnel où elle s'inscrit. En second lieu, ils font l'hypothèse que les diverses pratiques observées dans un même contexte présentent entre elles des traits communs, et cherchent à saisir les principes qui fondent ces similitudes, autrement dit à dégager de qu'ils ont appelé des « *conventions* » de GRH.

Dans ce projet de recherche, nous nous attacherons à suivre ce même cheminement. Notre idée de départ est que les entreprises ne sont pas indifférentes à la question du vieillissement

au travail de leurs salariés, et que nous allons trouver des traces de GEST dans leurs pratiques concrètes, quotidiennes de gestion des ressources humaines. Après avoir exploré ces dernières, si nous trouvons ce que nous cherchons, nous tenterons de voir si une même pratique de GEST est susceptible de différer en fonction des entreprises et de leurs contextes. Puis nous essaierons de réunir les pratiques de GEST d'un même cas au sein d'éventuelles « *conventions de GEST* », que nous modéliserons.

d) L'analyse de Pichault et Nizet après passage en revue de leurs cas

L'analyse des cas est donc guidée par une double préoccupation : saisir la diversité que peut présenter une même pratique en fonction des contextes ; et identifier des similitudes entre les différentes pratiques qui se développent à l'intérieur d'un même contexte organisationnel.

- Diversité des pratiques en fonction des contextes organisationnels

Pichault et Nizet remarquent que la littérature en matière de GRH est fondamentalement universaliste : elle met en évidence des différences « techniques » particulières à chaque pratique examinée (Ex. recrutement : sources internes *vs* externes). Sans pour autant négliger ce type de distinction, les auteurs privilégient d'autres caractéristiques des pratiques de GRH, qui valent pour les différents domaines examinés. Elles leur paraissent plus fondamentales car elles renvoient à des conventions différentes, susceptibles de guider le comportement des individus. Les auteurs identifient ainsi trois ensembles de caractéristiques :

o Degré de *formalisation* des pratiques

C'est la plus ou moins grande codification des critères utilisés sous la forme de règles ou de contrats explicites, généralement écrits. Les pratiques de GRH sont des réalités complexes : pour les auteurs, le degré de formalisation peut varier selon qu'on considère tel aspect ou telle étape. La distinction formel/informel n'est pas exclusive.

o Degré de *spécificité* des pratiques

C'est leur propension à s'adapter à des circonstances diverses ou à varier d'un individu à l'autre, plutôt que de s'appliquer de manière uniforme à diverses situations. Certaines pratiques peuvent aisément être modifiées/adaptées en fonction des circonstances (ex. d'une pratique qui présente un fort degré d'hétérogénéité), tandis que d'autres apparaissent plus stables/rigides. La spécificité a aussi un rapport avec la longueur du processus : un processus long est probablement plus difficile à modifier que des processus plus courts.

o Degré de *verticalité* des pratiques

C'est la mesure dans laquelle elles sont élaborées et mises en œuvre par la direction, les analystes, etc., plutôt que par les opérateurs eux-mêmes. Certaines pratiques sont élaborées et mises en œuvre par les acteurs « centraux » de l'organisation (direction, analystes, etc.), d'autres sont davantage décentralisées et

directement prises en charge, au moins en partie, par les opérateurs eux-mêmes : elles paraissent donc horizontales.

Il nous semble que ces trois critères pourront être appréciés dans le cas des pratiques de GEST que nous identifierons, dans le même but qui est d’apprécier tout autant leur diversité en fonction des contextes organisationnels que leurs similitudes dans un même contexte.

- Similitude des pratiques dans un même contexte organisationnel

Pour les auteurs, les mêmes critères ont permis de faire apparaître des similitudes entre des pratiques appartenant à des domaines différents, dans la mesure où elles se développent dans un même contexte organisationnel.

- o Cohérence interne

Les auteurs parlent de *cohérence interne* des pratiques de GRH : elles se réfèreraient à une seule convention, en d’autres termes aux mêmes repères susceptibles de fonder les actions et comportements des individus. Cette hypothèse tranche avec la manière dont certains ouvrages présentent les pratiques, comme des pratiques distinctes, sans lien entre elles. Ici les auteurs rejoignent la perspective « *pluri-dimensionnelle* » évoquée par Allouche, selon laquelle il convient de considérer l’impact potentiel de systèmes, d’ensembles, de « *grappes* » de pratiques de GRH sur la performance organisationnelle (Allouche, Charpentier, & Guillot-Soulez, 2004).

La notion de *cohérence interne* permettrait de mesurer une parenté des pratiques de GRH entre elles. Elle souligne l’appartenance des différentes variables de GRH à une même convention. De telles similitudes conduisent alors les auteurs à dégager plusieurs *conventions*. Cette analyse de la cohérence interne et ses résultats peut se résumer dans le tableau suivant (cf. Tableau 10):

Conventions	Critères adoptés	Formalisation	Spécificité	Verticalité
<i>Délibérative</i>	formalisés à la suite de débats	variable	variable	faible
<i>Valorielle</i>	implicites (référence aux valeurs)	faible	élevée	conditionnelle
<i>Individualisante</i>	formalisés dans un cadre interpersonnel	élevée	élevée	intermédiaire (modalités)
<i>Objectivante</i>	formalisés dans des règles	élevée	faible	élevée
<i>Discrétionnaire</i>	inexistants	faible	élevée	élevée

Tableau 10 : les principales différences entre les cinq conventions de GRH selon Pichault et Nizet

D'après les auteurs, les différentes conventions seraient sous-tendues par des formes différentes de gestion du lien de subordination, entre styles de leadership autocratique (logique de l'imposition) et démocratique (logique de négociation) (Lewin, Lipitt, & White, 1939). Pour préciser leur pensée, ils se réfèrent entre autres à Weber et à son opposition entre formes relationnelles et rationnelles-légales d'exercice de l'autorité. D'après Weber (M. Weber, éd. allemande 1922, trad. franç. 1971), on distingue trois sources d'autorité : l'autorité charismatique (dons exceptionnels, droit naturel à commander), l'autorité traditionnelle (pérennité de traditions non écrites), l'autorité rationnelle-légale (croyance dans le bien-fondé de lois et règlements découlant d'une loi fondamentale).

Nous tenterons donc modestement, après avoir estimé les trois critères de formalisation, de spécificité et de verticalité des pratiques de GRH, puis de GEST, d'identifier une cohérence interne à ces pratiques, qui pourraient les faire relever d'une ou de plusieurs « *conventions* » au sens que leur donnent Pichault et Nizet.

- Cohérence externe

Pichault et Nizet ont ensuite suggéré que des liens théoriques pouvaient être établis entre conventions de GRH et configurations organisationnelles.

Ils soulignent que leur démarche possède une vocation purement heuristique. Ils tentent d'établir une « *analogie méthodologique* » entre configurations organisationnelles et conventions de GRH. Les auteurs précisent aussi qu'à l'instar de la démarche adoptée par Mintzberg (Mintzberg, 1982, 1986) à propos des configurations, leur raisonnement adopte une *perspective idéal-typique*. Ils rappellent que « *selon Weber (M. Weber, éd. allemande 1922, trad. franç. 1965), le type idéal est une sorte de schéma conceptuel, construit à partir des tendances effectives que l'on peut observer, à des degrés divers, dans la réalité. Celles-ci sont extrapolées et amenées à une sorte d'état 'pur' en fonction des objectifs que le chercheur assigne à son étude. Il s'agit donc d'une sorte d'étalon auquel on pourra rapporter le réel. La méthodologie idéal-typique opère en deux étapes qui doivent être clairement distinctes : dans un premier temps, on effectue un travail purement conceptuel de construction du type idéal ; dans un deuxième temps, ce 'tableau imaginaire' permet de retourner vers le réel et de mener l'investigation à l'aide d'un instrument de mesure. On pourra alors apprécier à quel degré le réel effectif s'approche de ce modèle 'pur'. »*

Partant, en matière de GRH, Pichault et Nizet établissent en effet des types « *purs* » en extrapolant et en portant à la limite de leur cohérence interne des tendances diverses issues de leurs propres observations, d'études empiriques menées par d'autres chercheurs, mais aussi de recherches à caractère spéculatif ou prescriptif, dont ils ne reprennent pas nécessairement toutes les hypothèses initiales (les auteurs préviennent donc le lecteur des raccourcis théoriques qu'ils seront amenés à opérer dans ces cas).

Pour dresser la typologie des conventions de GRH, les auteurs présentent chacune de la même manière, en abordant successivement les différents domaines, et en se posant pour chacun des questions précises. Par exemple, concernant la gestion des entrées et des départs : qui la mène ? Dans quelle mesure est-elle soumise à des règles formelles ? Etc. Le lecteur pourra



retrouver ces questions *in extenso* dans les monographies extensives des cas, que nous lui fournirons sur simple demande, car nous nous sommes posé ces mêmes questions afin d'alimenter le volet déductif de notre démarche.

Une fois ces éléments posés et les réponses aux questions obtenues, les auteurs tentent d'apprécier la cohérence interne des pratiques de GRH analysées au sein d'une même structure pour la rapprocher d'une convention idéal-typique de GRH. Pichault et Nizet en proposent cinq : convention « *délibérative* », fondée sur le débat entre membres de l'organisation ; convention « *valorielle* », où ce sont les valeurs qui doivent mobiliser les membres de l'organisation ; convention « *individualisante* », axée sur une personnalisation du lien salarial ; convention « *objectivante* », où des critères impersonnels régissent les relations sociales ; convention « *discrétionnaire* », où dominent des pratiques informelles et émergentes qui sont souvent le fait du seul dirigeant. Le lecteur retrouvera la description complète de ces conventions au fil de nos analyses.

Enfin, dans une tentative d'estimer la *cohérence externe* des conventions de GRH qu'ils ont identifiées, c'est-à-dire l'alignement, la plus ou moins forte correspondance entre les configurations organisationnelles et les conventions de GRH, les auteurs rapprochent la convention dégagée de l'un des idéaux-types configurationnels qu'ils ont retenus.

Ainsi :

- ✓ A la convention délibérative correspondrait la configuration professionnelle
- ✓ A la convention valorielle : la configuration missionnaire
- ✓ A la convention individualisante : la configuration adhocratique
- ✓ A la convention objectivante : la configuration mécaniste
- ✓ A la convention discrétionnaire : la configuration entrepreneuriale

Les auteurs proposent donc de parler de *cohérence externe* pour apprécier la continuité effective entre configurations organisationnelles et conventions de GRH.

Ceci fait, les auteurs rappellent la piste de travail : **suivant la convention considérée, ce seraient des acteurs différents** qui exerceraient une influence sur les pratiques de GRH.

Or, les auteurs estiment que les différentes configurations se caractérisent notamment, par le fait que le pouvoir y est détenu par des acteurs spécifiques. Le degré de verticalité pourrait donc permettre de faire le lien entre les deux sous-systèmes concernés : il s'agirait de la charnière principale entre configurations organisationnelles et conventions de GRH.

Ces conceptions conduiraient à fonder théoriquement les relations établies par les auteurs, sur un plan méthodologique, entre conventions de GRH et configurations organisationnelles, en mettant en avant, dans chaque cas de figure, le rôle charnière joué par l'acteur qui y est dominant. L'analogie qui a permis d'établir la typologie des conventions de GRH ne serait plus seulement méthodologique mais aussi théorique, puisqu'elle préciserait le lien de parenté, la « charnière » existant entre les variables ainsi rapprochées.

Cette parenté pourrait être concrétisée à travers la question de l'acteur dominant dans chaque configuration organisationnelle. Chacune serait marquée par la prédominance de certaines catégories d'acteurs, ce qui conduit logiquement à la primauté de certaines conceptions du lien de subordination. En d'autres termes, la distribution du pouvoir propre à chaque configuration désigne, dans chaque cas, l'un ou l'autre acteur en charge de la définition et/ou de la mise en œuvre de la politique de GRH.

Ainsi les localisations possibles du pouvoir proposées sont-elles :

- Sommet stratégique (configuration entrepreneuriale, convention discrétionnaire)
- Analystes des procédés ou des résultats, alliés au sommet stratégique et/ou aux propriétaires, contre-pouvoir exercé par les associations d'employés (configuration mécaniste, convention objectivante)
- Opérateurs qualifiés / ligne hiérarchique (configuration adhocratique, convention individualisante)
- Opérateurs qualifiés (configuration professionnelle, convention délibérative)
- Analystes des valeurs (configuration missionnaire, convention valorielle)

Arrivés à ce point de leur démonstration, les auteurs soulignent que la problématique visant à rendre compte des formes de GRH est appelée à se complexifier très sensiblement, dans la mesure où la suite de leur travail montre que les conventions de GRH ne sont pas seulement liées aux configurations organisationnelles. D'autres facteurs permettent de rendre compte de la présence, dans tel contexte, de telle convention et/ou de telle autre.

- Diversité des contextes internes et externes

L'analyse des liens entre les conventions de GRH et la diversité des contextes internes et externes *ne prétend pas être exhaustive*. Les auteurs proposent à titre d'illustration d'analyser un certain nombre de variables contextuelles, en se basant sur la littérature empirique (quantitative et qualitative) et prescriptive. Chacune des composantes est examinée indépendamment des autres, mais les auteurs précisent qu'il s'agit d'une simplification : chacune des variables envisagées interagit avec les autres ainsi qu'avec les configurations. Pour les auteurs, c'est d'ailleurs de ces interactions que peuvent se dégager des hypothèses plus réalistes quant aux conventions de GRH susceptibles d'apparaître.

Voici des exemples des variables de contexte interne et externe que les auteurs peuvent examiner :

- Stratégie d'affaires et de groupe (contexte interne, comme la configuration organisationnelle)
- Caractéristiques du marché des biens et services (contexte externe)
- Marché du travail et réglementation sociale (contexte externe)
- Culture nationale (contexte externe)
- Etc.

Les contextes étant multiples, les auteurs fournissent une grille d'analyse de la multiplicité des liens. Ils rendent ainsi compte de la diversité des composantes des contextes interne et

externe et des relations qu'elles entretiennent avec les conventions de GRH, tout en rappelant fermement que ces relations sont essentiellement formulées à titre hypothétique. Les auteurs incitent donc une fois de plus à la prudence. Néanmoins, ils livrent un tableau intitulé « *facteurs contextuels susceptibles d'influencer les pratiques de GRH* », où les conventions de GRH apparaissent en ligne et les facteurs contextuels en colonne.

Nous notons que nous retrouvons dans la liste fournie par Pichault et Nizet un certain nombre des éléments de contexte interne et externe que nous avons recensés dans notre revue de littérature sur la gestion des âges. Fidèle à notre démarche, nous utiliserons donc cette liste, mais nous la compléterons avec les éléments que nous avons-nous-mêmes identifiés au cours de nos lectures et soigneusement recensés, ce qui est possible puisque les auteurs conviennent eux-mêmes que leur liste n'est pas exhaustive, donc, reste ouverte.

- Nature des liens contextes-conventions : la mobilisation des contextes par les acteurs, les conventions de GRH comme enjeux de rapports de pouvoir

Pichault et Nizet rappellent qu'une première manière d'appréhender ces liens est représentée par l'approche contingente (Donaldson, 1999). Cette approche postule des liens de cause à effet entre les contextes et la GRH. Les pratiques de GRH s'aligneraient sur tel facteur de contexte. Cependant, pour Pichault et Nizet, une telle approche semble difficilement applicable dans les situations concrètes, à partir du moment où les multiples composantes du contexte peuvent conduire la GRH dans des directions contradictoires. L'approche contingente se heurte au problème de la multiplicité des facteurs de contingence, conduisant à « *l'éclatement de la GRH*. » (Allouche & Sire, 1998).

Pichault et Nizet formulent alors une deuxième hypothèse, de nature plus politique, qui renvoie davantage aux rapports de pouvoir entre les acteurs, à la dimension « *processus* » du cadre contextualiste. L'hypothèse est que ces acteurs auraient généralement *intérêt* à ce que telle convention se mette en place ou se renforce. Pour ce faire, ils iraient explicitement faire référence à telle forme d'organisation du travail, à telle réglementation, à telle composante de la culture, etc. dans la mesure où ces éléments du contexte leur permettent de fournir une justification satisfaisante à la convention qu'ils privilégient. Autrement dit, les acteurs iraient mobiliser les composantes des contextes interne et/ou externe qui paraissent pertinentes en vue de faire prévaloir la convention de GRH qui correspond à leurs intérêts.

Tous ces facteurs de contexte interagiraient avec les conventions de GRH en vigueur et seraient susceptibles de les orienter dans des directions parfois contradictoires, ce qui complique considérablement les choix à effectuer et laisse la porte ouverte à toutes les stratégies d'acteurs. Dans une telle conception, les conventions de GRH deviendraient des enjeux de rapports de pouvoir.

A ce stade de leur démonstration, les auteurs rappellent que le contextualisme, qui sert de cadre d'analyse pour l'ensemble de l'ouvrage, distingue :

- Les contenus (différentes pratiques de GRH),

- Les contextes, ou articulation des conventions de GRH aux configurations organisationnelles de Mintzberg, autres contextes internes et externes
- Les processus : les enjeux de GRH constituent également des enjeux pour les relations de pouvoir entre acteurs.

En adoptant jusque-là une perspective contingente, les auteurs sont embarrassés de n'avoir guère pu percevoir le fait que les pratiques de GRH pouvaient donner lieu à de tels rapports de pouvoir. La typologie construite précédemment a plutôt mis l'accent sur les différences qui séparent les conventions les unes des autres et sur les similitudes existant entre les pratiques qui appartiennent à une même convention. Cette démarche a pu donner l'impression que chacune des conventions constituait un ensemble cohérent, intégré, voire harmonieux...or, soulignent-ils, il n'en est rien, bien au contraire.

Pour le faire apparaître, les auteurs réexaminent alors chacune des conventions pour mieux en saisir la complexité, plus précisément, pour mettre au jour les tensions, les contradictions qui les habitent. Les auteurs s'inspirent pour ce faire de l'approche dialectique, qui détecte, dans les réalités humaines, les forces à la fois complémentaires et contradictoires qui les constituent et les font évoluer (Fustier, 1980).

Les auteurs postulent que ces tensions, voire ces contradictions, sont l'expression privilégiée de l'exercice du pouvoir entre les acteurs en présence. Mais pas de n'importe quels acteurs. Les auteurs formulent l'hypothèse que chaque convention met en quelque sorte en scène, de manière privilégiée, des acteurs spécifiques qui entretiennent entre eux des relations particulières. Autrement dit, à chaque convention pourrait être associé, à titre d'hypothèse, un système particulier d'acteurs.

- La convention délibérative serait ainsi le lieu d'une dialectique entre maîtrise individuelle et collective.
- La convention valorielle serait le lieu des tensions entre unité (du projet collectif) et diversité (des engagements individuels).
- La convention individualisante verrait s'exprimer des tensions autour d'une autonomie... contrôlée.
- La convention objectivante oscillerait entre transparence et protection. La rationalisation aurait donné lieu à la prolifération « d'instruments » ou « d'outils » de gestion des hommes. La tension entre souci de transparence et recherche de protection s'articulerait autour de leur prétendue neutralité.
- La convention discrétionnaire opposerait sujétion et délégation, dans la problématique de la confiance.

Chaque convention se caractériserait ainsi par une tension entre deux pôles. Dans la mesure où les conventions de GRH sont des dispositifs destinés à gérer, sous différentes formes, le rapport hiérarchique au sein des organisations, il serait logique qu'un des pôles de chaque convention relève davantage de l'exercice de l'autorité tandis que l'autre pôle traduise, au creux des rapports hiérarchiques, l'existence d'espaces de liberté. Les tensions qui traversent les conventions seraient dialectiques, dans le sens où les pôles qui les constituent seraient à la fois contradictoires et complémentaires : ils s'opposeraient et s'attireraient (Fustier, 1980).

Oppositions, contradictions d'un côté ; attirances, interdépendances de l'autre : telle serait la double caractéristique des tensions au cœur des conventions de GRH.

Les auteurs envisagent encore ces tensions sous un autre angle : dans certaines situations, on se trouverait dans un état d'équilibre dynamique (Fustier, 1980), dans d'autres, dans une forme de déséquilibre. Dans ce cas de figure, un mouvement engagé dans une direction entraînerait d'autres dans la même direction, entraînant soit l'escalade et par conséquent le blocage, soit la désescalade et la dégénérescence.

Trois situations types pourraient donc finalement se rencontrer : l'équilibre dynamique, l'escalade conduisant au blocage et la désescalade menant à l'atrophie. Les auteurs précisent encore que, dans les situations d'équilibre comme de déséquilibre, les tensions s'organiseraient, pour chaque convention, autour d'un enjeu particulier :

- Dans la convention délibérative : la maîtrise (que les professionnels exercent sur les pratiques de GRH)
- Dans la convention valorielle : la légitimité
- Dans la convention individualisante : la responsabilisation
- Dans la convention objectivante : la neutralité (attribuée aux outils de gestion)
- Dans la convention discrétionnaire : la confiance

Chacun de ces enjeux serait profondément ambigu : les significations seraient sensiblement différentes suivant qu'elles sont vues d'un côté ou de l'autre (suivant qu'elles caractérisent les attentes que les membres ont à l'égard de l'organisation qui les emploie, à l'égard de leurs dirigeants, de leurs supérieurs hiérarchiques, de leurs pairs, ou au contraire, qu'elles caractérisent les attentes de ces dirigeants, de ces supérieurs, de ces groupes de pairs à leur endroit).

La réflexion menée par les auteurs permettrait donc d'explorer la relation entre contenus (les conventions de GRH) et processus (les jeux de pouvoir entre acteurs). Les auteurs ont observé que les relations de pouvoir pouvaient venir se loger à l'intérieur des différentes conventions. Pour terminer leur démarche, ils explorent le fait qu'elles soient aussi présentes entre conventions, les acteurs tentant de faire prévaloir celle qui correspond à leurs intérêts, notamment lors des situations de changement.

#### - Approche politique

Le contextualisme, qui sert de cadre d'analyse pour l'ensemble de l'ouvrage, distingue les contenus, les contextes et les processus. Les différents pans du cadre d'analyse contextualiste ont été construits progressivement : présentation des conventions de GRH (dimension contenu), de leurs liens avec les configurations organisationnelles (l'un des éléments du contexte interne) ; exploration des autres composantes de l'environnement (lien contenus/contextes internes et externes) ; examen des rapports de pouvoir sur lesquels reposent les conventions de GRH (liens contenus/processus).

Pour clôturer leur travail, les auteurs déploient le cadre d'analyse dans sa globalité. Ils approfondissent la nature des liens entre contextes et contenu de la GRH, en intégrant la

dimension processus : l'hypothèse centrale est que les acteurs, dans le cadre de rapports de pouvoir, mobiliseraient telle ou telle composante des contextes internes ou externes pour tenter de faire prévaloir la conception de la GRH qui correspond le mieux à leurs intérêts. Les auteurs illustrent notamment cette hypothèse à partir des dynamiques de changement organisationnel. Les facteurs de contexte en jeu y sont multipliés, particulièrement dans le temps. Elles constituent un terrain privilégié pour les stratégies de mobilisation des contextes, caractéristiques des dynamiques de transition en matière de GRH, car l'influence des éléments contextuels s'y avère prépondérante, ce qui offre aux acteurs des possibilités de mobilisation particulièrement diversifiées.

Ces analyses portant sur différentes situations d'équilibre ou de blocage permettent aux auteurs de montrer que l'évolution des conventions de GRH (le contenu du cadre d'analyse contextualiste) ne résulte pas d'un simple ajustement mécanique aux changements intervenant dans les variables de contexte (variables organisationnelles, stratégiques, environnementales), ce que prédit pourtant l'approche contingente. Pour les auteurs, elle reflèterait d'abord et avant tout l'entrecroisement des stratégies d'acteurs qui mobilisent les composantes des contextes pour faire prévaloir telle convention, ou, de manière plus subtile, tel pôle de telle convention. Elle serait donc le fruit d'un processus, où les éléments construits à une étape pourraient constituer les contraintes de l'étape ultérieure. Le processus ainsi décrit serait en conséquence fait de multiples conflits et oppositions : autrement dit, il serait de nature politique.

L'approche politique permet d'articuler tous les éléments du cadre d'analyse contextualiste – contenus, contextes et processus. Les contenus (conventions de GRH), les contextes (à la fois internes et externes), et les processus (jeux de pouvoir entre acteurs et stratégies de mobilisation qu'ils développent) sont inter reliés. Pour les auteurs, pareille conception de la GRH apparaît la mieux à même de rendre compte de la diversité des situations concrètement observables, vu son caractère à la fois *ouvert* (offrant la possibilité de recourir à différentes approches explicatives, en l'occurrence l'approche contingente et l'approche politique) et *évolutif* (capable d'intégrer la dynamique des évolutions en cours). Les auteurs considèrent cette double qualité comme un gage de validité théorique.

### 5.2.2. *En complément, pour comprendre ce que les pratiques doivent aux logiques : rationalité et rationalisation*

#### a) De la nécessité de compléter l'approche politique de Pichault et Nizet

Le cadre ouvert d'analyse des pratiques de GRH élaboré par F. Pichault et J. Nizet nous paraît un excellent outil méthodologique pour la suite de notre travail. En effet, il devrait nous permettre d'explorer finement les pratiques quotidiennes, concrètes, de GRH, et d'y chercher des traces de ce que nous avons appelé « *GEST* ». Grâce au cadre, ces pratiques pourront être abordées en lien avec les contextes qui structurent l'environnement dans lequel elles se développent, ce qui correspond à l'un des *gaps* relevés dans la littérature, et les acteurs qui les élaborent, ce qui répond à un autre *gap*. De plus, ce cadre permet d'aborder ces interrelations dans une perspective processuelle, ce qui est un pré-requis pour qui s'intéresse à une gestion de l'employabilité « *au fil du temps* ».

Cependant, il est un aspect que notre revue de littérature a permis d'identifier comme crucial mais non exploré et qui ne nous semble pas pouvoir l'être par l'utilisation de la seule grille d'analyse de Pichault et Nizet. Il s'agit de la question des différences de points de vue entre les différents acteurs, et en premier lieu entre le régulateur et les entreprises. Cette question peut se formuler sous plusieurs angles : celui des jeux d'échelle, et celui de la rationalité des acteurs, voire mieux, de la façon dont ils rationalisent leurs décisions en contexte de changement.

On l'a vu, la question du vieillissement en entreprise se pose en effet comme un problème de jeux d'échelle entre des niveaux multiples qu'il sera bon de recenser lors de nos analyses, entre autres : niveau macro des décideurs politiques, niveau méso des donneurs d'ordres, niveau plus micro de l'entreprise, et jusqu'au niveau des salariés dans leurs équipes. A tous les niveaux et entre les niveaux peuvent naître de possibles conflits entre les rationalités exprimées dans les choix des différents acteurs, ce que les positionnements gouvernementaux en général, et en France en particulier, semblent totalement ignorer. Il nous paraît donc nécessaire d'explorer ce que les « *pratiques* » doivent aux « *logiques* ». Or, dans leur démarche, Pichault et Nizet forment une hypothèse de nature politique, qui renvoie aux rapports de pouvoir entre les acteurs : les acteurs auraient *intérêt* à la mise en place de telle convention, et mobiliseraient les composantes des contextes interne et/ou externe qui paraissent pertinentes en vue de faire prévaloir la convention de GRH qui correspond à leurs intérêts. Ces acteurs développeraient ainsi des *stratégies*. Cependant, rien n'est dit sur le *pourquoi* de l'adoption de tel ou tel positionnement de la part de ces acteurs, sur les *raisons* qui sous-tendraient leurs choix. Il nous semble donc que l'utilisation de la grille de Pichault et Nizet, grille par ailleurs ouverte et souple, pourrait être complétée par la mobilisation d'un cadre théorique permettant d'en rendre compte. De façon cohérente avec la filiation revendiquée par Pichault et Nizet dans leur ouvrage, il nous semble légitime de mobiliser la sociologie compréhensive de M. Weber, ainsi que sa conceptualisation de la rationalité et de la rationalisation.

b) M. Weber : la sociologie compréhensive et la question de la rationalité

« *Nous appelons sociologie [...] une science qui se propose de comprendre par interprétation l'activité sociale et par-là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets.* »

Les catégories de la sociologie, *in* Economie et société.

(M. Weber, éd. allemande 1922, trad. franç. 1971)

- Sociologie compréhensive

Avant que d'envisager un tel recours, il convient de s'assurer que le cadre théorique auquel nous pensons est compatible avec nos choix paradigmatiques.

D'après F. Gonthier, les sciences sociales auraient « pris en dépôt le terme de 'compréhension' ». Elles lui assigneraient « un objectif dont on pourrait, en première

approximation, marquer ainsi la spécificité : la compréhension permettrait de recomposer le sens d'une activité. Dans la mesure où l'activité se définit comme la conduite que le sujet investit d'une signification, comprendre voudrait dire retourner au processus de production du sens, qui s'exprimerait dans les différents motifs par lesquels les sujets rendent compte de leurs comportements ».

Cependant, pour cet auteur, « *la notion wébérienne de 'compréhension' ne se réduit pas à la continuité cognitive que réclament aujourd'hui les 'sociologies compréhensives' entre connaissance ordinaire et connaissance scientifique* ». Elle « *s'éluciderait au contraire dans les notions qui appartiennent à son extension logique : le sens subjectivement visé, l'interprétation rationnelle et l'explication causale* » (Gonthier, 2004). F. Gonthier remarque alors que « *si la compréhension reconduit méthodiquement une démarche naturelle de la conscience humaine - celle de la visée intentionnelle -, si elle est donc différente en degré et non en nature de l'objectivation préscientifique à laquelle se livrent les sujets sociaux, la continuité n'est pas conceptuellement élucidée entre, d'une part, le plan immédiat de l'expérience psychique vécue et, d'autre part, le plan proprement scientifique où le rapport entre motivation et action apparaît comme une évidence objective.* »

Pour F. Gonthier, la définition wébérienne de la sociologie établit donc une relation de circularité entre les notions de compréhension, d'interprétation et d'explication de l'activité sociale. Elle articule autour de trois points essentiels ce que Weber appelle par ailleurs « *le difficile concept du 'comprendre'* » (M. Weber, éd. allemande 1922, trad. franç. 1965) :

- *Comprendre une activité sociale, c'est comprendre le sens qui est subjectivement visé par l'individu.*
- *Comprendre le sens d'une activité sociale, c'est l'interpréter sous certaines conditions de rationalité préalablement posées.*
- *Expliquer une activité sociale, c'est donc ordonner causalement les raisons subjectives qui la motivent avec sa manifestation objective – c'est-à-dire avec le déroulement extérieur et avec les effets de l'activité considérée. L'activité est ici définie comme « le comportement auquel l'individu communique un sens subjectif. ».*

« *L'exigence compréhensive revendiquée pour les sciences sociales est alors différente de l'exigence explicative des sciences naturelles. La modalité sous laquelle l'objet de connaissance advient présente une triple originalité. Sa signification est interne à la réalité du sujet agissant, à la perception qu'il en a au titre de sujet conscient et à la pensée du sujet connaissant qui prétend la saisir. [...] La compréhension wébérienne se définit d'emblée comme la reconstruction objective d'un processus cognitif.* » (Gonthier, 2004).

« *Le processus extérieur du comportement [...] revêt des formes extrêmement diverses dont la compréhension ne peut être atteinte qu'à partir d'expériences subjectives, de représentations, des fins poursuivies par les individus – c'est-à-dire à partir de la 'signification' de ce comportement.* » (M. Weber, éd. allemande 1922, trad. franç. 1971).



Partant, il nous semble que le projet de la sociologie compréhensive est tout à fait compatible avec les exigences du paradigme constructiviste pragmatique, exigences rappelées plus haut et que nous ne développerons donc pas à nouveau ici, comme il est compatible avec le cadre d'analyse de Pichault et Nizet, qui se réclament d'ailleurs à plusieurs reprises de Weber.

- Rationalité et rationalisation

Assurons-nous maintenant de disposer de l'appareillage conceptuel adéquat pour explorer ce qui nous intéresse, à savoir, ce qui sous-tend les « *tiraillements politiques* » qu'on peut observer dans l'environnement des pratiques de gestion des ressources humaines.

« *Comprendre, c'est saisir le sens subjectivement visé qui représente le primum mobile des conduites sociales* » (Gonthier, 2004).

La notion wébérienne de signification ne désigne pas seulement le « *sens subjectivement visé en réalité* ». Elle désigne également « *ce même sens visé subjectivement dans un pur type construit conceptuellement par l'agent ou les agents conçus comme des types* ». Pour F. Gonthier, le second membre de cette définition fait signe vers le modèle wébérien de la rationalité. Ce modèle s'installerait « *dans un continuum de rationalité entre le motif que le sujet social convoque pour rendre raison de son activité et celui que le sociologue élabore à son tour afin de le rendre rationnellement compréhensible.* ». « *Le modèle wébérien de la rationalité est déterminé par la relation de moyen à fin (M. Weber, éd. allemande 1922, trad. franç. 1965). Il doit être distingué de la rationalité cognitive et de la rationalité évaluative à cause du caractère formel qu'il revêt. La rationalité wébérienne est formelle : elle articule la relation de moyen à fin en considérant, non pas la rationalité objective de chacun de ces termes, mais la rationalité objective de leur relation.* »

« *Dès lors qu'elle répond à une exigence de convenance méthodologique - assurer une continuité entre la raison invoquée et la raison véritable -, la rationalité téléologique ne peut être conçue qu'à un état abstrait de pureté formelle. Ce qui est rationnel en finalité, c'est donc le rapport de conformité des moyens aux buts (rationalité instrumentale) ou des conduites aux valeurs (rationalité axiologique). Le modèle wébérien de la rationalité recouvre l'adéquation formelle qui se noue entre un ensemble de moyens avec une fin donnée, ou encore l'accord formel qui s'exprime entre un comportement humain et la valeur que l'individu invoque.* » (Gonthier, 2004).

Le concept de rationalité est central chez Weber. Cependant, comme le rappelle Carroll, il s'applique à un large panel de processus et de sphères sociales, ce qu'on pourrait appeler « *des mondes* », ce qui complique son exploration. Il est d'ailleurs utilisé par Weber de nombreuses façons différentes. On l'a vu, Weber utilise le concept de rationalité pour faire une distinction entre la rationalité *instrumentale*, ou comme il l'écrit parfois, « *intentionnelle* », qui est une forme de rationalité mettant en relation la fin et les moyens, et qui est déterminée par des attentes concernant le comportement des objets et des autres êtres humains dans l'environnement, et la rationalité *en valeur* qui est un mode de pensée et d'action téléologique, déterminé par un ensemble de croyances profondes choisies indépendamment de leurs conséquences. Mais il distingue aussi la rationalité *formelle* des

systèmes économiques, légaux et bureaucratiques, qui englobent les décisions dans des règles générales et permettent ainsi de calculer la probabilité d'une issue particulière, de la rationalité *substantive* de ces systèmes lorsqu'ils visent à distribuer des marchandises d'une certaine façon ou à faire advenir un résultat substantiel qui remplit un but défini publiquement. « *Le défi de l'interprétation du concept weberien central de rationalité consiste à comprendre comment il est intimement connecté à sa théorie de l'action et à son analyse de la rationalisation dans l'histoire du monde.* » (Carroll, 2011).

S. Kalberg remarque quant à lui que les commentateurs qui s'intéressent au thème de la rationalité chez Weber restreignent généralement son caractère polymorphe. Il note que Weber lui-même est largement responsable du manque de clarté qui entoure ses analyses de la « rationalité » et de l'interaction des processus historiques très divers de « rationalisation ». En effet, en dépit de la centralité du thème, Weber n'en offre nulle part d'explication, même succincte. Soucieux de voir ce concept se déployer dans toutes ses potentialités, Kalberg inventorie les usages que fait Weber des concepts de « rationalité » et de « rationalisation ». Il identifie et compare entre eux quatre types de rationalité (Kalberg, 1980) (cf. Tableau 11).

Type of Rationality	Mental Processes	Relation to Action	Reference for Mental Processes
Theoretical . . . . .	Various abstract processes	Indirect	Values or purely theoretical problems
Practical . . . . .	Means-end calculation	Direct	Interests
Formal . . . . .	Means-end calculation	Direct	Rules, laws, regulations
Substantive . . . . .	Subordination of realities to values	Direct	Values

Tableau 11 : vision weberienne de la maîtrise consciente des réalités fragmentées au travers des régularités dans l'action (Kalberg, 1980)

Chacun de ces types se manifeste selon Weber « dans une multiplicité de processus de rationalisation orchestrés à tous les niveaux des processus de société et de civilisation ». Pour lui, les processus de rationalisation à long terme seraient ancrés dans les valeurs, davantage que dans les intérêts (Kalberg, 1980).

Pour Boudon, Weber parle de « rationalisation » pour qualifier divers processus cognitifs : la recherche de la cohérence – et plus généralement de la crédibilité – dans l'explication des phénomènes, mais aussi la recherche de moyens adaptés à des buts eux-mêmes inspirés par des besoins fondamentaux, la simplification des théories proposées pour expliquer les phénomènes naturels ou humains, la définition de pratiques et la conception de techniques dérivant de ces théories, ou encore la codification de ces techniques et de ces pratiques (Boudon, 2001).

Les déploiements possibles des concepts de « rationalité » et de « rationalisation » chez Weber sont multiples. Cependant, dans la mesure où ceux-ci ne constituent pas le cœur de la thèse, nous choisirons délibérément d'en rester à cette approche forcément restreinte.

Afin d'éclairer la question des jeux d'échelle, nous tenterons, très modestement, d'examiner les processus de rationalisation à l'œuvre chez les acteurs des différentes sphères qui constituent l'environnement structurant des pratiques de GEST.

c) Une rationalité qui sera toujours...limitée : Simon

On l'a vu, la question de la gestion des âges se situe largement dans un monde économique, et les régulateurs se prévalent abondamment d'arguments économiques pour justifier leurs décisions.

Cependant, comme le fait remarquer Simon au début de son article fondateur, « *A Behavioral Model of Rational Choice* » (Simon, 1955) (traduction par nos soins) : « *La théorie économique traditionnelle postule l'existence d'un 'homme économique', qui est non seulement 'économique' mais aussi 'rationnel'. Cet homme est supposé posséder une connaissance des éléments pertinents de son environnement qui, si elle n'est pas absolument complète, n'en n'est pas moins impressionnante de volume et de clarté. Il est aussi supposé avoir un système de préférences stable et bien organisé, et des capacités de calcul qui lui permettent de calculer, en fonction des lignes de conduite qui s'offrent à lui, laquelle va lui permettre d'atteindre le point le plus haut qu'il est possible d'atteindre sur son échelle de préférences.* »

Ceci étant posé, Simon effectue aussitôt un pas de côté : « *Mais je vais plutôt partir du principe que ce concept 'd'homme économique' (et j'ajouterai, de son frère 'l'homme administratif') a besoin d'une sérieuse révision. L'idée est de replacer la rationalité globale de l'homme économique dans une sorte de comportement rationnel qui serait compatible avec l'accès à l'information et les capacités de calcul qui sont réellement en possession des organismes, incluant l'homme, dans les environnements qui sont les leurs.* »

Simon, qui a ensuite le choix d'explorer la question soit en étudiant les propriétés de « *l'organisme choisissant* », soit celles de l'environnement dans lequel s'inscrit le choix, décide de s'en tenir à la première approche.

Il tente alors de traiter explicitement certaines des propriétés de « *l'organisme choisissant* » comme des éléments participant à la définition de ce qu'on entend par « *comportement rationnel* » dans des situations spécifiques. Pour lui, cela implique que l'état de l'information soit regardé comme une caractéristique de celui qui prend la décision, comme une caractéristique de son environnement. Et cela implique aussi de prendre en compte les simplifications que « *l'organisme choisissant* » peut délibérément introduire dans son modèle de la situation pour ramener le modèle dans le champ de ses capacités de calcul.

Pour ce faire, Simon rappelle que la variété des modèles de choix rationnels provient avant tout des diverses hypothèses spécifiques qui sont introduites au titre des contraintes données à l'intérieur desquelles l'adaptation rationnelle doit prendre place. Parmi les contraintes les plus courantes, qui ne font pas elles-mêmes l'objet de calculs rationnels, on trouve : 1/ la gamme d'alternatives offertes au choix, 2/ les relations qui déterminent les « *récompenses* » (« *satisfactions* », « *atteinte d'objectifs* ») comme une fonction de l'alternative qui a été

choisie, et 3/ l'ordre des préférences parmi les récompenses. La sélection de contraintes particulières et le rejet d'autres lors de l'incorporation dans le modèle de comportement rationnel implique des hypothèses implicites concernant les variables que l'organisme rationnel « *contrôle* » et ainsi peut « *optimiser* » - comme un moyen de l'adaptation rationnelle -, et des hypothèses implicites quant aux variables qu'il doit considérer comme fixes. Elle implique aussi des hypothèses quant au caractère des variables qui sont fixées.

En bref, la rationalité des acteurs, de tous les acteurs, et de ceux qui régissent la gestion des âges dans le cas qui nous préoccupe, est limitée. Comme le fait remarquer Cozic, « *dans une première acception, la rationalité limitée se confond avec les écarts entre le comportement actuel des agents et les prédictions que font les modèles classiques de choix, ces modèles étant censés codifier des principes de rationalité 'parfaite'. [...] Dans une autre acception, plus restreinte et qui correspond plus étroitement au programme original de Simon, la rationalité limitée désigne les limitations cognitives qui pèsent sur la formation des états mentaux et sur la prise de décision des agents.* » (Cozic, 2008).

En tout état de cause, étant donné la complexité de la question de la gestion des âges, la multiplicité des facteurs de contexte qui la structurent, dont nous avons tenté de donner un aperçu sans doute non exhaustif, il est illusoire de penser que les acteurs des pratiques possèdent la totalité de l'information nécessaire à la mobilisation d'une rationalité parfaite. Par ailleurs, ces facteurs de contexte apparaissent comme autant de contraintes, d'éléments donnés, avec lesquels les acteurs vont devoir composer. Il ne faut pas non plus oublier que leurs propres capacités de traitement de l'information sont, par définition, limitées. Ainsi, lorsque nous traiterons des logiques qui sous-tendent les pratiques, devons-nous garder à l'esprit que « *le modèle wébérien de la rationalité téléologique est une pure construction intellectuelle : il ne rend compte que de la manière dont l'activité réelle peut être hypothétiquement circonscrite à une relation rationnelle entre moyens, fins et conséquences.* » (Gonthier, 2004). Nous garderons donc en tête l'idée que toute rationalité sous-tendant les décisions des acteurs est par essence limitée, au sens où l'entend Simon. Par ailleurs, afin de composer avec les éléments irrationnels, les modulations affectives et les conditionnements émotionnels qui entrent dans la plupart des conduites sociales et les font déroger au modèle de la rationalité téléologique wébérienne, nous tâcherons de distinguer entre rationalité et rationalisation : « *ce qui d'un certain point de vue semble rationnellement motivé peut apparaître irrationnel d'un autre point de vue.* » (Gonthier, 2004).

### Conclusion du chapitre 5

L'ouvrage de F. Pichault et J. Nizet constitue le point d'aboutissement d'une démarche entreprise à propos des formes organisationnelles, avec comme référence la théorie des configurations développée par Mintzberg. Cette démarche avait amené les auteurs à revisiter les conceptions fondamentalement contingentes de Mintzberg, en les combinant avec une perspective davantage politique. A partir de l'interaction entre ces deux perspectives, ils proposaient un modèle dynamique permettant de mieux comprendre comment une organisation peut rester stable pendant des périodes plus ou moins longues, mais aussi comment elle évolue, en passant d'une configuration à une autre. Les auteurs ont ensuite

cherché à savoir dans quelle mesure pareille démarche pouvait se prolonger dans le domaine de la GRH.

Postulant la diversité des pratiques de GRH, les auteurs se réfèrent au cadre d'analyse contextualiste. Ils utilisent la méthode analogique pour repérer de manière inductive cinq conventions de GRH, s'inscrivant dans le prolongement des cinq configurations organisationnelles qu'ils avaient dégagées dans leur précédent ouvrage. Les conventions sont ensuite détaillées de manière plus déductive, en vue de repérer des modalités différentes de gestion du rapport de subordination liant le travailleur à l'organisation qui l'emploie. Cette phase voit l'émergence de groupes d'acteurs dominants. A ce stade du raisonnement, les auteurs adoptent une approche strictement contingente, en faisant de la GRH une variable dépendante des arrangements organisationnels. Afin de compléter cette approche, les auteurs commencent par identifier d'autres facteurs, notamment externes, susceptibles d'être pris en considération. Puis ils vont souligner les limites d'une approche strictement contingente, étant donné la multiplicité des facteurs contextuels à prendre en compte et, par conséquent, la probabilité de contradictions dans les « *alignements* » à opérer en matière de GRH. Ceci les conduit à inscrire, au cœur de la problématique de la GRH, les jeux de pouvoir entre acteurs. Les auteurs amendent donc la rigidité de l'approche contingente en la complétant par une approche politique de la GRH. En se référant au cadre d'analyse contextualiste, fil rouge de l'ouvrage, les auteurs avancent que les contenus (conventions de GRH) doivent s'envisager non seulement en relation avec leurs contextes d'apparition et de développement, mais aussi, et surtout, en relation avec les processus marqués par le jeu sans cesse remodelé des rapports de pouvoir entre acteurs. Ils développent l'hypothèse selon laquelle les acteurs en compétition au sein d'une organisation peuvent se saisir des éléments des contextes internes aussi bien qu'externes pour tenter de faire triompher leur propre conception de la politique de GRH à mettre en œuvre.

Pour la suite de ce travail, nous avons décidé d'inscrire nos pas dans ceux de Pichault et Nizet, ce qui explique que nous nous soyons attardée sur la description de leur démarche. En effet, celle-ci, tout à fait compatible avec nos choix épistémologiques, devrait nous permettre d'analyser les pratiques de GRH observées sur nos terrains, en lien avec les contextes et les acteurs qui les structurent, ce qui nous permet de répondre à deux des *gaps* identifiés dans la revue de littérature. Cependant, nous devons garder deux éléments à l'esprit. Le premier élément concerne les pratiques en question : nous allons examiner les pratiques quotidiennes, concrètes, de GRH, à la recherche de traces de ce que nous avons appelé « *GEST* ». Il nous faudra vérifier que le cadre d'analyse de Pichault et Nizet permet de discriminer d'éventuelles « *conventions* » de *GEST* aussi bien qu'il permet de discriminer des « *conventions de GRH* » en général (étant entendu que nous nous situons dans une perspective idéal-typique, bien sûr). Le deuxième élément concerne le passage des pratiques aux logiques. Il nous semble dommage de nous arrêter à l'approche politique étudiée par Pichault et Nizet au moyen de leur cadre d'analyse. Cette approche, certes indispensable, nous semble insuffisante en matière de pratiques de *GEST*, domaine dans lequel nous avons relevé lors de notre revue de littérature de nombreuses omissions, incohérences, paradoxes voire aberrations dans les décisions prises par les acteurs. Nous allons donc tenter de compléter l'approche de Pichault

et Nizet par une approche par la rationalité, voire la rationalisation telle que l'entend Weber, afin de mieux appréhender les choix qui sous-tendent les comportements politiques observés. Tout en gardant à l'esprit que la rationalité des acteurs est forcément limitée, nous tenterons ainsi de remonter des pratiques aux logiques.

A présent que les précautions méthodologiques sont prises, que les pré-requis épistémologiques, méthodologiques et théoriques sont posés, il est temps d'exposer la stratégie qui a guidé la recherche de terrain.

### Synthèse du chapitre 5

Dans ce chapitre, nous avons posé nos grandes orientations épistémologiques, méthodologiques et théoriques. En matière d'épistémologie, nous avons choisi de nous situer dans une perspective constructiviste pragmatique, et posé les grandes orientations méthodologiques adéquates. Il s'agissait en l'occurrence d'utiliser des méthodes de recherche multiples et combinées, au premier rang desquelles l'étude de cas. Nos études de cas reposent largement sur des entretiens semi-directifs, mais pas seulement. Notre matériau est également composé d'observations, de documents écrits, mais aussi, ce qui est rare, de mesures quantitatives issues de la physiologie et de l'ergonomie. Nous avons en effet eu la grande chance de pouvoir croiser, sur certaines parties de notre étude, des regards complémentaires et pluridisciplinaires. Enfin, le volet théorique repose largement sur la grille d'analyse des pratiques de GRH de Pichault et Nizet, qui a l'immense mérite à nos yeux d'intégrer les contextes et les acteurs dans son analyse, et d'amender le côté déterministe de l'approche contextualiste par l'approche politique. Pour être tout à fait complète, nous avons choisi de prolonger ce cadre par la mobilisation de la théorie de la rationalisation selon Weber, afin d'éclairer les raisons de l'action mise en lumière par l'approche politique.

Le choix d'un positionnement épistémologique constructiviste pragmatique n'allait pas de soi, car l'auteur de ce travail était précédemment médecin, donc, plutôt inscrit dans un paradigme positiviste. Le choix du paradigme constructiviste s'est en quelque sorte imposé naturellement eu égard au sujet, celui de la gestion des âges. Cependant, toute la difficulté a consisté à articuler les deux approches de l'auteur, l'ancienne et la nouvelle, l'une ne pouvant raisonnablement pas être envisagée de façon totalement décorrélée de l'autre. C'est ainsi que la démarche de recherche a convoqué des savoir-faire issus de l'une ou l'autre des deux formations, dans un souci permanent de critique épistémologique. Ainsi, la posture du chercheur en gestion, anciennement médecin, s'est trouvée fortement inspirée par la pratique de la consultation médicale. Néanmoins, le chercheur ne mentionnait pas qu'elle était médecin, de façon à éviter d'induire un discours par trop axé sur les aspects visibles et conscients de la santé. Cependant, une fois que le discours sur ce qui importait réellement pour les personnes interrogées avait pu sourdre de façon libre, le médecin repérait ce qui dans ce discours relevait effectivement de la santé telle qu'elle en avait posé l'acception précédemment. Il nous semble que l'une des plus-values de ce travail se situe dans cette articulation, dans le travail d'un médecin-gestionnaire ou d'un gestionnaire-médecin, ainsi que dans l'exigence épistémologique et méthodologique d'une nouvelle constructiviste qui doit convaincre une ancienne positiviste, elle-même.





## Chapitre 6 : instrumentation du projet de recherche

<p><b>Partie I :</b> revue de la littérature en gestion. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé</p>	<p>Chapitre 1 - « Gestion des âges », l'invention d'un concept pour faire face à une réalité économique</p> <p>Chapitre 2 - Du concept aux pratiques : une « gestion des âges » qui ne permet pas de gérer les âges</p> <p>Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la « gestion des âges »</p> <p><i>Conclusion de la partie I : nous proposons de tester un nouveau concept : la « gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps » (GEST)</i></p>
<p><b>Partie II :</b> méthode. Terrains, ancrages et instrumentation du projet</p>	<p>Chapitre 4 – Un cas français : les ripeurs</p> <p>Chapitre 5 – Ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques</p> <p>Chapitre 6 – Instrumentation du projet de recherche</p> <p><i>Conclusion de la partie II :</i> <i>QR1 : peut-on caractériser et décrire des pratiques de GEST ?</i> <i>QR2 : peut-on en identifier des ensembles cohérents ?</i> <i>QR3 : quelles peuvent être les conditions de réussite ou d'échec de la GEST ?</i></p>
<p><b>Partie III :</b> résultats.</p>	<p>Chapitre 7 - Application de la démarche de Pichault et Nizet à l'analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST</p> <p>Chapitre 8 – Au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ... ou non</p>
<p><b>Partie IV :</b> discussion</p>	<p>Chapitre 9 – Limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST.</p>

Une fois le type de terrain choisi, et les grands ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques déterminés, il est temps de définir une instrumentation concrète pour notre projet de recherche. Dans un premier temps, nous exposerons notre stratégie générale de recherche et de collecte des données. Elle est classique : elle repose majoritairement sur des études de cas. Ces dernières permettent en effet de rendre compte de situations complexes : nous exploiterons toutes ses possibilités puisque nous rendrons compte de collectes de matériaux très divers, allant des entretiens semi-directifs aux mesures physiologiques. Dans un deuxième temps, nous devons exposer la méthode d'analyse des données qualitatives que nous avons employée, à savoir l'analyse de contenu, qui est ici soutenue par l'usage du logiciel NVivo. Dans un troisième temps, enfin, nous décrirons succinctement les données recueillies, non sans avoir procédé à une mise au point sur le choix de la comparaison comme technique d'analyse mais aussi de présentation de ces données très volumineuses.

### 6.1. Stratégie générale de recherche et collecte des données

Notre projet a pour but d'étudier des pratiques quotidiennes, concrètes de GRH pour y chercher des traces de ce que nous avons appelé « *GEST* » et tenter ainsi de la mieux caractériser. En accord avec notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique, nous avons jugé que la stratégie de l'étude de cas, qui est également une méthode et une technique (Gavard-Perret et al., 2012) était très appropriée. En effet, cette approche empirique des organisations, qui s'inscrit dans le champ des études qualitatives, consiste à étudier en profondeur et de façon intensive un ou plusieurs phénomènes dans un ou plusieurs contextes différents (Gavard-Perret et al., 2012).

Yin en propose la définition suivante : « *L'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées.* » (Yin, 1990 (2ème éd. 1994, 3ème éd. 2003)). L'étude de cas est par conséquent habituellement associée à une logique de recherche qualitative inductive (construction d'une théorie à partir du vécu des acteurs) puisque le principe est de partir de situations concrètes et réelles d'entreprises (observées et décrites). En cela, les proximités avec la « *théorie enracinée* » (Glaser & Strauss, 1967) sont fondées, du fait de l'exigence partagée d'être « *ancré dans le réel* » (Gavard-Perret et al., 2012). Nous nous en souviendrons d'ailleurs au moment d'exposer notre méthode de codage. Cependant, rappellent Gavard-Perret et al., Hlady Rispal n'exclut pas l'intérêt de l'étude de cas pour la production de théorie, nécessitant alors un traitement quantitatif des cas étudiés, qui doivent être en nombre suffisant. Elle évoque également des recherches par étude de cas de type déductif (Hlady Rispal, 2002). Nous nous sentons donc légitimée à employer cette méthode pour alimenter en données notre démarche faite de boucles de déduction / abduction / induction.

L'étude de cas peut aussi être envisagée comme méthode complémentaire à d'autres outils de collecte de données, permettant ainsi de croiser des optiques différentes dans ce que Stake appelle la « *triangulation* » (Stake, 1995) : nous ne nous en priverons pas, dans la mesure où notre institution de rattachement, l'INRS, nous a offert l'opportunité de mobiliser d'autres disciplines, donc d'autres approches et d'autres instrumentations, pour observer notre objet d'étude. Cette triangulation des données nous permettra aussi de réduire les biais liés à la

distance entre le chercheur et son objet. Nous exposerons plus loin le détail des différentes approches que nous avons croisées.

Quoi qu'il en soit, le véritable atout de l'étude de cas, comme le rappelle Stake, est sa capacité à rendre compte de la complexité d'une situation : « *On attend de l'étude de cas qu'elle saisisse la complexité d'un cas unique.* » (Stake, 1995). Dans notre univers de pratiques de GRH enchâssées dans des contextes économiques, politiques, sociaux très divers et complexes, cette stratégie de recherche s'est imposée, pour ainsi dire, de façon naturelle.

Pour rendre compte de la complexité, l'un des grands atouts de notre positionnement épistémologique et de notre stratégie de recherche est qu'ils autorisent à combiner plusieurs modes de collecte de données, plusieurs types de données. Or, nous souhaitons saisir les pratiques organisationnelles de plusieurs points de vue. Le matériau n'avait donc pas à être homogène. Pour approcher la diversité des pratiques et la complexité des situations, nous avons donc pu user d'approches pluridimensionnelles. Cette multiplication des sources permettait aussi de trianguler les données, afin de leur assurer une robustesse maximale.

#### 6.1.1. Des entretiens semi-directifs

##### a) Des entretiens

Comme le rappellent Gavard-Perret et al., l'entretien est ce « *dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche. Il se caractérise par une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale : les données collectées seront donc coproduites. Ces données se fondent sur des représentations stockées en mémoire du répondant, elles sont donc reconstruites lors de leur verbalisation.* » (Gavard-Perret et al., 2012). Ainsi, « *elles nous renseignent d'abord sur la pensée de la personne qui parle et secondairement sur la réalité qui fait l'objet du discours.* » (Albarello et al., 1995).

Bien sûr, cette dernière remarque a motivé le fait que nous réalisions un grand nombre d'entretiens, afin de trianguler les données issues des entretiens entre elles et d'essayer de nous détacher de la pensée de la personne qui parle. L'idée était de parvenir à nous construire une représentation de la réalité, objet du discours, qui soit l'objet d'une sorte de consensus involontaire entre les différents locuteurs, et pas seulement une formalisation de la représentation que s'en faisaient quelques locuteurs.

Concernant le niveau de structuration de l'interaction entre l'animateur et l'individu, c'est le format des entretiens semi-directifs qui a été choisi.

##### b) Des entretiens semi-directifs

Le format des entretiens semi-directifs implique un degré de directivité/intervention moyen de l'enquêteur, et permet d'obtenir un degré moyen d'introspection/profondeur d'exploration du répondant (Gavard-Perret et al., 2012).

Concernant notre attitude durant ces entretiens, nous nous sommes appliquée à maîtriser « *l'attitude-clé de l'interviewer : celle de la compréhension faite d'empathie et de reformulation.* » (Chevalier et al., 2018).

Concernant le contenu, plusieurs précautions ont été observées. Tout d'abord, les entretiens ont été menés en exposant dès le début les objectifs de la recherche. En effet, nous souhaitions permettre une collecte relativement centrée et rapide, sachant que les domaines explorés étaient nombreux en raison du cadre d'analyse choisi, qui impose d'explorer les contextes, les relations entre les acteurs... et pas seulement les grands processus de la GRH. Malgré ces précautions, les entretiens sont souvent très longs.

Naturellement, ce mode de collecte pose le problème d'un biais, celui d'une expression potentiellement moins sincère car entravée par la volonté de « *bien répondre* » en fonction des objectifs exposés. Ceci étant, la longueur des entretiens entraîne peut-être une érosion de cette préoccupation au fil du temps.

On peut voir en annexe un exemple de la grille d'entretien qui a été utilisée pour les entretiens semi-directifs : il s'agissait d'un canevas, une liste de thèmes, ou sujets, à aborder avec tous les répondants. Dans un souci de rigueur et de transparence méthodologique, nous exposons ici les principes qui nous ont guidée dans son élaboration.

La grille a été construite :

- A partir des grands thèmes recensés dans l'ouvrage de Pichault et Nizet, donc, des grands domaines que nous appellerons « *classiques* » de la GRH
- De façon à recueillir le plus possible d'éléments des contextes internes et externes, et permettre ensuite une lecture guidée par la grille d'analyse de Pichault et Nizet
- De façon à permettre l'exploration des acteurs, troisième élément du triangle : leur présence, leur rôle, leurs interactions.

En complément à cette utilisation littérale de la grille d'analyse de Pichault et Nizet, nous avons également construit la grille de façon à explorer les représentations et pouvoir ensuite les mettre en relation avec les pratiques qu'elles sous-tendent, donc, éclairer un tant soit peu les processus de rationalisation observés chez les acteurs.

L'ordre de discussion n'était pas imposé, mais on a quand même inversé deux sous-thèmes pour éviter de biaiser la verbalisation sur les représentations. L'enquêteur s'appuyait sur l'enchaînement des idées propres au répondant pour évoquer un thème avant ou après un autre. L'entretien se voulait donc flexible, pour mieux appréhender la logique du répondant. Cependant, le guide était formalisé pour :

- Favoriser des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants
- Se prêter aux contraintes de terrain (faible disponibilité des répondants) : la même grille a été utilisée pour tous les enquêtés, quel que soit leur métier et le temps dont ils disposaient
- Pallier le fait que l'enquêteur doctorant disposait d'une faible expérience en matière de direction d'entretiens.

Nous souhaitions obtenir une compréhension fine et profonde des répondants par rapport à notre objet de recherche, enrichir progressivement notre connaissance autour de cet objet. Une démarche progressive a été adoptée et le guide d'entretien a été enrichi en fonction des thèmes émergents jusqu'à ce que le chercheur ait le sentiment d'avoir exploré toutes les facettes de la question de recherche.

La grille était organisée selon le principe de l'entonnoir :

- On l'a vu au chapitre sur la méthode, l'entretien commençait par une introduction destinée à recueillir des éléments de contexte tout autant qu'à établir un climat de confiance. Cette introduction avait été pensée pour garantir la posture du chercheur.
- S'ensuivait un thème « *de réchauffement* » : « *pouvez-vous me résumer votre parcours ?* »
- Puis l'entretien était centré sur le sujet, en plusieurs thèmes comme évoqué plus haut
- Enfin, ou en cours de route, les réponses aux sous-thèmes pouvaient faire l'objet d'approfondissements.

*A posteriori*, nous constatons un oubli de notre part, qu'il convient de signaler par souci de rigueur méthodologique. Nous n'avons pas pris le soin à la fin de chaque entretien de récapituler les idées émises par le répondant en lui demandant si cela correspondait bien à ce qu'il pensait ; nous ne nous sommes pas assurée qu'il n'avait rien à ajouter et n'avons pas recueilli ses impressions. En revanche, nous avons pris soin de toujours lui demander de se soumettre à un petit exercice de projection (« *comment voyez-vous évoluer le métier de ripeur ?* »). Nous avons également cherché à obtenir d'autres hypothèses par le biais d'une question systématique de type « si vous aviez une baguette magique, que feriez-vous ? » (« *What if...* »).

c) Des entretiens individuels chaque fois que c'était possible

Les entretiens individuels ont été privilégiés chaque fois que c'était possible car « ils sont bien adaptés pour l'exploration de processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation...) (Gavard-Perret et al., 2012) . Ils nous ont donc paru adaptés aux objectifs de la recherche : appréhension des contextes, de représentations, de freins et motivations, analyse de processus...

Cependant, malgré nos demandes d'entretiens individuels, les répondants se sont parfois présentés à plusieurs à nos rendez-vous. La méthodologie de recherche était basée sur des entretiens individuels, et nous n'étions pas toujours prévenus que les interlocuteurs seraient nombreux. Nous n'avons donc pas revu notre méthodologie d'entretien spécifiquement pour l'adapter au cas des entretiens collectifs. La grille est restée la même, et nous avons tenté de conserver la même attitude d'écoute active, neutre et/ou de bienveillance, la même animation à la fois directive et souple. Notre rôle a consisté à proposer des tâches ouvertes et diversifiées pour que les répondants expriment leur opinion personnelle, faire approfondir les réponses, poser de nouveaux problèmes en fonction des réponses précédentes, mettre éventuellement les répondants devant leurs contradictions.

Cependant, nous ne pouvons nier que le comportement des répondants change selon le fait qu'ils sont seuls ou accompagnés. Le fait d'être en groupe nous a semblé parfois faciliter la parole, parfois la rendre plus difficile. Les échanges collectifs étaient souvent désordonnés, car dépendants de la manière dont les participants rebondissaient sur les propos des autres. Il nous a semblé que les discours devenaient parfois stéréotypés ou conformistes. Les entretiens collectifs que nous avons menés devront donc être considérés comme non désirés et marginaux dans la démarche. Cependant, leur présence n'hypothèque pas la validité de la démarche dans la mesure où notre unité d'analyse est le cas, et non le répondant individuel.

#### d) Critères d'arrêt des entretiens

L'arrêt des entretiens a été tantôt choisi, tantôt subi par l'enquêteur. Les entretiens ont été arrêtés quand il n'y avait plus personne à interroger, ou bien qu'on avait atteint la saturation sémantique, ou encore que les profils étaient suffisamment variés. Ils ont encore pu être arrêtés parce que l'accès à des interlocuteurs supplémentaires était refusé au chercheur.

Enfin, nous signalons avoir arrêté les entretiens lors de circonstances particulières, parce que les entretiens risquaient d'être biaisés par deux types d'interférences. En effet, nous le détaillerons plus loin, une partie de l'étude a été réalisée dans le contexte particulier d'une demande d'une CARSAT, qui a requis l'assistance de l'INRS pour des mesures physiologiques et ergonomiques, en échange de quoi elle nous ouvrait les terrains pour nos entretiens en GRH. Nous avons pu réaliser une grande partie de ces entretiens sans problème, jusqu'à ce que viennent interférer les résultats de la partie physio-ergonomique de l'étude et les travaux du groupe constitué à cette occasion (ce groupe réunissait les chercheurs, la CARSAT et les industriels). Nous avons alors préféré renoncer aux quelques entretiens encore possibles. Par ailleurs, sur ce même territoire, l'approche du renouvellement d'appel d'offres incitait les industriels à se méfier de nous, puisque nous visitons des entreprises concurrentes.

#### 6.1.2. Observation participante et matériaux divers

En tant que technique collectant des données « de signe », les entretiens ont permis de collecter des données directement par l'expression verbale. Cependant, ils ont également permis d'établir une relation de confiance avec les interlocuteurs, qui ont ensuite autorisé l'accès à d'autres types de données :

- Observation participante : l'une des entreprises nous a autorisés à suivre trois jours complets de collecte. Le chercheur était alors dans la cabine aux côtés du chauffeur (et des ripeurs lorsqu'ils montaient en cabine), en salle de pause, au vidage...
- Mémoire de master commandé par la direction et relatant les résultats d'une étude d'optimisation des coûts
- Possibilité d'assister à des réunions « de recadrage sécurité »
- Documents d'intégration des ripeurs (fiches sécurité, etc.)
- Données de sécurité de l'entreprise
- Pyramides des âges



- Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP), Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP), Règlement de la Consultation fourni par le donneur d'ordres aux entreprises délégataires lors du précédent renouvellement d'appel d'offres (2009) ...

Ces données n'ont pas toutes pu faire l'objet du même codage que les données issues des entretiens, mais leur contenu (retranscrit quand il y a lieu) participe à la triangulation qui va, au final, rendre les résultats robustes.

### 6.1.3. Observation ergonomique et mesures physiologiques

- a) Une occasion rare : des données d'observation ergonomique et des mesures physiologiques

Comme énoncé plus haut, le contexte particulier de l'INRS nous a offert une très belle opportunité de recherche. L'un des moyens d'action de l'INRS est l'assistance au réseau des CARSAT (Caisses d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail), qui ont le même financeur que l'INRS. En l'occurrence, nous avons été sollicités par un ingénieur-conseil de CARSAT, qui s'inquiétait des conséquences possibles pour la santé des ripeurs du passage au monoripage sur son secteur.

Le monoripage, ou pratique de la collecte des déchets en équipage de deux personnes, soit un ripeur et un chauffeur, se généralise en effet depuis quelques années. Il vient progressivement remplacer le biripage, ou pratique de la collecte en équipage de trois personnes, soit deux ripeurs et un chauffeur. Les raisons avancées par les entreprises pour expliquer ce changement organisationnel sont multiples : économie budgétaire réalisée sur la masse salariale, mais aussi possibilité de se mettre en conformité avec l'une des préconisations de la recommandation R437 de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie, qui demande la suppression de la collecte des deux côtés de la rue ou collecte dite « *bilatérale* ».

Le renouvellement d'appel d'offres approchait sur une métropole du secteur du préventeur qui nous a sollicités, et la question du monoripage se faisait de plus en plus pressante :

- La Métropole, elle-même employeuse de ripeurs en régie, s'interrogeait sur le passage au monoripage pour ses propres équipes
- Le monoripage concernait déjà les trois entreprises privées délégataires de service public qui se partageaient la collecte des déchets sur le reste du territoire en question.

Dans un contexte économique tendu et hyper concurrentiel, le spécialiste de la prévention craignait que les entreprises ne répondent à l'appel d'offres par des propositions généralisant le monoripage dans leurs équipes, de façon à devancer leurs concurrents en baissant les prix. Or, il avait l'intuition que le passage au monoripage pouvait représenter une aggravation des conditions de travail des ripeurs, et un risque supplémentaire pour leur santé, mais sans pouvoir le démontrer de façon objective. En effet, la généralisation du monoripage est récente, et le monoripage fait pour l'instant l'objet de très peu d'études et d'aucune régulation externe aux entreprises. Aux inquiétudes du préventeur, les industriels répondaient que le

passage au monoripage s'accompagnait dans leurs entreprises de « remaniements des tournées » et « d'aménagements », sans plus de précisions.

L'ingénieur de la CARSAT a donc sollicité l'INRS pour participer à un groupe de travail regroupant des partenaires multiples, de divers horizons : deux CARSAT, l'INRS, les industriels, prestataires privés du territoire concerné mais aussi d'autres situés plus loin, le donneur d'ordres et employeur public (la Métropole), des médecins du travail, un ergonome de centre de gestion. Ce groupe s'est donné pour mission de « *proposer des repères sur les conditions de mise en place des collectes en monoripage de façon à préserver la santé et la sécurité des agents de collecte.* »

Pour répondre à la préoccupation des préventeurs en termes de santé et de sécurité au travail entraînée par la tendance à la généralisation du monoripage, quatre questions ont été formulées :

- ✓ En quoi le passage au monoripage peut-il transformer le travail dans ses caractéristiques ? (pour les ripeurs mais aussi pour les chauffeurs)
- ✓ En quoi le passage au monoripage peut-il transformer le travail dans ses régulations ? (pour les ripeurs comme pour les chauffeurs)
- ✓ Quelles conséquences possibles pour la santé des opérateurs peut-on anticiper ?
- ✓ Quelles nouvelles régulations peut-on imaginer ?

Au fil des discussions, les participants se sont rapidement entendus sur le fait que le passage au monoripage constituait un objet complexe, avec des aspects concernant la santé et la sécurité au travail, mais également des aspects organisationnels, économiques et sociaux. C'est pourquoi il a été décidé de recourir à une étude pluridisciplinaire, l'INRS étant en mesure de fournir les ressources. Il a été décidé que l'étude se composerait de deux volets complémentaires, un volet « ergonomie et physiologie », et un volet « économie et gestion ». Quatre personnes sont donc intervenues sur les terrains. Il s'agissait de :

- Kevin Desbrosses, responsable d'études à l'INRS, physiologiste
- Mélissa Vieira, étudiante en master 2 d'ergonomie à l'INRS, sous la direction de Florence Hella, chef du laboratoire « ergonomie et psychologie appliquées à la prévention » de l'INRS
- Bertrand Delecroix, responsable d'études à l'INRS, économiste
- L'auteur de cette thèse en sa qualité de doctorante en sciences de gestion.

Nous ne nous attarderons pas sur la méthode des entretiens semi-directifs menés en gestion et en économie, puisqu'ils ont été décrits plus haut. Ils ont été menés à l'intérieur mais aussi à l'extérieur des entreprises, pour une vision verticale des chaînes de décision mais aussi horizontale (à l'échelle du territoire). Nous donnerons en revanche ici un aperçu de la méthode et de l'instrumentation des interventions en ergonomie et physiologie. Un point très important de ces interventions, qui ne se situent pas tout à fait dans le même paradigme épistémologique que le nôtre, a consisté à assurer la meilleure comparabilité possible des tournées étudiées.



b) Comment comparer des tournées en monoripage et biripage en ergonomie et physiologie

Pour apporter des éléments de réponse aux questions posées, il a été décidé de comparer des tournées de ramassage des ordures réalisées en biripage et des tournées réalisées en monoripage.

Ici se posait une difficulté majeure : les tournées ne sont jamais strictement superposables/comparables, car les conditions météorologiques, de terrain, de contenants, de quantité de déchets, le type de déchets, la difficulté de la tournée... diffèrent forcément. Il a donc fallu élaborer un protocole permettant de réduire au maximum les facteurs de variation, pour permettre la meilleure comparaison possible.

- Les mesures ont été effectuées sur des tournées existantes pour ne pas créer de conditions artificielles et rester au plus près des réalités de terrain
- Les mesures ont donc été effectuées dans des entreprises qui pratiquaient déjà le biripage et le monoripage de manière habituelle
- Ni les équipages habituels, ni les tournées habituelles, ni les affectations habituelles des équipages aux tournées n'ont été modifiés
- Une demande de participation sur la base du volontariat a été faite auprès des ripeurs mais aussi des chauffeurs
- Il a été décidé d'observer des tournées de ramassage d'ordures ménagères et de tri sélectif, car ce sont les déchets les plus nombreux, donc faisant l'objet des tournées les plus fréquentes, donc les plus susceptibles d'être ramassées en monoripage
- Il a été décidé d'observer deux types de tournées : des tournées réputées « normales » et des tournées réputées particulièrement difficiles. Cette qualification était attribuée sur un certain nombre de critères (durée, tonnage, nombre de vidages, contenant/mode de présentation des ordures, véhicule, saison, période de la journée, type d'habitation à tonnage égal, topographie du terrain, distance/dénivelé, expérience des opérateurs, circulation). Bien sûr les tournées ont été qualifiées de façon consensuelle par les industriels présents, en s'appuyant sur leur connaissance fine du terrain et du métier. Cette co-construction nous a semblé constituer un gage de validité méthodologique.

c) Instrumentation des interventions ergonomique et physiologique

- Intervention en ergonomie

L'ergonome a commencé par une journée d'observation pour tester et ajuster sa grille d'observation (11 juin 2015). De retour à l'INRS, la grille d'observation a été convertie en un logiciel sur tablette, qui a ensuite facilité le suivi des tournées et l'observation de l'activité. Cet appareillage a ensuite permis de réaliser pendant 8 jours les suivis de tournée dans de bonnes conditions, et de réaliser des observations systématiques avec enregistrement vidéo et codage sur tablette, pour obtenir des chroniques d'activité, l'identification précise des actions et des stratégies. L'observation a été complétée par des entretiens avec les équipes observées.

Au total 8 tournées ont été suivies intégralement par l'ergonome (cf. Figure 12) :

- Tournées du matin uniquement, pour assurer l'homogénéité des horaires
- Entre le 22/6/2015 et le 21/7/2015 pour l'imiter « l'effet saison » (les quantités d'ordures jetées ne sont pas les mêmes selon les saisons, les vacances...)
- La température a varié entre 13°C et 20°C (pas d'effet exceptionnel lié à une canicule, par exemple) : limitation des variations liées à la météo
- Uniquement du territoire urbain (mais pas de centre historique, à difficulté particulière)

Une certaine homogénéité a aussi été respectée au niveau des équipages :

- 20 hommes âgés de 19 à 51 ans
- 10 ripeurs, 6 chauffeurs, 4 chauffeurs-ripeurs
- Dans 3 entreprises différentes
- Homogénéité des statuts recherchée : embauchés majoritaires (16) limitant l'étude des intérimaires (3) et apprentis (1)
- Les paramètres âge/poids/tabac ont été contrôlés

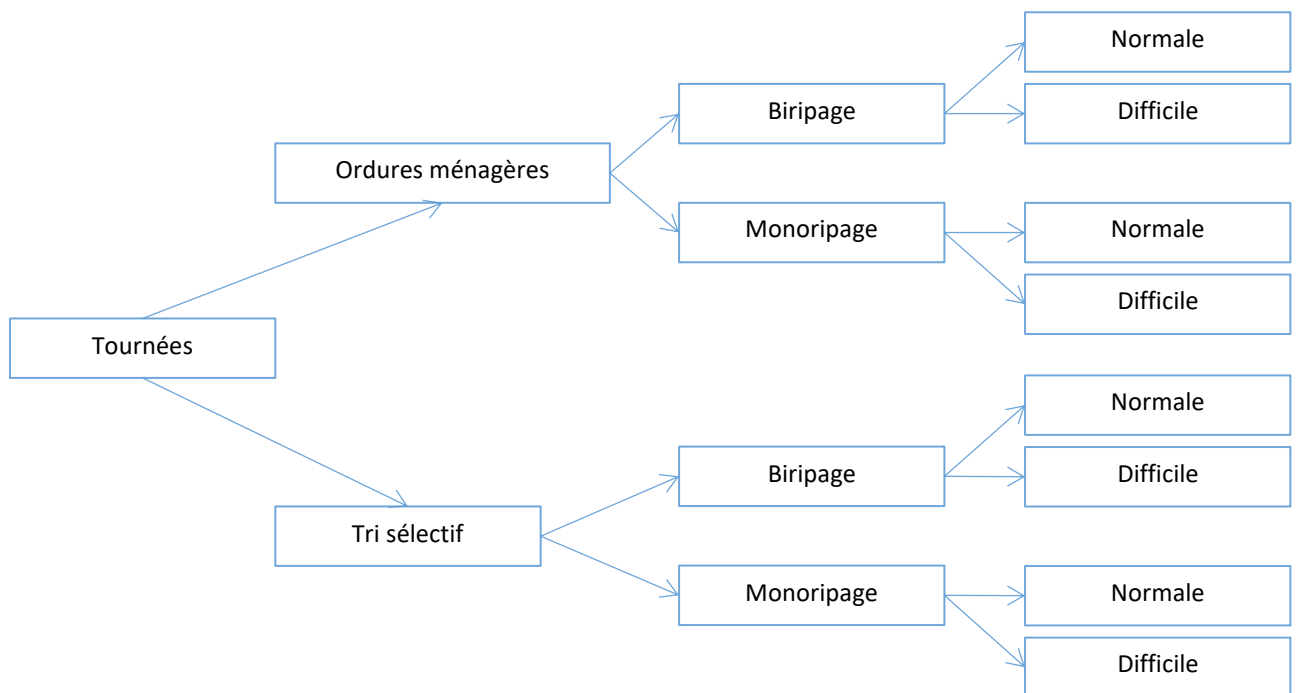


Figure 12 : schéma des tournées suivies en ergonomie et physiologie de manière à assurer la meilleure validité méthodologique possible

- Intervention en physiologie

Le physiologiste a réalisé des suivis instrumentés de collecte. Les mesures ont consisté en un enregistrement, en continu, de la fréquence cardiaque et du niveau de sollicitation physique. Les volontaires étaient donc équipés d'un cardio-fréquencemètre (ceinture qui se fixe au contact de la peau au niveau de la poitrine) et de 2 capteurs de mouvements (qui se fixent sous les vêtements au niveau de la cuisse et du bras). Les appareils ne gênaient pas l'activité habituelle des volontaires.

Pour tenir compte de la variabilité inter-individuelle, il fallait au minimum 10 ripeurs volontaires par situation (10 ripeurs en biripage et 10 ripeurs en monoripage).

Dans la mesure du possible, un temps de 15 minutes a été réservé avant le début de la collecte. Il s'agissait d'équiper les ripeurs mais aussi leur faire observer un temps de repos, déterminant pour le calcul des indices de fréquence cardiaque.

Le physiologiste a suivi les mêmes tournées que l'ergonome et a complété avec d'autres suivis sur lesquels il intervenait seul. Au total, il a étudié 16 tournées et 37 opérateurs.

Les données ergonomiques et physiologiques ont été analysées par les spécialistes de chaque discipline, selon leur méthodologie propre. Nous n'y reviendrons pas, d'autant plus que ces données ne constituent pas le cœur des données de la thèse. Nous nous concentrerons ici sur le traitement des données qualitatives que nous avons recueillies nous-même.

#### *6.1.4. Incidence sur le positionnement du chercheur*

La littérature a montré un besoin de compréhension fine, notamment du comportement des acteurs. Notre objectif était donc un objectif de compréhension, et non d'intervention ou de recherche d'une transformation. Notre collecte se voulait ainsi aussi pure et distanciée que possible. Pourtant, le positionnement du chercheur a différé d'un cas à l'autre. Dans un cas, nous étions des chercheurs observant pour notre propre compte, dans l'autre cas, des chercheurs envoyés par un groupe de travail qui avait, lui, une perspective transformative.

En effet, dans deux des cas, ceux qui ne relèvent pas de la demande d'assistance décrite plus haut, nous ne cherchons aucunement à modifier la réalité qui s'offre à nous, mais à en saisir et à en comprendre le plus d'éléments possible. Nous nous présentons comme chercheurs, au service d'une institution, l'INRS, qui promeut la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles mais qui n'a aucun pouvoir de coercition ou de contrôle. Nous ne sommes pas neutres puisque nous affichons un positionnement institutionnel, mais notre démarche ne prétend pas mener à un quelconque changement dans l'entreprise, ni avoir de suite.

En revanche, dans les quatre entreprises qui relèvent du territoire Métropole et de la demande d'assistance de la CARSAT à l'INRS, la situation est différente. Nos entretiens s'inscrivent dans un volet d'une étude complète, menée sous l'égide d'un groupe de travail, qui vise à modifier les pratiques, la réalité, et à la transformer dans le sens d'une plus grande prise en compte de la prévention et de la santé des opérateurs qui pratiquent le monoripage. De notre côté, nous ne modifions qu'à la marge notre grille d'entretien, en y ajoutant seulement un module dédié spécifiquement au monoripage. Cependant, nous devons assumer une autre appartenance, ce qui modifie forcément l'attitude des personnes que nous interrogeons. En effet, l'ingénieur CARSAT qui mène le groupe et commande l'étude possède, lui, un pouvoir de contrôle voire de coercition sur les entreprises qui dérogeraient aux règles. C'est lui qui nous introduit auprès des entreprises étudiées, dont l'attitude est forcément différente de celles du cas précédent. Ici, ni les entreprises ni les personnes interrogées ne sont volontaires. Ainsi, la bonne volonté peut parfois être questionnée : une personne refusera tout

net de nous répondre, une autre fera défaut à plusieurs reprises lors des rendez-vous, d'autres rendez-vous seront difficiles à prendre et nous devons insister lourdement.

L'interaction entre le chercheur et « l'objet » étudié, dont le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique postule l'inséparabilité, se fait cependant à des distances différentes. On peut raisonnablement penser que ces deux positionnements différents vis-à-vis des entreprises et des interlocuteurs ont pu induire des biais dans les réponses. Mais lesquels et comment les prendre en compte ? Notre réponse a été de trois ordres :

- Conservation de la même grille d'entretien, au module spécifique « monoripage » près
- Effort conscient de la part du chercheur pour ne rien modifier dans son attitude distanciée lors des entretiens
- Et surtout, multiplication des personnes interrogées, des sources, de façon à pouvoir trianguler les données et limiter les biais.

Ainsi armée, nous avons pu envisager le traitement des données recueillies.

## 6.2. Analyse des données qualitatives

### 6.2.1. Une analyse qualitative classique

A ce stade du projet, il s'est agi de déterminer la façon la plus adaptée de traiter les données qualitatives pour apporter la meilleure légitimité au projet, en donnant à la triade cadre épistémologique \* stratégie de la recherche \* instrumentation la plus grande cohérence possible.

Les principales sources de documentation ont été le séminaire « *Exploitation des données qualitatives* » dispensé par M.-L. Gavard-Perret en avril 2016, et son livre déjà cité, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse* (Gavard-Perret et al., 2012), ainsi que le livre de F. Chevalier, *Les méthodes de recherche du DBA* (Chevalier et al., 2018).

Les données recueillies, mots, éléments non verbaux issus des observations, entretiens, documents variés...réunis présentent les caractéristiques classiques des données qualitatives : elles ne sont pas immédiatement accessibles à l'analyse. « *Du fait de leur nature complexe et non standardisée, elles nécessitent une classification en catégories avant de pouvoir être analysées de manière signifiante.* » (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2003). L'analyste a ici un rôle de premier plan, puisque c'est son intelligence du corpus qui permettra d'aller au-delà des données brutes : « *L'analyse qualitative est d'abord un champ d'exercice intellectuel avant d'être une méthode ou une technique, et ne saurait être contenue dans une formule exclusive ou dans une série linéaire et limitée d'algorithmes ; ceci signifie qu'il n'y a pas une, mais plusieurs analyses qualitatives (et que même cette façon de parler est impropre à désigner ce qui relève plutôt d'un acte complexe).* » (Gavard-Perret et al., 2012). Par ailleurs, « *il n'y a aucune bonne manière simple de faire une analyse de contenu.* » (R.-P. Weber, 1990).

Notre analyse qualitative présente les caractéristiques classiques du genre. Elle concerne des données riches et complexes, ouvertes, dont « *la signification est sujette à interprétation et est*

*inextricablement liée à son contexte de production, à sa valeur d'usage ainsi qu'à son contexte d'appropriation.* » (Gavard-Perret et al., 2012). C'est parce que le matériau est riche et complexe qu'il va nous permettre, espérons-le, de répondre à l'objectif de la recherche : « comprendre en profondeur, obtenir une vision holistique, ou systémique, à même de prendre en compte les interactions multiples et leur articulation avec un environnement en particulier » (*idem*). Elle nous paraît donc particulièrement adaptée à notre sujet et à notre cadre d'analyse, qui étudie des liens dynamiques entre des contenus, des acteurs et des contextes. Une large place y est attribuée à l'interprétation : l'analyse qualitative est un « *exercice intellectuel pour faire émerger du sens.* » (Paillé & Mucchielli, 2003).

Nous avons adopté dès le début une dynamique itérative plutôt que strictement linéaire, un processus d'allers et retours entre les différentes étapes de l'analyse qualitative, en suivant un « *modèle interactif* » (Miles & Huberman, 2005), ou « *spirale interactive* » (Dey, 1993). Ces auteurs considèrent que l'analyste a souvent intérêt à adopter une telle procédure circulaire dès le stade de la collecte de données. Paillé et Mucchielli (Paillé & Mucchielli, 2003) reprennent l'idée déjà développée par Glaser et Strauss (Glaser & Strauss, 1967) lors de leur proposition d'une « *théorie enracinée* », en évoquant le fait de « *faire alterner les séances de collecte et les séances d'analyse des données de manière à orienter les séjours sur le terrain en fonction de l'analyse en émergence et, en retour, de procéder à l'analyse progressivement, en prise continue avec le terrain.* ».

L'analyse qualitative s'est donc structurée autour de grandes étapes :

- Condensation des données : réduction et codage
- Présentation des données
- Elaboration et vérification des conclusions

### 6.2.2. *Une analyse de contenu*

Sans nous attarder sur les différences entre les définitions de Berelson (Berelson, 1952) et de Bardin (Bardin, 2003), nous avons retenu qu'une « *idée centrale dans l'analyse de contenu est que les nombreux mots du texte sont classés dans un nombre beaucoup plus petit de catégories.* » (R.-P. Weber, 1990). Et également, que « *l'analyse de contenu est une méthode de recherche qui utilise un ensemble de procédures pour faire des inférences valides à partir du texte.* » (*idem*). Nous avons donc décidé, en accord avec notre ancrage épistémologique et théorique, d'utiliser cette technique, en nous basant sur les différences/points communs constatés dans les propos des individus interrogés et observés, pour nous construire :

- Une représentation la plus complète possible des pratiques de GRH classiques en vigueur au quotidien dans chaque entreprise, dans chacun des grands domaines recensés par Pichault et Nizet. L'objectif était de pouvoir dresser ensuite une typologie de ces entreprises (configuration organisationnelle, puis « *convention de GRH* ») en utilisant la grille d'analyse de Pichault et Nizet, dans le droit-fil de leur démarche. Ce faisant, nous avons néanmoins décidé d'ajouter une focale particulière sur notre problématique. Au sein des pratiques quotidiennes de GRH, nous avons décidé de chercher des pratiques pouvant correspondre à la définition que nous avons

précédemment donnée de la « *GEST* », et de les isoler dans un onglet à part. Puis, en appliquant la même démarche que Pichault et Nizet, nous avons résolu de tenter également, le cas échéant, de dresser une typologie de ces entreprises par « *convention de GEST* ». Dans ce cas, nous souhaitons également tenter de voir si cette deuxième typologie était cohérente avec la précédente. Enfin, concernant la *GEST*, nous avons également décidé que l'analyse de contenu servirait lors d'une première phase à isoler les éléments, que nous avons qualifié « *d'indices* », qui pouvaient permettre d'estimer son succès ou son échec.

- Une représentation la plus complète possible des contextes propres à chaque entreprise pour éclairer le lien entre les pratiques et les contextes.
- Une représentation la plus complète possible de la trame d'acteurs propres à chaque entreprise pour éclairer le lien entre les pratiques, les contextes et les acteurs, dont nous voulions explorer aussi les attitudes, croyances, stéréotypes, valeurs. *In fine*, nous souhaitons nous construire une représentation des logiques qui sous-tendent les actions des détenteurs des pratiques RH. Nous souhaitons prolonger la réflexion sur l'action politique évoquée par Pichault et Nizet par une approche utilisant les concepts de rationalité et de rationalisation, notamment pour répondre au « *gap des échelles* » identifié précédemment.

Nous avons donc clairement des objectifs centrés sur le sens. Nous souhaitons tenter par nos analyses de mettre à jour les systèmes de représentation véhiculés par ces discours, en partant du principe que « *toute communication peut être abordée sous l'angle de son contenu et de ses traits constitutifs (l'énoncé) ou sous l'angle, plus complexe et plus avancé sur la voie de l'interprétation, des adaptations personnelles que chaque individu fait subir, consciemment ou non, à l'outil linguistique (énonciation).* » (Gavard-Perret & Moscarola, 1998).

### 6.2.3. Un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives volumineuses : NVivo

#### a) Le logiciel

Le besoin d'un logiciel de traitement des données qualitatives s'est rapidement fait sentir car le volume des données était très important et leur nature diverse. Il fallait produire une analyse dans un temps contraint, présenter les résultats efficacement dans un espace réduit et rassurer le lecteur sur la rigueur de l'analyse, conformément aux engagements épistémologiques et méthodologiques.

Le choix s'est porté sur le logiciel NVivo. NVivo est un CAQDAS (*Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*). Il appartient à une famille de logiciels dédiés à l'analyse des données qualitatives, qui ont pour point commun de reposer sur des analyses faiblement automatisées, fondées en grande partie sur l'interprétation de l'analyste. L'une de ses conceptrices, Lyn Richards, est sociologue et s'inscrit dans la pure tradition de la « *grounded theory* ». Dans les approches inductives qui en découlent, on est amené à reconstituer la grille d'analyse en cours de route, ce qui est difficile sur papier ou avec des outils bureautiques peu

flexibles. Au départ, L. Richards a donc conçu NVivo comme un outil qui permet de faire évoluer la grille au fil de l'eau sans avoir à tout recoder depuis le départ. Le logiciel a ensuite évolué pour pouvoir accueillir d'autres données que les données textuelles du départ, dans un « agnosticisme » revendiqué par son éditeur, QSR International. Cependant, NVivo reste avant tout un logiciel de traitement des données qualitatives textuelles.

NVivo permet à l'utilisateur de coder les textes chemin faisant. Concrètement, il part du principe d'une catégorisation « *in vivo* » des thèmes et permet la création de thèmes (appelés « *nœuds* ») au fur et à mesure du contact du chercheur avec son corpus. Il offre aussi la possibilité de créer, en amont de l'analyse, une grille de codage sous forme d'une arborescence de « *nœuds* », qui reste susceptible d'être modifiée au fur et à mesure que le chercheur procède au codage de son corpus (sans avoir à tout recoder depuis le départ). Il permet de créer des *nœuds* selon une forme hiérarchisée. Il permet de coder de manière différenciée chaque pan de texte. Concrètement, l'utilisateur n'est pas obligé de respecter le principe des catégories mutuellement exclusives, un même *verbatim* pouvant être affecté à des *nœuds* différents. En cas de besoin, il permet de coder de manière couplée les questions et les réponses associées. Enfin, il propose également des codages automatiques, mais à partir d'un lexique ouvert, ce qui reste compatible avec les cadres épistémologiques retenus. Il permet enfin de gérer les données socio-démographiques.

NVivo propose relativement peu d'automatisation de l'analyse. C'est une aide à l'organisation des données, à leur interprétation et à leur l'analyse, à leur simplification puis à leur restitution. Cependant, les analyses elles-mêmes reposent entièrement sur le chercheur. Pour notre part, nous n'avons utilisé aucune fonction d'analyse automatique.

NVivo n'est ni une méthode ni une démarche, c'est un outil. Il permet de réaliser des analyses de contenu, en s'appuyant sur un processus de codage qui consiste à segmenter les données (identifier des extraits) et à les organiser en catégories et sous-catégories. Le codage est une activité interprétative au travers de laquelle le chercheur donne du sens aux données.

Le codage de premier niveau a pour objectif d'organiser et de déchiffrer les données, il reste relativement descriptif et peut s'appuyer sur les mots des répondants. Les catégories restent proches des données. L'objectif du codage de deuxième niveau est ensuite d'interpréter et d'analyser les données. Il s'agit de prendre de la hauteur au travers d'une abstraction progressive avant de développer des catégories plus conceptuelles. Il s'appuie sur des catégories plus générales et implique un effort de conceptualisation supérieur.

NVivo a été choisi pour traiter ces données volumineuses et disparates car :

- Le logiciel était compatible avec le cadre épistémologique choisi.
- Le processus de codage devait être formalisé
- Et aussi, parce que ses fonctions de requête permettaient d'aborder plusieurs niveaux d'analyse, une fois le codage réalisé. En l'occurrence, deux unités d'analyse nous intéresseront : celle de l'entreprise, et celle du territoire.

## b) Construction du projet dans NVivo

La construction du projet dans NVivo a commencé par la constitution de tableaux appelés « *tableaux de caractéristiques des sources* » ou « *tableaux de caractéristiques des cas* ». Ainsi trouve-t-on dans la version informatique (NVivo) du projet :

- Sous l'onglet « *caractéristiques de la source* » :
  - Un tableau intitulé « *inventaire des données* », qui répertorie pour chaque entretien le mode de collecte, la date de recueil, la durée en minutes, le nombre de pages de la retranscription, l'entreprise, et le nom de la personne qui a réalisé l'entretien
- Sous l'onglet « *caractéristiques de cas* » :
  - Un tableau intitulé « *individu* », qui répertorie pour chaque personne interrogée le sexe, le groupe d'âge, la fonction, l'entreprise, et ce que nous appelons le « *groupe de rattachement* » (par exemple, pour les chauffeurs, les ripeurs et les chauffeurs-ripeurs : groupe des ouvriers)
  - Un tableau intitulé « *société* » qui répertorie diverses données pour chaque entreprise visitée : le secteur (public ou privé), le fait qu'elle appartienne ou non au territoire sur lequel a été mené le projet monoripage, la position consécutive du chercheur (en investigation pour son propre compte ou participant du groupe de travail initié par la CARSAT), le numéro de la grille d'entretien qui a été utilisée (la grille « *monoripage* » comportait un module spécifique de plus, par rapport à la grille générale), et quelques éléments sur la taille de l'entreprise ainsi que sur les effectifs de la population qui nous concerne qu'elle emploie.

Ces tableaux qui constituent l'architecture du projet permettront ensuite de réaliser des requêtes, facilitant grandement l'analyse dans sa dimension horizontale et la présentation des résultats.

#### c) Construction de la grille de codage initiale

Un code est un mot ou une phrase courte qui est relié à un ou plusieurs segments de données afin de les résumer ou d'en capturer l'essence. La grille d'analyse, ou *data structure*, est la liste des codes utilisés lors de l'analyse. Les catégories y sont présentées de façon hiérarchique. La catégorie « *se situe, dans son essence, bien au-delà de la simple annotation descriptive ou de la rubrique dénomminative. Elle est l'analyse, la conceptualisation mise en forme, la théorisation en progression.* » (Paillé & Mucchielli, 2003). « *Le travail de catégorisation s'apparente ainsi au travail de construction de concepts ; la catégorie est un condensé de significations.* » (*idem*). Le libellé de la catégorie permet ainsi d'avoir une idée du contenu de l'extrait concerné.

Le codage n'a pas été un processus linéaire. Il a comporté plusieurs étapes permettant de progresser dans la conceptualisation, d'éliminer les codes les moins pertinents pour se focaliser sur les catégories les plus intéressantes.

Il a subi une série d'allers et de retours, dans une boucle de déduction/induction.

Ainsi la première grille de codage a-t-elle été construite en deux temps :



- Lecture de deux entretiens par entreprise visitée, entretiens choisis pour leur nature particulièrement riche et éclairante, que nous avons appelés « *entretiens cardinaux* », et repérage des catégories émergentes. Dans une sorte de « *pré-codage* » manuel, nous y avons repéré des catégories que nous considérons comme essentielles à explorer, comme les pratiques favorables à la GEST, ou les logiques menant aux pratiques, dans une démarche purement inductive.
- Puis organisation de la grille avec ces catégories identifiées, mais aussi en y ajoutant d'autres catégories directement inspirées de la littérature (grille d'analyse de Pichault et Nizet, démarche déductive) en fonction des objectifs énumérés plus haut.

Cette première grille ou grille initiale comprenait donc 7 grandes catégories principales. Les catégories étaient toutes purement descriptives (codage de premier niveau) mais certaines comme la description des éléments permettant de caractériser la configuration organisationnelle relevaient déjà de la montée en généralité. Dans ce dernier cas, comme dans le cas de la convention de GRH, nous nous sommes permis cet usage direct parce que Pichault et Nizet avaient déjà réalisé et formalisé l'analyse des descripteurs qui permettaient d'y aboutir.

Voici les 7 catégories de la grille initiale qui a permis de démarrer le codage :

- Description des éléments permettant de caractériser la configuration organisationnelle selon Pichault et Nizet
- Description des éléments permettant de caractériser la convention de GRH selon Pichault et Nizet
- Description des éléments marquants des contextes
- Recensement des acteurs et description des actions témoignant de leur engagement (ou pas) en faveur de la GEST
- Description des éléments factuels ou « *indices* » permettant d'estimer le succès ou l'échec de la GEST
- Description des pratiques favorables ou défavorables à la GEST
- Des pratiques aux logiques

Les boucles de déduction/induction se sont ensuite poursuivies sur cette base. Les données ont permis de définir des descripteurs, d'identifier des propriétés additionnelles aux catégories principales définies *a priori* par la littérature (grille d'analyse de Pichault et Nizet) mais aussi après le pré-codage manuel de quelques entretiens « cardinaux », lorsque les catégories ont émergé des données au travers des interprétations du chercheur. L'analyse a débuté de manière très ouverte et s'est concentrée progressivement sur des catégories principales. En annexe, nous fournissons les grilles de codage auxquelles nous avons finalement abouti grâce à ce processus d'abduction.

#### 6.2.4. *L'analyse proprement dite*

##### a) Préparation du corpus

Les instructions de retranscription ont été les suivantes : retranscription intégrale de tout le fichier enregistré, y compris les hésitations, les « *euh...* » et les mots argotiques ou même

grossiers. Aucune correction grammaticale n'a été effectuée, aucune réduction, aucune réorganisation. Le style propre des sujets et le vocabulaire employé n'ont pourtant pas beaucoup d'importance dans le cadre du projet de recherche, puisque l'on ne focalise pas notre attention sur le contenu explicite des énoncés et qu'on ne procède pas à des regroupements de manière automatisée. Cependant, l'option de la retranscription intégrale a été prise en raison du nombre de transcripteurs différents (trois). Il eût été difficile si l'on avait autorisé la correction, les regroupements... de s'assurer de la cohérence des logiques des uns et des autres. L'option de la retranscription intégrale, ne laissant aucune place à l'interprétation personnelle du transcripteur, paraissait la plus à même d'éviter ce biais.

Les fichiers ont ensuite été indexés de façon à pouvoir être retrouvés facilement. Puis ils ont subi un petit formatage pour corriger quelques erreurs commises par manque d'anticipation, car c'était la première fois que nous utilisions le logiciel NVivo. Pour pouvoir ensuite importer les fichiers sans problème dans le logiciel NVivo, on a en particulier vérifié que :

- Chaque locuteur était identifié clairement, par exemple, « *ripeur 1 du cas Montagne* », et non simplement « *ripeur 1* » ; sans quoi, lorsque tous les cas contenant un « *ripeur 1* » étaient importés dans NVivo, on ne pouvait plus les distinguer
- En cas de réponse collégiale, chaque locuteur était identifié séparément ; sans quoi il devenait impossible de leur attribuer des caractéristiques individuelles (âge, sexe...) dans NVivo si on les avait intitulés « *les chauffeurs-ripeurs* »
- Des règles de mise en forme simples mais précises étaient observées :
  - o Toujours désigner les locuteurs de la même façon d'un entretien à l'autre
  - o Idéalement par leur nom + prénom (il peut y avoir plusieurs « *Isabelle* » dans le monde)
  - o Séparer le nom « *Isabelle Salmon* » par un retour chariot du paragraphe contenant les propos, et rien d'autre (pas de deux points, de virgule, d'espace...qui vont leurrer le logiciel)
  - o Mettre les propos en format simple mais les noms (« *Isabelle Salmon* ») en format titre : cela dans le but de bien les séparer du reste pour pouvoir donner des instructions claires au logiciel (comme les requêtes) : en effet, pour NVivo, « *nom en format titre* » = « *locuteur* ».
  - o Dans NVivo, les noms des interlocuteurs ont été conservés tels quels. L'anonymisation soignée a eu lieu lors de la mise en forme des résultats, dès que ceux-ci étaient extraits de NVivo. Chaque entreprise s'est alors vu attribuer un pseudonyme. Les deux entreprises situées hors du territoire du projet monoripage se sont respectivement intitulées « *Montagne* » et « *Vallée* ». Les quatre entreprises situées sur le territoire du projet monoripage se sont vu attribuer un pseudonyme déclinant le thème de la pierre : « *Menhir* » pour la Métropole à la fois employeur public et donneur d'ordres ; « *Gravier* », « *Rocher* » et « *Caillou* » pour les trois entreprises privées. Les deux entreprises participant au projet monoripage mais situées hors du territoire se sont appelées « *Plaine* » et « *Bord de Mer* ». Puis à leur tour les employés interrogés ont reçu un pseudonyme, éventuellement agrémenté

d'un numéro, chacun selon sa fonction telle que codée dans les caractéristiques des cas du logiciel NVivo, par exemple : « *ripeur 1 du cas Vallée* », ou bien « *encadrant de proximité 1 du cas Montagne* ».

Une fois les données mises en forme, la grille de codage initiale élaborée et les fichiers importés dans le logiciel, le codage, à savoir la transformation selon des règles précises des données brutes du texte, pouvait commencer.

#### b) Codage

Des règles précises ont dû être définies pour pouvoir réaliser un codage rigoureux.

Tout d'abord, il a fallu choisir une unité de codage minimale, en l'occurrence, l'idée exprimée. Ainsi, quand cette idée tenait en une phrase, c'est la phrase qui était codée, puisqu'elle permettait de conserver le sens du fragment malgré le fait qu'on l'extrayait de son contexte. Cependant, il est aussi arrivé qu'on code des paragraphes entiers lorsqu'ils étaient entièrement consacrés à une idée et à son développement. C'est ainsi que les unités issues du découpage du corpus en fonction de règles préétablies ont été affectées aux différentes catégories préalablement identifiées. Nous précisons que le codage a toujours été effectué de façon manuelle, nous n'avons jamais utilisé les fonctions de codage automatique du logiciel NVivo.

A la différence d'une analyse thématique, dans notre analyse de contenu, nous avons traité de manière systématique la totalité des données du corpus. Nous ne nous sommes pas contentée de prendre en considération les seules informations pertinentes au regard des thèmes retenus. De façon corollaire, dans nos analyses de contenu, un même extrait de corpus a pu donner lieu à plusieurs découpages et plusieurs ventilations (une même phrase pouvant être découpée en fonction de plusieurs idées et affectée par conséquent à plusieurs catégories).

Pour avancer dans notre codage émergent, nous sommes partie au plus près des données brutes et donc des mots mêmes présents dans le corpus, pour en faire apparaître les mots-clés. Ceux-ci étaient identifiés sur la base de regroupements d'unités porteuses d'un même sens ou d'une même idée, ou bien d'une certaine complémentarité, par assemblage d'éléments « formant un tout cohérent. » (Paillé & Mucchielli, 2003). Le fil directeur de la catégorisation « *consistait à trouver des similarités, des analogies, des constantes ou au contraire, des différences, des oppositions, de mettre au jour des régularités et récurrences ou, a contrario, des irrégularités et de procéder par rassemblements successifs des mots clés et classes de départ.* » (Gavard-Perret et al., 2012).

Dans le codage, nous avons adopté une démarche verticale, entretien par entretien. Pour la dimension plus horizontale du traitement des données, par unité d'analyse, nous nous sommes reposée sur les fonctions de requête du logiciel NVivo.

Deux grands moments ont structuré l'activité d'analyse : les données ont d'abord été déconstruites, puis reconstruites (Deslauriers, 1991). Autrement dit, elles ont été décontextualisées puis recontextualisées : dans un premier temps, certains éléments ont été détachés de leur contexte, isolés des autres éléments du corpus, puis ils ont été regroupés par

catégories pour venir alimenter des typologies (Tesch, 1990). En effet, comme le soulignent Blanchet et Gotman : « *Qu'est-ce que le sens d'un discours ? C'est une production et non pas une donnée. C'est une lecture orientée. [...] L'analyse contribue à son tour à sculpter le message et le sens qui va en être dégagé.* » (Blanchet & Gotman, 2001).

Des codes suffisamment explicites, construits à partir de l'élément qu'ils devaient caractériser et permettant d'identifier très vite les éléments auxquels ils sont rattachés, ont été affectés aux catégories. Comme on l'a vu dans la construction de la grille de codage initiale, la logique de départ était plutôt descriptive, mais pour certains éléments les codes venaient alimenter une partie de l'interprétation déjà guidée par l'utilisation de la grille d'analyse de Pichault et Nizet. Ces codes sont donc descriptifs mais aussi, pour certains, déjà interprétatifs. Comme le rappelle M.-L. Gavard-Perret, citant Miles et Huberman : « *le développement des codes va suivre l'avancement du chercheur dans son analyse : 'ils peuvent se situer à différents niveaux d'analyse, allant du descriptif au hautement inférentiel. Ensuite, ils peuvent apparaître à différents stades de l'analyse ; certains sont créés et utilisés dès le début, d'autres plus tardivement.'* » (Gavard-Perret et al., 2012; Miles & Huberman, 2005).

NVivo permet par ailleurs de retrouver très facilement les citations extraites du corpus qui reflètent non seulement les idées/contenus des catégories issues de l'analyse mais aussi leur formulation. Il sera donc facile d'illustrer notre analyse qualitative par ces *verbatim*, et de fournir le moyen au lecteur de vérifier la pertinence du codage proposé et de l'affectation dans les catégories.

Le type de codage retenu était en accord avec la « *grounded theory* ». Dans un premier temps a été effectué un codage de premier niveau, ou codage descriptif, consistant à assigner des étiquettes basiques aux données pour fournir un inventaire des sujets traités. Le sujet basique d'un passage des données qualitatives était résumé en un mot ou une phrase courte, ces codes étant des identifications du sujet, pas des résumés du contenu. Il s'agissait d'organiser et de déchiffrer les données. Dans un deuxième temps, le codage de deuxième niveau a consisté à interpréter et analyser les données, prendre de la hauteur, avec une montée progressive en abstraction avant de développer des catégories plus conceptuelles (Saldana, 2013) : « *Le codage est une heuristique (du grec, signifiant 'découvrir') – une technique exploratoire de résolution de problèmes sans formules spécifiques à suivre. Le codage est seulement le premier pas vers l'analyse encore plus rigoureuse et évocatrice et l'interprétation d'un rapport. Le codage ne consiste pas seulement à étiqueter, mais à faire des liens. 'Il vous mène des données à l'idée, et de l'idée à toutes les données qui se rapportent à cette idée'.* (Richards & Morse, 2007). *Le codage est un acte cyclique.* » (Saldana, 2013). Ces catégories sont venues s'articuler avec celles qui avaient été posées *a priori*, lors de la création de la grille de codage initiale dans NVivo. La démarche s'est donc inscrite dans une perspective abductive plutôt qu'inductive pure. Elle a largement consisté en une série d'allers-retours entre le terrain et la théorie, le terrain permettant tantôt d'alimenter en sous-éléments des catégories interprétatives déjà abstraites issues de la démarche d'analyse de Pichault et Nizet (démarche plutôt déductive), tantôt d'ajouter de nouvelles catégories, propres à la GEST par exemple, dans une perspective réellement inductive.

### c) Un journal et des mémos

La dernière précaution méthodologique que nous avons prise a été la tenue d'un journal tout au long du projet de recherche, et particulièrement du codage. Dans ce journal, nous avons notamment consigné :

- Les difficultés rencontrées
- Les éléments permettant de regrouper au fur et à mesure les catégories pour monter en abstraction et accéder au codage de deuxième niveau
- Les éléments d'interrogation subsistant, ou bien les doutes, qui alimenteront la discussion à l'issue de ce travail.

Par ailleurs, NVivo nous a permis de rédiger des mémos, sorte de petites fiches de synthèse sur tel ou tel sujet qui ne rentrait pas directement dans le codage mais qui permet tout de même au moment de la rédaction de fournir des éclairages complémentaires (par exemple, sur le matériel, ou sur la biographie des locuteurs...).

## 6.3. Description des données recueillies

### 6.3.1. Les cas : des territoires et des entreprises

Nous avons commencé ce travail en prenant le territoire comme unité d'analyse. En effet, ce niveau nous permettait de dépasser celui de l'entreprise et de formuler plusieurs hypothèses :

- D'un territoire à l'autre, la structure économique, et notamment la structure du marché de l'emploi peut contribuer à structurer les pratiques de GEST dans un sens ou un autre
- Sur un même territoire, des entreprises disposant d'un même tissu de ressources mobilisables au service de la GEST peuvent s'en saisir différemment
- Sur un même territoire, l'étude de l'articulation entre le donneur d'ordres et les prestataires privés peut faire apparaître de nouveaux enjeux

Au total, nous avons visité huit entreprises, implantées sur 5 territoires différents. Tous les matériaux recueillis ont fait l'objet d'un examen attentif et d'un pré-codage manuel. Cependant, le volume et le temps limités de la thèse ne nous permettaient pas de présenter chacun des huit cas, par ailleurs de qualité variable eu égard à nos objectifs et à nos questions de recherche. Il nous a fallu faire des choix. Refusant d'écarter des cas *a priori*, nous nous sommes basée sur le pré-codage manuel pour écarter certains cas de notre démonstration, pour diverses raisons que nous présentons ici. Pour résumer, malgré tout l'intérêt des autres cas, nous avons retenu les trois cas d'entreprises (situées sur deux territoires) qui nous permettaient d'apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche, *via* des inférences étayées, dont le lecteur pourra vérifier la pertinence au fur et à mesure. Nous avons également sélectionné deux cas que nous avons appelés « *cas-contraste* », représentatifs de situations courantes mais négatives en matière de GEST. Etant donné la très grande finesse de nos analyses, nous nous résignons donc à présenter seulement trois entreprises que nous estimons « *positivement contributrices* » à la notion de GEST, porteuses de visions ou de pratiques originales, implantées sur deux territoires différents. Le tableau suivant permet de

répondre à la question posée par Yin (Yin, 1990 (2ème éd. 1994, 3ème éd. 2003)) : « *De quoi mes cas sont-ils des cas ?* » (cf. Tableau 12) :

Entreprise	Territoire	Présenté ou non	Raison
<b>Plaine</b>	Plaine	Non	Peu de matériau (3 entretiens, avec 6 personnes au total), sans aucune connaissance préalable du territoire  Le pré-codage ne fait apparaître aucune particularité en termes de GEST, ni dans les pratiques, ni dans les résultats
Montagne	<b>Montagne</b>	<b>Oui</b>	<b>Matériau extensif, de nature variée</b>  <b>Le pré-codage fait apparaître des initiatives originales en termes de pratiques de GEST</b>
<b>Bord de Mer</b>	Bord de Mer	Non	1 seul entretien, avec 2 personnes ; aucune connaissance préalable du territoire  Le pré-codage fait apparaître des pratiques inexistantes et de très mauvais résultats en termes de GEST
<b>Vallée</b>	Vallée	Non	Matériau extensif (plusieurs jours d'observation participante...), excellente connaissance du territoire  Mais le pré-codage fait apparaître des pratiques et des résultats calamiteux en matière de GEST
Menhir	<b>Métropole</b>	<b>Oui</b>	<b>Matériau abondant</b>  <b>Excellente connaissance du territoire</b>  <b>Le pré-codage fait apparaître une vision et des pratiques originales en matière de GEST</b>
Caillou		<b>Oui</b>	<b>Matériau présentant des limites mais néanmoins contributif grâce à la triangulation des données</b>  <b>Excellente connaissance du territoire</b>  <b>Le pré-codage fait apparaître des pratiques très prégnantes ainsi que d'excellents résultats en termes de GEST</b>
<b>Gravier</b>		Oui, mais...	Matériau très abondant  Excellente connaissance du territoire  Mais le pré-codage fait apparaître des pratiques essentiellement néfastes à la GEST, ainsi que de mauvais résultats.  Ce cas ne sera pas présenté comme les autres, car il ne permet pas de répondre aux questions de recherche. En revanche, il fera l'objet d'une présentation que nous intitulerons « cas-contraste ». Il s'agit en effet d'un exemple parfaitement illustratif de situations courantes. Situé sur le même territoire que Caillou, disposant des mêmes ressources territoriales, cette entreprise ne s'en saisit pas et se contente de se mettre en conformité apparente avec la législation.
<b>Rocher</b>		Non, mais...	Un seul entretien, véritablement subi par le dirigeant dans le cadre du groupe de travail CARSAT-INRS et totalement verrouillé  Excellente connaissance du territoire  Le pré-codage fait apparaître des pratiques et des résultats déplorables en matière de GEST  Nous nous bornerons à évoquer quelques <i>verbatim</i> éloquentes, de manière à lui donner également un statut de « cas-contraste »

Tableau 12 : de quoi mes cas sont-ils des cas ?

### 6.3.2. Comparaison...n'est pas raison

Notre travail va largement reposer sur la comparaison des deux cas territoriaux entre eux, mais aussi des trois cas d'entreprise entre eux. Pour l'étayer, nous avons effectué un petit point méthodologique en nous appuyant sur le travail de C. Vigour (Vigour, 2005).

#### a) Pourquoi comparer ?

C. Vigour nous rappelle que « *comparer, c'est assimiler et différencier par rapport à un critère ; c'est relever les différences et les points communs en fonctions de critères. Comparer repose sur une manière pragmatique de penser, en ce sens il est sans doute impossible de ne pas comparer.* » Nous devons cependant être prudente car comme le rappelle cet auteur, la comparaison n'est pas le raisonnement contre-factuel, ni une analogie, ni l'homologie. Elle renvoie non pas à un constat, mais à une action : à 'l'action de comparer', 'd'établir le rapport qui existe entre les objets', de 'mettre en parallèle', de 'confronter'. »

Pour cet auteur, « *la comparaison en sciences sociales est une approche très féconde car elle nous aide à mieux comprendre le réel et à poursuivre quatre objectifs distincts : prendre de la distance par rapport à ce qui nous est familier (logique de comparaison épistémologique ou réflexion méthodologique), mieux connaître l'autre (logique de comparaison descriptive), classer (logique de comparaison explicative), généraliser (logique de comparaison théorique).* »

#### b) Quels prérequis pour comparer ?

C. Vigour nous rappelle ensuite que la construction de l'objet de recherche nécessite entre autres de mobiliser ou élaborer des concepts définis précisément : « *Des concepts opérationnels et maîtrisés sont des instruments indispensables dans la boîte à outils du comparatiste. C'est pourquoi la recherche doit commencer par une définition provisoire, mais rigoureuse du fait étudié et commune aux différents cas* ». Il nous semble que ce travail de définition des concepts, notamment, du concept de santé, et du concept de GEST, a été suffisamment fouillé pour nous autoriser à poursuivre la démarche. Il en va de même pour les questions de recherche : or, pour C. Vigour, comparer est à la fois assimiler et différencier par rapport à un critère. Ce choix découle de la question de recherche et il est cristallisé dans les concepts centraux de l'analyse. La comparaison nécessite donc aussi de bien définir ses questions de recherche, ce qui sera fait dans la synthèse de cette partie.

#### c) Quelles unités comparer ? Combien ?

C. Vigour rappelle que, quel que soit l'objet choisi, la comparaison avec un autre cas fait émerger des différences et ressemblances. Mais celles-ci sont plus ou moins congruentes avec les intérêts du chercheur. Partant, le choix des unités de comparaison, qui doit s'appuyer sur le pragmatisme, revêt une importance stratégique. Ici, nous allons choisir de comparer des systèmes « très similaires » : dans une telle approche, le chercheur étudie des systèmes assez proches, mais qui divergent quant au facteur examiné. Dans ce cadre, « *les caractéristiques systémiques communes sont considérées comme contrôlées, tandis que les différences intersystémiques sont considérées comme des variables explicatives.* » [Mill, cité par Vigour].

D'une telle définition découlent les implications théoriques suivantes : d'une part, les facteurs communs ne sont pas pertinents pour expliquer les différences et d'autre part, toutes les variables qui diffèrent et sont liées aux phénomènes observés peuvent être considérées comme des variables explicatives des types de comportements. Cette approche fait donc abstraction de différences considérées comme mineures, pour en expliquer d'autres particulièrement importantes pour le sujet. La critique principale de cette méthode est la difficulté à sélectionner de manière *ad hoc* les cas jugés les plus similaires et donc l'impossibilité d'établir une causalité stricte, dans la mesure où il n'y a pas d'examen systématique des cas où les mêmes conditions sont présentes sans que pour autant le phénomène soit observé. Pour parer à cette critique, sans que la dernière condition puisse être remplie, nous avons néanmoins sélectionné des cas territoriaux comportant des entreprises qui remplissent une même mission, la collecte des déchets ménagers, au moyen du même métier et des mêmes techniques. C'est dans ce sens que nous avons assuré une similarité que nous jugeons suffisante.

Concernant le nombre de cas, C. Vigour précise : « À partir de trois cas, il devient possible d'affiner le modèle, par exemple en identifiant un modèle intermédiaire ou en conservant un cas témoin (jugé moins sensible au changement, l'objectif étant de renforcer le contrôle des paramètres susceptibles de varier dans le cas de comparaisons nationales et temporelles). [...] Augmenter le nombre de cas permet de renforcer la représentativité de la recherche, tout en élevant le niveau de généralisation, mais réduit de ce fait la précision du propos. Il en résulte que le comparatif doit faire un arbitrage entre précision et généralité, tant au niveau de la délimitation de l'objet de recherche, de l'élaboration des concepts et du choix du nombre de cas. » [Vigour, 2005, p. 184-185].

A ce point de la démarche, nous identifions une faiblesse à notre propos. Une fois sélectionnés les cas d'entreprise pertinents pour nos questions de recherche, nous ne disposons plus que de trois entreprises princeps, représentant seulement deux cas territoriaux. Il est à craindre que la comparaison des cas territoriaux entre eux s'avère infructueuse. En revanche, la comparaison des cas d'entreprise, au nombre de trois, ne souffre pas de cette faiblesse.

#### d) Formaliser les résultats

Nous estimons avec C. Vigour que la formalisation des résultats exige de répondre à quatre défis qui témoignent tous de la tension entre généralité et singulier : interpréter les similitudes et les différences ; généraliser ; mettre en évidence les règles ; modéliser. Il faut donc produire une réflexion sur la capacité à construire des typologies et des modèles féconds, qui seront à leur tour confrontés à de nouvelles recherches empiriques, pour être confirmés, amendés ou abandonnés, en insistant sur leur valeur heuristique.

Pour rassembler et mettre en perspective les informations, nous rédigerons une monographie extensive de chaque cas, regroupant toutes les données portant sur un cas pour mettre en évidence ses principales caractéristiques, rendre lisible la logique et la cohérence de la configuration étudiée. Puis nous élaborerons des tableaux synthétiques. L'avantage de cette méthode, souligné par C. Vigour, est qu'elle est systématique, elle permet d'introduire le



parallélisme et de visualiser les aspects à approfondir. De plus, la construction de tels tableaux favorise une dynamique. « *En effet, obligeant à faire un effort de synthèse pour chaque cas et en même temps de généralisation pour pouvoir le mettre en regard avec les autres cas, le tableau est alimenté par le travail de terrain et les monographies. En même temps, en structurant l'analyse, il enrichit ces dernières et met en exergue différences et ressemblances (cases communes à deux cas ou plus).* » [Vigour, 2005, p. 226]. Le cas échéant, nous nous autoriserons également à élaborer des schémas et configurations, dans le but de révéler les effets de systèmes, de clarifier notre pensée, de nous engager dans un processus dynamique de formulation d'hypothèses et d'esquisse d'une théorie plus générale.

Ainsi, *in fine*, notre travail de recherche consistera à réduire la variété constituant des catégories générales ou à la traduire sous forme de relations générales. Nous pourrions enfin tenter des regroupements, voire, l'élaboration d'un modèle. C. Vigour précise à ce sujet que l'élaboration d'un modèle s'appuie souvent sur le constat d'un contraste étonnant et invite à en rendre compte en s'interrogeant sur ses justifications.

Pour conclure, nous estimons que nos trois cas princeps d'entreprise sont comparables car les concepts ont été correctement définis au préalable, ainsi que les questions de recherche, que nous allons exposer en fin de partie. Les trois cas, sélectionnés pour leurs enjeux très différents, ont été observés de manière identique et traités de la même façon, ce qui assure leur comparabilité au-delà de leur diversité. Nous allons effectivement les comparer entre eux par rapport à un critère précis : la prise en compte de la question de la santé dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Nous examinerons les similitudes du point de vue de ce qui nous intéresse, puis tenterons de saisir le pourquoi de la différence observée aux marges. Plus précisément, nous tenterons de comprendre pourquoi dans certains cas les intervenants adoptent des pratiques similaires et pourquoi dans d'autres ils opèrent de manière différente. Nous rechercherons des régularités, si les exceptions confirment la règle, ou si au contraire elles nécessitent de réinterroger les hypothèses d'origine et de convoquer d'autres éléments pour en comprendre le sens.

### 6.3.3. Entente préalable avec le lecteur

Avant que de présenter nos résultats, il convient de passer un contrat avec le lecteur et de nous entendre avec lui sur les modes de présentation des résultats, les codes graphiques ou littéraires retenus, la démarche suivie, afin de n'y plus revenir.

#### a) Présenter des résultats très volumineux

Qu'on nous permette ici une légère redite. On se rappelle que Pichault et Nizet, poursuivant la piste d'une définition en compréhension de la GRH, opèrent « à titre heuristique et provisoire » une « distinction générique entre ce qui est de l'ordre de **l'organisation** du travail à réaliser et ce qui est relatif aux **conditions** dans lesquelles s'exerce le travail : comment l'opérateur est-il recruté ? Combien est-il payé ? Quelle formation suit-il ? Quels sont ses horaires ? Quelles sont les étapes de sa carrière ? Comment ses droits sont-ils défendus ? Etc. On retrouve ici les pratiques **classiques** de la GRH. » Les auteurs séparent ici ce qui relève de la *nature* du travail à effectuer des *conditions* dans lesquelles celui-ci s'effectue.

En l'absence d'une définition opérationnelle de la gestion des âges, ce sont ces pratiques « classiques » recensées par Pichault et Nizet que nous utiliserons dans un premier temps pour aller tester notre notion de GEST, dans une démarche d'abord déductive, puis inductive. Pour chaque pratique, Pichault et Nizet proposent une liste de questions qui vont aider à structurer la description, ce qui permet d'amorcer le travail (déduction). Cependant, dans un deuxième temps, nous tâcherons de compléter la description de chaque « pratique classique » avec des éléments de description obtenus par induction pure, ne relevant pas des questions posées par Pichault et Nizet, ce qui ne les contredit pas puisqu'ils ont bien précisé que leur liste de questions n'était jamais exhaustive. Parmi ces éléments de description, on distinguera ensuite deux catégories : ceux qui viendront simplement compléter la description initiale, et ceux qui témoignent explicitement d'une attention particulière à ce que nous avons appelé la GEST, la gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps, qui feront l'objet d'un traitement spécifique. Nous les distinguerons par souci de clarté. L'étude des pratiques « classiques » fera l'objet du chapitre 7. Dans les suites, le chapitre 8 sera quant à lui dédié à la description de pratiques relevant de ce que nous avons appelé GEST et qui ne correspondent pas aux grandes pratiques classiques répertoriées par Pichault et Nizet. Cette partie relève donc de l'induction pure.

Concernant la présentation des résultats, nous rencontrons une difficulté. Nous avons le souci de permettre au lecteur de suivre le raisonnement pas à pas, et de visualiser les *verbatim* qui ont permis d'étayer nos allégations, en accord avec notre méthodologie. Cependant, si nous nous arrêtons sur la seule analyse des pratiques dites classiques de GRH, 8 grands domaines de pratiques croisés avec 3 cas d'entreprises mènent au minimum à 24 tableaux complets. Le même souci se posera ensuite avec les pratiques de GEST. Pour épargner au lecteur cet exposé fastidieux de dizaines de tableaux présentant l'analyse des pratiques, pratique par pratique et cas par cas, mais aussi pour lui permettre de comprendre la démarche qui a été suivie, nous avons résolu de proposer au lecteur de lui fournir sur simple demande les monographies complètes de chacun des cas. Le lecteur y trouvera tous les tableaux, reprenant les questions et les *verbatim* qui y apportent réponse, mais aussi le texte rédigé qui en rend compte. Dans le présent texte, le lecteur ne trouvera que la version résumée de ce texte. Cependant, tout reste accessible, ce qui garantit la transparence méthodologique à laquelle nous nous sommes engagée.

Pour rendre la lecture plus agréable, nous présenterons les résultats cas par cas, et non pratique par pratique. Ainsi le lecteur aura une vue panoramique et synoptique du fonctionnement de chaque entreprise (au moins sous l'angle de ses pratiques RH telles que nous les avons perçues).

A la fin de ces analyses détaillées, cas par cas, chaque cas faisant l'objet d'une présentation textuelle de l'ensemble de ses pratiques, nous présenterons par ailleurs des tableaux de synthèse, plus faciles à appréhender. Ces tableaux représenteront cette fois une à une les pratiques, mais en comparant les trois entreprises princeps.







- b) Représenter graphiquement des constellations d'acteurs

Lors de nos visites dans chacune des trois entreprises princeps présentées, nous avons commencé par identifier dans les entretiens les différents acteurs susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH dans le sens d'une GEST ou dans le sens opposé. Nous étudions les pratiques, donc n'avons pas d'idée arrêtée sur la nature de ces acteurs. C'est la raison pour laquelle nous avons procédé par proximité, en allant voir un premier contact puis ceux que celui-ci avait bien voulu nous indiquer, etc. jusqu'à saturation des données.

Chaque description de cas comprendra donc une analyse du système d'acteurs structurant l'environnement dans lequel « baignent » les pratiques de GRH. Cette analyse commencera par une représentation graphique correspondant à un simple recensement, de couleur uniforme. Les cercles concentriques représenteront les différents périmètres, le cas échéant, par exemple : site, entreprise, groupe auquel appartient l'entreprise, environnement externe à l'entreprise. En revanche la distance entre les différentes étiquettes figurant les acteurs ou groupes d'acteurs n'a pas de signification particulière.

Dans un deuxième temps, on produira pour chaque cas un tableau de *verbatim* éloquent permettant d'estimer et de qualifier la contribution de chaque acteur ou groupe d'acteurs à la structuration des pratiques en faveur ou en défaveur de la GEST. Le tableau sera disponible dans la monographie extensive. Sur la base de ce tableau, l'estimation de la contribution se fera en nature (positif ou négatif) mais aussi en intensité. Cette dernière sera matérialisée par un code graphique simple : de - à --- pour une contribution négative, de + à +++ pour une contribution positive. Lorsque le matériau recueilli ne permettait pas de se livrer à cette estimation, on a matérialisé ce manque par un point d'interrogation. Enfin, lorsque l'estimation concluait à une contribution neutre, ni positive ni négative, on l'a représentée par un zéro (0).

Enfin, ces estimations ont été transcrites sous forme de représentation graphique, afin de faciliter la lecture et la comparaison des cas. Le graphique d'origine a été repris et les étiquettes représentant les acteurs colorées ou indexées selon le code suivant (on parle de contribution à la structuration des pratiques classiques de GRH en faveur de la GEST) :

-  Contribution extrêmement négative
-  Contribution très négative
-  Contribution négative
-  Contribution positive
-  Contribution très positive
-  Contribution extrêmement positive
- ? Contribution inconnue (impossible à qualifier)
- 0 Contribution neutre (ni négative, ni positive)
- Les pointillés figurent la chaîne hiérarchique

c) Appliquer concrètement la démarche de Pichault et Nizet

Avant de nous livrer, dans le prochain chapitre, à l'application de la grille d'analyse de Pichault et Nizet, mettons-nous d'accord sur les codes d'interprétation et de présentation des résultats.

En un bref rappel des postulats de la démarche, nous retenons que Pichault et Nizet rompent résolument avec l'universalisme. Ils postulent que la GRH est diverse, qu'elle soit définie « *en extension* » (dans les matières qui composent la GRH) ou « *en compréhension* » (dans les significations dont sont porteuses les pratiques). Ils cherchent à montrer en quoi une même pratique diffère en fonction du contexte organisationnel où elle s'inscrit ; puis ils font l'hypothèse que les diverses pratiques qu'ils observent dans un même contexte présentent entre elles des similitudes, dont ils cherchent à saisir les principes fondateurs, nommées « *conventions de GRH* ».

Notre démarche tente de s'inscrire dans leurs pas. Notre première analyse ne concernera que ce que nous avons appelé « *les pratiques classiques* » de GRH, celles qui ont été dûment répertoriées par Pichault et Nizet. Elle sera donc essentiellement issue du codage déductif. Lors de cette première analyse, nous tenterons de confronter les situations rencontrées aux idéaux-types. Nous chercherons à savoir quelles « *configurations* » nous aurons croisées, voire, s'il existe « *des configurations à l'intérieur des configurations* ». Pour ce faire, à la suite de Pichault et Nizet, nous commencerons par analyser la diversité des pratiques en fonction des contextes organisationnels, pour ensuite tenter de caractériser la similitude des pratiques, leur degré de cohérence, à l'intérieur d'un même contexte.

Les descriptions des pratiques classiques de GRH auront été exposées pour chaque cas, elles seront suffisamment précises et exhaustives pour qu'il ne soit pas besoin de justifier finement les inférences que nous en tirons quand nous suivons la démarche d'analyse de Pichault et Nizet. Au besoin, le lecteur pourra se référer aux monographies extensives.

*In fine*, pour chaque cas, nous tenterons de situer les pratiques classiques de GRH dont nous nous serons construit une représentation au fil de l'analyse des entretiens menés. Les cases du tableau où nous pensons pouvoir situer le cas en question seront mises en évidence graphiquement, en surbrillance, pour faire apparaître le (ou les) modèle(s) idéal-typique(s) le(s) plus à même de représenter les fragments de réalité que nous croirons avoir perçus au fil des entretiens. Pour ce faire, il nous faudra respecter les étapes suivantes.

- Diversité des pratiques en fonction des contextes organisationnels

Pour analyser la diversité des pratiques en fonction des contextes organisationnels, Pichault et Nizet mobilisent trois ensembles de caractéristiques : le degré de formalisation, le degré de spécificité, le degré de verticalité. Pour Pichault et Nizet, ces caractéristiques sont fondamentales car elles renvoient à des conventions différentes, susceptibles de guider le comportement des individus. Chacune de ces caractéristiques est préalablement définie, bien sûr.

- Le degré de formalisation des pratiques : c'est la plus ou moins grande codification des critères utilisés sous la forme de règles ou de contrats explicites, généralement écrits.

Les pratiques de GRH étant des réalités complexes, les auteurs nous préviennent que le degré de formalisation peut varier selon qu'on considère tel aspect ou telle étape (ex. évaluation de la performance : finalité, aspect de la performance considéré, acteurs qui la conduisent ou sont visés par elle, décisions prises suite à l'évaluation...). De plus, la distinction formel/informel n'est pas exclusive.

Nous adopterons donc un système de code permettant de construire une représentation, susceptible de faire ensuite l'objet d'une synthèse pour le cas considéré, mais aussi de faciliter les comparaisons entre les cas. Ce code correspond aux différentes situations rencontrées. Il se veut cohérent et se présente comme suit (cf. Tableau 13) :

Existence de traces de formalisation (règles écrites, contrats, lieux...)	Existence de pratiques informelles d'importance significative, c'est-à-dire aboutissant à l'existence de pratiques concrètes (ex. : une mutation)	Code retenu
oui	oui	F/I
oui	non	F
non	oui	I

Tableau 13 : code retenu pour tenter de caractériser le degré de formalisation des pratiques « classiques » de GRH

Nous n'avons pas inséré de ligne correspondant au cas théorique « non-non », car on ne peut pas imaginer que dans ces industries anciennes, très structurées, très pyramidales, il n'existe aucune trace formelle ou informelle d'importance significative des pratiques de GRH en vigueur.

- Le degré de spécificité des pratiques (cf. Tableau 14) désigne leur propension à s'adapter à des circonstances diverses ou à varier d'un individu à l'autre, plutôt que de s'appliquer de manière uniforme à diverses situations. Certaines pratiques peuvent aisément être modifiées/adaptées en fonction des circonstances (ex. d'une pratique qui présente un fort degré d'hétérogénéité), tandis que d'autres apparaissent plus stables/rigides (pratiques plus stables/uniformes). La spécificité a aussi un rapport avec la longueur du processus : un processus long, comportant différentes étapes qui se succèdent les unes aux autres est probablement plus difficile à modifier que des processus plus courts.

Là encore, l'hétérogénéité des situations rencontrées nous amènera à affecter aux différentes pratiques un code permettant de lire plus facilement notre analyse sur ce point précis.

Description de la nature plus ou moins spécifique de la pratique	Code retenu
<b>Pratique faite pour s'adapter à des circonstances diverses (« adaptable »)</b>	A
<b>Pratique rigide qui ne peut s'adapter</b>	R
<b>Pratique a priori rigide mais qui fait régulièrement l'objet d'adaptations pour répondre à une situation singulière</b>	R/A

Tableau 14 : code retenu pour tenter de caractériser le degré de spécificité des pratiques « classiques » de GRH

- Le degré de verticalité des pratiques (cf. Tableau 15) : c'est la mesure dans laquelle elles sont élaborées et mises en œuvre par la direction, les analystes, etc., plutôt que par les opérateurs eux-mêmes. Ce sont les catégories de personnes responsables de leur conception. Certaines pratiques sont élaborées et mises en œuvre par les acteurs qu'on peut appeler « centraux » de l'organisation (direction, analystes, etc.), d'autres sont davantage décentralisées et directement prises en charge, au moins en partie, par les opérateurs eux-mêmes : elles paraissent donc horizontales.

Ici encore le code sera simple :

Description de la nature plus ou moins verticale de la pratique	Code retenu
<b>Pratique élaborée et mise en œuvre en totalité par un acteur « central » (pratique « verticale »)</b>	V
<b>Pratique élaborée et mise en œuvre de façon conjointe par les acteurs centraux et par les collaborateurs (pratique « verticale/horizontale »)</b>	V/H
<b>Pratique dont les collaborateurs ont l'initiative ou la maîtrise, au moins partielle (pratique « horizontale »)</b>	H

Tableau 15 : code retenu pour tenter de caractériser le degré de verticalité des pratiques « classiques » de GRH

- Similitude des pratiques dans un même contexte organisationnel

On ne perdra jamais de vue le fait que les conventions de GRH, tout comme les configurations organisationnelles proposées par Pichault et Nizet, sont des idéaux-types au sens de Weber. Ce sont donc des constructions intellectuelles obtenues par l'accentuation délibérée de certains traits de l'objet considéré (M. Weber, éd. allemande 1922, trad. franç. 1971). Weber lui-même met l'accent sur le caractère fictionnel de l'objet sélectivement construit de la sorte. D'après Coenen-Huther, « *il y a en effet, d'une certaine façon, fiction dans la mesure où les objets définis de manière idéal-typique n'émergent pas de la réalité empirique.* » (Coenen-Huther, 2003). Ils en offriraient une représentation « *purifiée de variations contingentes* » (Rocher, 1993), réduite à ce qui est « *strictement nécessaire* » pour comprendre « *la logique d'une certaine conduite.* » (Weinreich, 1938). Mais le lien avec la réalité empirique reste un impératif, au point que Weber assigne au chercheur la tâche d'apprécier dans chaque cas « *combien la réalité se rapproche ou s'écarte de cette*

*représentation idéale.* ». C'est donc à cette tâche de nous tenterons, modestement, de nous atteler.

- Cohérence interne : mesure de la parenté des pratiques de GRH entre elles

Dans ce paragraphe nous tenterons de souligner l'appartenance des différentes variables de GRH à une même convention. De telles similitudes entre pratiques conduisent Pichault et Nizet à dégager plusieurs conventions idéal-typiques. Dans un premier temps, c'est à ces conventions que nous tâcherons de nous raccrocher, avant de voir s'il est nécessaire, pour les besoins de l'étude spécifique de la GEST, de les compléter ou d'en inventer d'autres qui viendraient prolonger la proposition initiale de Pichault et Nizet.

En annexe, nous rappelons les modèles (idéaux-types) de conventions proposés par Pichault et Nizet et que nous allons utiliser. Au risque d'alourdir un propos déjà dense, nous reprendrons chacun des cinq modèles proposés par Pichault et Nizet. En effet, on ne peut exclure *a priori* l'existence de formes mixtes, qui risqueraient de ne pas être détectées si nous nous laissons aller à une simplification excessive.

Pichault et Nizet résument ensuite les principes qui permettent de différencier les cinq modèles de GRH retenus de la façon suivante. Nous les plaçons encore en annexe pour pouvoir nous y référer.

Les auteurs insistent enfin sur le fait que chaque modèle (convention) de GRH se caractériserait par une tension et des enjeux propres. Par exemple, pour le modèle arbitraire, une tension entre la sujétion et la délégation. Ces tensions seraient dialectiques, au sens où les pôles qui les constituent seraient à la fois contradictoires et complémentaires : ils s'opposeraient tout autant qu'ils s'attireraient. Tel serait la double caractéristique des tensions au cœur des modèles de GRH, au sein desquels les deux pôles se trouveraient, dans certaines conditions du moins, en équilibre dynamique (rétroaction négative). Le tableau résumant le caractère politique des modèles est à nouveau placé en annexe. Ceci étant posé, il nous faudra nous pencher sur la question de la cohérence externe.

- Cohérence externe : liens théoriques entre configurations organisationnelles et conventions de GRH

En annexe, nous rappelons les modèles (idéaux-types) de configurations organisationnelles proposés par Pichault et Nizet, d'après Mintzberg, que nous allons utiliser, mais aussi leur caractère politique. Ce sont les outils que nous utiliserons concrètement lors de nos analyses. En effet, après avoir suivi la démarche d'analyse des pratiques classiques de GRH selon Pichault et Nizet, par analogie méthodologique et utilisation d'une perspective idéal-typique, nous serons en mesure d'aller caractériser les liens théoriques entre les conventions de GRH et les configurations organisationnelles. De la même façon que nous avons rappelé la description idéal-typique des conventions de GRH fournie par Pichault et Nizet, avant de procéder à une analyse cas par cas, nous rappelons leur description idéal-typique des configurations organisationnelles, largement inspirée de Mintzberg. Ici encore nous refusons à céder à l'intuition et à éliminer *a priori* l'un des cinq types de configurations

organisationnelles idéal-typiques proposées. En effet, nous risquerions ce faisant de passer à côté d'un modèle mixte. N'oublions pas que nous avons affaire à des idéaux-types, donc des types « *purs* », qui ne représentent pas toujours la réalité de façon exacte. L'ensemble de cette démarche correspond à ce que Pichault et Nizet nomment « *estimation de la cohérence externe* ».

Pour caractériser le lien entre configurations et modèles (conventions) de GRH, Pichault et Nizet analysent la conception du lien de subordination et la localisation du pouvoir (voir tableau de synthèse en annexe). Ils estiment être « *en mesure de fonder théoriquement les continuités logiques [qu'ils ont] établies sur un plan empirique entre configurations organisationnelles et modèles de GRH.* » Ils écrivent : « *Les diverses relations que nous avons dégagées à cet égard ne procèdent pas de la simple spéculation. L'analogie qui nous a aidés à établir la typologie des modèles de GRH n'est pas seulement de nature méthodologique mais aussi théorique, dans la mesure où elle nous permet de préciser le lien de parenté, la 'charnière' existant entre les variables ainsi rapprochées.* »

Pour eux, cette « *charnière* » se situe ainsi au niveau de la conception du lien de subordination. Ils proposent ainsi leur interprétation des conceptions du lien de subordination qui prévaudraient dans chacun de leurs cinq modèles (conventions) de GRH (tableau en annexe).

Pour les auteurs, cette parenté « *peut être concrétisée à travers la question de l'acteur dominant dans chaque configuration organisationnelle, ou encore à travers la localisation du pouvoir. Nous savons que chaque configuration est marquée par la prédominance de certaines catégories d'acteurs, ce qui conduit logiquement à la primauté de certaines conceptions du lien de subordination. En d'autres termes, la distribution du pouvoir propre à chaque configuration désigne, dans la plupart des cas, l'un ou l'autre acteur en charge de la définition et/ou de la mise en œuvre de la politique de GRH.* » Nous nous inspirerons donc de leur tableau de synthèse (en annexe) pour établir cette dernière connexion.

#### 6.3.4. Description des données recueillies

##### a) Mode de recueil des données

Sur les deux cas territoriaux choisis après un pré-codage manuel soigneux, cinq entreprises ont été visitées entre le 4 juillet 2014 et le 22 octobre 2015. Trois seront présentées en détail, car susceptibles de fournir des éléments de réponse aux questions de recherche qui structurent ce travail, nous les appellerons cas-princeps ; deux auront le statut de cas-contraste.

- L'entreprise Montagne, du cas territorial Montagne, a été explorée en totale indépendance, sous la posture du chercheur
- Les quatre entreprises du cas territorial Métropole l'ont été dans le cadre de la participation à un groupe de travail à visée transformative initié par la CARSAT.
  - o Entreprise Menhir, donneur d'ordres et employeur de ripeurs en régie
  - o Entreprises privées Caillou, Gravier, et Rocher, délégués de service public pour le compte de la Métropole.



En dehors des entreprises ont également été interrogées en entretien deux personnes présentant un intérêt particulier pour le sujet mais n'appartenant à aucune des entreprises : un étudiant ayant exercé le métier de ripeur pendant ses vacances, quatre années durant, pour une expérience cumulée de ripeur de 1 an 1/2 environ, et l'ingénieur de la CARSAT évoquée ci-dessus, consulté pour sa profonde connaissance du domaine de la collecte.

Nous détaillons ici les matériaux recueillis dans les 5 entreprises retenues à un titre ou un autre (*cf.* Tableau 16).

<i>Territoire</i>	<i>Pseudonyme de l'entreprise</i>	<i>Nb d'entretiens</i>	<i>Nb de personnes interrogées</i>	<i>Mode de recueil des données</i>	
<b>Montagne</b>	<b>Montagne</b> (princeps)	7	14	2 EI, 5 EC, 2 PS, 1 CHCST	
<b>Métropole</b>	<b>Menhir</b> (princeps)	7	9	6 EI, 1 EC	Physio Ergo
	<b>Caillou</b> (princeps)	3	3	3 EI	Physio Ergo
	<i>Gravier</i> (contraste)	8	11	6 EI, 2 EC	Physio Ergo
	<i>Rocher</i> (contraste)	1	2	1 EC	
	<i>Total</i>	26	39	17 EI + 9 EC	

Tableau 16 : mode de recueil des données obtenues. En gras, les entreprises choisies après le pré-codage manuel pour être présentées en détail.

EC : entretien collectif ; EI : entretien individuel ; PS : réunion « points sécurité »

Dans les entreprises visitées, on a essentiellement réalisé des entretiens semi-directifs (cf. Tableau 17).

<i>Territoire</i>	<i>Pseudonyme de l'entreprise</i>	<i>Durée des entretiens</i>	<i>Temps total d'entretien</i>	<i>Retranscription</i>	<i>Volume total</i>
<b>Montagne</b>	<b>Montagne</b>	Entre 30 et 166 mn	674 mn soit 11.2h, sans compter les réunions	Entre 23 et 97 pages	366 pages
<b>Métropole</b>	<b>Menhir</b>	Entre 49 et 207 mn	768 mn soit 12.8h	Entre 20 et 71 pages	280 pages
	<b>Caillou</b>	Entre 85 et 187 mn	386 mn soit 6.4 h	Entre 24 et 75 pages	150 pages
	<i>Gravier</i>	Entre 30 et 203 mn	827 mn soit 13.7h	Entre 17 et 58 pages	277 pages
	<i>Rocher</i>	158 mn	158 mn soit 2.6h	71 pages	71 pages
	<i>Total</i>		2813 mn soit plus de 46h		1144 pages

Tableau 17 : quelques caractéristiques des matériaux étayant les cas d'entreprises retenus (princeps ou contraste)

On précise que les retranscriptions ont été effectuées sous les mêmes modalités, avec la même police. On voit que le recours au logiciel NVivo, qui permet de traiter les données qualitatives volumineuses, est pleinement justifié.

Outre les entretiens individuels et collectifs, divers matériaux ont été recueillis : observation silencieuse de deux réunions nommées « *points sécurité* » chez Montagne, restitution au CHSCT de Montagne, préparé en amont avec le préventeur interne en risques professionnels, ce qui a permis de recueillir de nouveaux éléments écrits et chiffrés (indicateurs). Nous disposons également des résultats de mesures physiologique et ergonomiques effectuées par d'autres chercheurs de l'INRS à l'occasion du groupe de travail CARSAT-INRS monté sur le territoire de la Métropole. Nous y reviendrons.

b) Principales caractéristiques des trois entreprises princeps et des deux cas-contraste composant nos deux cas territoriaux

Voici un très rapide panorama des trois entreprises visitées et retenues, ainsi que des deux cas-contraste (cf. Tableau 18) :

<i>Nom de l'entreprise retenue</i>	<i>Secteur</i>	<i>Taille de l'entreprise (estimée sur le critère des effectifs)</i>	<i>Nb ripeurs, chauffeurs ou chauffeurs-ripeurs sur le site visité</i>	<i>Appartenance au groupe de travail à visée transformative « monoripage » ou non</i>
<b>Montagne</b>	Public	700 pour la Communauté de Communes (« Comm Comm »)	47	Non : indépendant
<b>Menhir</b>	Public	1100 pour la Métropole	170	Groupe « MR »
<b>Caillou</b>	Privé	3000 pour le groupe	70	Groupe « MR »
<i>Cas-contraste</i>				
<b>Gravier</b>	Privé	15 000 (branche France du groupe)	35-40	Groupe « MR »
<b>Rocher</b>	Privé	1000 pour la filiale	20	Groupe « MR »

Tableau 18 : quelques traits descriptifs des trois cas princeps d'entreprises, et des deux cas-contraste

On remarque que le groupe des entreprises est très hétérogène en termes de taille, en termes de secteur (public ou privé) et dans le fait qu'elles appartiennent ou non au groupe de travail monoripage initié par la CARSAT. Ceci modifie clairement leur position par rapport à la recherche. En effet, leurs attentes, donc leur accueil des chercheurs, ne sont pas les mêmes. Par exemple, Caillou est très volontaire pour participer à l'étude, et en attend beaucoup. La raison en est claire : Caillou estime faire beaucoup pour la santé et la sécurité de ses collaborateurs, ce qui la dessert par rapport à la concurrence en raison des coûts. Ses représentants espèrent donc que l'étude permettra d'obliger les concurrents à investir eux aussi, ce qui rétablirait une certaine justice dans les appels d'offres. A l'inverse, Rocher ne met pas en avant d'investissement particulier dans la santé et la sécurité au travail. Cette

entreprise a connu récemment un accident grave, et l'ingénieur CARSAT a obtenu la participation de Rocher à l'étude en exerçant une certaine forme de contrainte : il a mis la survenue de l'accident en parallèle avec l'existence de ce groupe destiné à améliorer la santé et la sécurité des équipiers de collecte. Le représentant de Rocher nous reçoit donc, mais sa réticence est palpable et il ne fera que le minimum lui permettant d'échapper à la menace de sanction brandie par la CARSAT. C'est la raison pour laquelle nous n'avons qu'un seul entretien pour cette entreprise. De façon évidente, ces paramètres modifient l'attitude des répondants face au chercheur.

Les grilles d'entretien utilisées ont été de deux types : la grille d'origine dont nous avons précédemment exposé la construction, et une deuxième grille pour les quatre entreprises du groupe « monoripage » : il s'agit de la grille d'origine à laquelle nous avons simplement ajouté un module spécifique « monoripage », sans rien modifier du reste.

### c) Description des personnes interrogées

Les personnes rencontrées et interrogées en entretien ont souvent des fonctions dont la dénomination est spécifique à l'entreprise.

Par ailleurs, le même terme peut recouvrir des réalités très différentes, particulièrement, le terme de « *responsable d'exploitation* » nous a semblé particulièrement facteur de confusion. En effet, parfois, le responsable d'exploitation occupe parfois des fonctions de direction de plusieurs sites (Caillou), mais parfois ses fonctions se rapprochent plus de celles d'un encadrant de proximité, situé entre la direction du site et les équipes d'opérateurs (Gravier). Nous avons donc consigné soigneusement la dénomination locale, puis, après les entretiens, lorsque nous avons une idée précise de ce que l'intitulé de fonction recouvrait, nous avons effectué des regroupements en « *groupes de rattachement* » pour avoir une vision plus synoptique de l'ensemble (cf. Tableau 19).

<i>Nom du cas territorial</i>	<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>Nb interlocuteurs</i>	<i>Qualification de la fonction</i>
Montagne	Montagne (princeps)	14	<p>1 DRH</p> <p>1 préventeur interne en risques prof.</p> <p>1 médecin du travail</p> <p>1 directeur du service collecte</p> <p>2 encadrants de proximité</p> <p>8 chauffeurs-ripeurs</p>
Métropole	Menhir (princeps)	9	<p>1 directeur de la maîtrise des déchets</p> <p>1 secrétaire de CHSCT</p> <p>1 responsable HSE pour la maîtrise des déchets</p> <p>1 directeur adjoint de la maîtrise des déchets</p> <p>1 directeur adjoint à la collecte</p> <p>1 encadrant de proximité</p> <p>2 chauffeurs-ripeurs</p> <p>1 ripeur</p>
	Caillou (princeps)	3	<p>1 DRH (pour toute la partie Nord de la France)</p> <p>1 responsable multi-sites</p> <p>1 responsable de site</p>
	Gravier (contraste)	11	<p>1 chargé de mission RH diversité et handicap France</p> <p>1 directeur responsable des relations avec les collectivités</p> <p>1 directeur QHSE</p> <p>1 responsable QHSE</p> <p>1 RRH</p> <p>1 responsable de site</p> <p>1 responsable d'exploitation</p> <p>1 chef d'équipe</p> <p>2 chauffeurs</p> <p>1 ripeur</p>
	Rocher (contraste)	2	<p>1 responsable de site</p> <p>1 encadrant de proximité (lui-même ancien ripeur)</p>
	Total	39	

Tableau 19 : dénomination exacte de la fonction des 39 personnes interrogées en entretien, entreprise par entreprise. En gras, les trois entreprises retenues pour nous permettre de répondre à nos questions de recherche.

Pour faciliter la vue d'ensemble, voici le tableau synoptique décrivant les fonctions des 39 personnes interrogées en entreprise, par groupe de rattachement (cf. Tableau 20) :

Dénomination exacte	Par groupe de rattachement
<b>2 DRH</b> <b>1 RRH</b>	3 spécialistes de la « GRH »
<b>1 préventeur interne en risques professionnels</b> <b>1 médecin du travail interne à la Comm Comm</b> <b>1 responsable HSE pour la maîtrise des déchets</b> <b>1 directeur QHSE</b> <b>1 responsable QHSE</b>	5 préventeurs internes aux cas (territoire ou entreprise)
<b>1 directeur responsable des relations avec les collectivités</b> <b>1 directeur du service collecte</b> <b>1 directeur de la maîtrise des déchets à la Métropole</b> <b>1 directeur adjoint de la maîtrise des déchets à la Métropole</b> <b>1 responsable multi-sites</b>	5 directeurs supra-site
<b>1 directeur de site intitulé « responsable d'exploitation »</b> <b>1 directeur adjoint à la collecte, chef de centre</b> <b>3 responsables de site</b>	5 directeurs de site
<b>5 encadrants de proximité</b>	5 managers de proximité  (ils sont situés à deux niveaux possibles, mais toujours entre la direction du site et les équipes d'opérateurs de collecte)
<b>10 chauffeurs-ripeurs</b> <b>2 chauffeurs</b> <b>2 ripeurs</b>	14 ouvriers
<b>1 secrétaire de CHSCT</b>	1 IRP
<b>1 chargé de mission RH diversité et handicap France</b>	1 divers
<b>Total</b>	<b>39</b>

Tableau 20 : fonction des 39 personnes interrogées en entreprise, selon les groupes de rattachement définis par nos soins

d) Des données très hétérogènes

Les entretiens et observations participantes ont été menés par Bertrand Delecroix (économiste, INRS) et l'auteur de ces lignes. L'investissement n'a pas pu être le même d'une entreprise à l'autre, car la bonne volonté des unes et des autres pouvait différer, particulièrement chez les entreprises qui participaient au groupe de travail initié par leur ingénieur CARSAT et qui pour certaines se trouvaient contraintes.

Pour donner une idée de l'hétérogénéité des investigations, mais aussi de l'abondance et de la diversité des matériaux recueillis, ce qui est heureusement compatible avec l'ancrage méthodologique choisi, en voici une liste exhaustive.

- Pour les trois entreprises retenues comme cas-princeps, pour une présentation extensive :
  - Chez Montagne (cf. Tableau 21) :

<b>Entretiens</b>	<b>Temps total : plus de 11 h</b>
<b>2 Points sécurité</b>	Notes extensives
<b>Docs de la Communauté de Communes</b>	Règlement intérieur santé et sécurité Guide d'accueil santé et sécurité Guide pratique du tri Rapports annuels sur le prix et la qualité du service public de gestion des déchets, 2013 et 2014
<b>Docs du service collecte</b>	Protocole hygiène et sécurité Livret individuel
<b>Restitution de nos travaux au CHSCT (3 ans après notre étude)</b>	Entretien avec le préventeur interne en risques professionnels Plan actions Comm Comm suite à une étude Qualité de Vie au Travail (2017) Résultats d'une étude des indicateurs d'absentéisme (2018)

Tableau 21 : matériaux étayant le cas princeps Montagne

- Chez Menhir (cf. Tableau 22) :

<b>Entretiens</b>	<b>Temps total : plus de 13 h</b>
<b>2 cahiers des charges régissant les appels d'offres, moins le prix</b>	2009 : en cours au moment de l'étude 2016 : portant les traces de l'étude
<b>Docs de la Métropole</b>	Rapport annuel sur le prix et la qualité du service public de gestion des déchets, 2016
<b>Docs du service collecte</b>	Pyramide des âges 2014
<b>Mesures et observations</b>	Physiologiques et ergonomiques (INRS)

Tableau 22 : matériaux étayant le cas princeps Menhir

- Chez Caillou (cf. Tableau 23) :

<b>Entretiens</b>	<b>Temps total : plus de 6 h</b>
<b>Mesures et observations</b>	Physiologiques et ergonomiques (INRS)

Tableau 23 : matériaux étayant le cas princeps Caillou



- Pour les deux entreprises retenues comme cas-contraste :
  - o Chez Gravier (cf. Tableau 24) :

Entretiens	Temps total : près de 14 h
Niveau du groupe	Projet de plan de prévention et d'amélioration des conditions de travail  Mémoire de master du chargé de mission RH diversité et handicap France
Niveau régional	Caractéristiques principales des accidents  Classement par maladies professionnelles  Pyramide des âges  Plan d'actions prévention des risques professionnels et facteurs de pénibilité au travail
Mesures et observations	Physiologiques et ergonomiques (INRS)

Tableau 24 : matériaux étayant le cas contraste Gravier

- o Chez Rocher (cf. Tableau 25) :

1 seul entretien	Temps total : plus de 2 h

Tableau 25 : matériaux étayant le cas contraste Rocher

Nous avons également recueilli des données auprès de nos deux interlocuteurs situés hors entreprise mais proches du sujet, même si elles ne font pas l'objet d'un codage sous NVivo. Auprès de l'ingénieur CARSAT spécialisé dans la collecte des déchets, outre l'entretien, nous avons pu nous procurer la Charte nationale relative à la collecte des déchets ménagers (Assurance Maladie), les fiches « Ribio » sur le risque biologique, le « Livre Blanc » daté de 2015, destiné aux donneurs d'ordres : « *Collecte de déchets ménagers et assimilés, intégrons la recommandation R437 dès la phase d'appel d'offres* » (Assurance Maladie Risques Pro), l'outil d'évaluation et d'amélioration continue « *Evaluac* » : destiné à permettre aux entreprises ou donneurs d'ordres d'évaluer leur niveau de prise en compte de la R437. Auprès de l'étudiant, un entretien de plus de deux heures a été mené, pour parler en toute liberté du métier de ripeur.

Nous disposons enfin d'un journal de terrain et de notes, qui ne seront pas codées de façon systématique mais qui auront guidé notre réflexion tout au long du travail et serviront encore d'aide-mémoire lors de la restitution des résultats.

Comme nous le précisons plus haut, nous avons arrêté la collecte de données dans deux circonstances : pour Montagne, quand nous avons eu le sentiment d'avoir atteint la saturation des données ; pour les 4 entreprises du territoire Métropole, celles du groupe de travail monoripage, quand des biais impossibles à contrôler ont commencé d'apparaître, menaçant la

validité des données. En effet, en période de renouvellement d'appel d'offres, il nous devenait difficile d'aller interroger les concurrents un à un, car nous risquions de subir des pressions, ou bien de donner par mégarde des informations qui auraient pu fausser la concurrence.

### Conclusion du chapitre 6

Dans ce chapitre nous avons exposé notre stratégie de recherche et son instrumentation. Ce projet a reposé sur des études de cas, au cours desquelles nous avons recueilli des données très riches, de types très variés, comme la méthodologie de l'étude de cas nous y autorisait. En effet, si l'essentiel de nos données est constitué d'entretiens semi-directifs, nous détenons aussi, grâce à une belle opportunité de recherche offerte par l'INRS, des données d'observation ergonomique et des mesures physiologiques qui vont venir éclairer une partie de nos études de cas qualitatives de manière originale et... quantitative. Nous espérons ainsi, par cette approche « holistique », mieux appréhender la complexité des situations rencontrées.

Durant toute notre démarche, nous avons toujours été très attentive à ce que notre stratégie de recherche et son instrumentation s'inscrivent correctement dans le paradigme constructiviste pragmatique choisi, et à ce que la triade cadre épistémologique \* stratégie de recherche \* instrumentation soit cohérente. Nous avons choisi de nous appuyer sur un outil informatique, le logiciel NVivo, en raison de son ancrage parfait dans notre épistémologie. Nous n'en attendons aucune analyse ou codage automatisé ; nous avons abordé NVivo comme un outil permettant d'organiser les données au mieux afin que l'interprétation du chercheur puisse être menée avec toute la rigueur et la méthode requises. Nous avons donc tenté, autant que faire se pouvait, de mettre en cohérence les principes dont nous nous réclamions et leur « *mise en actes.* »

### Synthèse du chapitre 6

Dans ce chapitre 6, nous exposons l'instrumentation de notre projet de recherche. De façon assez classique dans ces paradigmes, le projet repose sur des études de cas, qui ont permis de collecter des matériaux très divers, même s'ils reposent largement sur les entretiens semi-directifs. Ces données ont ensuite fait l'objet d'analyses de contenu classiques, pour lesquelles nous avons souhaité faire usage du logiciel de traitement des données qualitatives NVivo. Ce logiciel nous paraissait en effet apte à nous permettre de traiter les énormes volumes de données détenues, tout en nous permettant de souscrire totalement aux exigences méthodologiques imposées par nos choix paradigmatiques.

Ce qui est peut-être moins classique, c'est que l'INRS nous a donné l'opportunité de croiser notre regard gestionnaire avec celui d'un économiste, mais aussi d'un physiologiste et d'une ergonome. Ces regards se sont croisés sur un point très précis de l'étude : le passage d'une équipe de deux à un ripeur, ou monoripage. Nous obtenons donc, sur ce point précis, une étude à la fois qualitative et quantitative très documentée, y compris par des données issues de mesures instrumentées. Il nous semble qu'il est rare de pouvoir explorer la mise en œuvre d'une décision gestionnaire et les modifications du travail des opérateurs qu'elle engendre directement de manière aussi probante et complète.

## CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE II, PROBLÉMATIQUE

La revue de littérature internationale sur les pratiques de gestion des âges nous a permis de nous forger un point de vue sur cette notion, sa provenance, sa genèse, les sens qu'on lui attribue généralement. Elle nous a permis de déconstruire la notion dans ses acceptions les plus communément admises, en pointant ses manques, et de proposer une version ultérieure, que nous avons appelée « *GEST* ». Selon nous, cette « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* » répondrait mieux que la « *gestion des âges* » proposée par les institutions gouvernementales aux enjeux réels du vieillissement démographique au travail. En effet, rien ne sert de vouloir allonger la durée de la vie professionnelle si le travail n'est pas soutenable, donc, si la gestion du volet santé de l'employabilité n'est pas assurée tout au long d'une vie professionnelle.

Il nous fallait ensuite élaborer une méthode pour aller tester notre proposition de *GEST*, tout en tenant compte des *gaps* relevés dans la revue de littérature. Armée de notre définition de travail, théorique, de la *GEST*, nous nous sommes donné pour objectif de parvenir à répondre aux questions de recherche suivantes :

- ✓ Peut-on, en examinant les pratiques quotidiennes et concrètes de GRH dans les entreprises, caractériser et décrire des *pratiques* qui relèveraient de ce que nous avons appelé « *GEST* », dont nous avons préalablement défini les termes ?
- ✓ Peut-on le cas échéant identifier des *ensembles* cohérents de pratiques relevant de la « *GEST* », en tenant compte du fait que les pratiques sont le fait d'acteurs et n'existent que dans des contextes spécifiques ?
- ✓ Si l'on parvient à décrire une « *GEST* » qui « *réussit* » ou au contraire qui « *échoue* », quelles seraient les *conditions* de la réussite ou de l'échec ?

A ces questions nous ne pouvions espérer répondre que par un travail de terrain approfondi. Nous avons donc commencé par nous demander s'il était légitime sur le plan méthodologique de mettre en perspective les résultats de notre revue bibliographique avec le résultat d'études de terrain menée en France. Après examen attentif de la situation française, il est apparu qu'il n'existait pas de spécificité française telle qu'elle empêcherait que le cas français vienne illustrer la revue de littérature internationale. En effet, en France, le constat de « *vieillesse-problème* » est posé dans les mêmes termes que dans les autres pays occidentaux ; l'historique de la notion de « *gestion des âges* » est sensiblement identique à ce qu'on observe ailleurs, ainsi que l'engagement des entreprises, qui semble faible d'après la revue de littérature. La santé n'y semble pas faire l'objet d'attention suffisante, comme ailleurs. En résumé, la situation des salariés vieillissants en France ne semble guère différer de celle qu'on a décrite dans tous les pays économiquement développés suite à la revue de littérature internationale : on décide donc d'illustrer celle-ci par des cas français. Tout au plus prendra-t-on la précaution d'éviter d'étudier les dispositifs réglementaires mis en place par les différents gouvernements français et la façon dont ils sont investis par les entreprises. En effet, ces dispositifs sont très nombreux, parfois éphémères, et leur étude risque de nous faire tomber dans le piège du « *paradoxe du lampadaire* », ainsi que le cas exploratoire nous l'a montré : autrement dit, à trop nous focaliser sur ces dispositifs, nous risquerions de manquer des initiatives locales spontanées, les plus intéressantes. Nous décidons donc d'étudier les

pratiques de GRH concrètes, quotidiennes, sans considération du fait qu'elles ont (ou non) été mises en place au nom de la « gestion des âges » ou sous l'effet d'une injonction réglementaire. Précisons ici que nous étudions les pratiques en tant que dispositifs et objets de négociations entre les acteurs, mais que nous n'étudions pas le lien entre ces dispositifs et l'activité. Quant au secteur, c'est le métier de ripeur qui a retenu notre attention, en raison de ses liens étroits et bien documentés, irréfutables, avec la santé, mais aussi parce qu'il est emblématique d'une série de contraintes qui existent dans de nombreux métiers et ne semblent pas près de disparaître à ce jour.

Ceci étant posé, nous avons exposé notre cheminement épistémologique. Nous ressentions l'impérieuse nécessité de rompre avec le paradigme positiviste qui gouvernait notre mode de pensée antérieur, et avons trouvé dans le paradigme constructiviste pragmatique un univers à la fois rigoureux et apte à nous permettre d'étudier les artefacts que sont les pratiques de GRH. Naturellement, en adoptant un paradigme constructiviste, nous savions adopter une « *conception relativiste de la connaissance* » (Girod-Séville & Perret, 2002). Autrement dit, nous pensons que « *l'activité de connaître ne mène jamais à une image du monde qui soit certaine et vraie, mais seulement à une interprétation conjecturale.* » (Von Glasersfeld, 1988). Ainsi, pour que cette dernière ne soit pas considérée comme une simple opinion, avons-nous tenté d'obtenir la plus grande cohérence possible entre les principes dont se réclame notre posture épistémologique constructiviste et leur « *mise en actes* ». Nous nous sommes ainsi attachée à argumenter de la façon la plus rigoureuse possible la légitimité de la recherche, notamment en articulant clairement la triade cadre épistémologique \* stratégie de la recherche \* instrumentation. C'est ainsi que nous avons été amenée à choisir de réaliser des études de cas, et à collecter des données par plusieurs moyens complémentaires, comme le paradigme épistémologique et la méthode nous y autorisaient. Entretien, recueil de documents, mais aussi données d'observations participantes, d'observations ergonomiques et mesures physiologiques vont ainsi venir fournir des éclairages aussi divers que complémentaires à l'étude d'un objet très complexe. Constamment préoccupée par le souci d'asseoir la légitimité de notre recherche, nous en expliquons méthodiquement toutes les étapes pour donner au lecteur les moyens de la critique, tâchant en cela de répondre au critère de reproductibilité et d'intelligibilité désigné sous le terme « *d'enseignabilité* » (Le Moigne, 1990). Par ailleurs, en accord avec notre paradigme constructiviste de nature pragmatique, nous espérons bien sûr que les résultats de cette recherche, transformés en connaissances génériques, permettront de procurer des repères fonctionnellement adaptés et viables pour agir intentionnellement dans d'autres contextes (Gavard-Perret et al., 2012). Autrement dit, nous espérons que ces résultats seront utiles aux acteurs qui en sont l'objet (critère de validité nommé « *critère d'adéquation ou de convenance* » (Von Glasersfeld, 1988)).

Concernant l'outillage analytique ou théorique permettant de répondre à nos questions de recherche, le problème était le suivant.

- ✓ Premièrement, nous avons repéré plusieurs types de *gaps* dans la littérature.
  - Tout d'abord, le fait que les pratiques organisationnelles en général, et de gestion des âges en particulier, étaient unanimement considérées comme fortement dépendantes des contextes externes mais aussi internes aux

- organisations, cependant que ces contextes n'étaient jamais étudiés en tant que tels, ni appréhendés dans leur diversité.
- Ensuite, le fait que les acteurs concernés par la gestion des âges étaient assez peu recensés, et leurs actions, peu étudiées, alors même que la littérature était unanime à estimer déterminante leur influence sur les pratiques finales.
  - ✓ Deuxièmement, dans la mesure où notre projet consistait à aller explorer des pratiques non étiquetées, il était nécessaire que notre cadre analytique postule une diversité des pratiques de GRH, sous peine de manquer notre but en adoptant une approche trop normative.

Pour toutes ces raisons, nous avons choisi d'inscrire nos pas dans ceux de Pichault et Nizet, dont le cadre d'analyse des pratiques de GRH s'oppose fermement à l'universalisme. Au contraire, il postule la diversité des pratiques d'une organisation à l'autre, mais aussi une cohérence possible d'ensembles de pratiques au sein de « *conventions* ». Les pratiques sont ici envisagées au sein d'un tryptique. Aussi appelées « *contenus* », elles sont en interrelation étroite avec les contextes organisationnels internes et externes, comme avec les acteurs (ou processus) qui se saisissent des éléments de contexte et les utilisent pour servir leurs propres intérêts, dans une approche politique qui vient amender le côté mécaniste et déterministe d'une approche purement contextualiste.

Ce faisant, nous n'avons pas encore répondu au troisième *gap* relevé dans la littérature, en examinant les définitions existantes de la gestion des âges. Ce que nous avons appelé « *le gap des échelles* » désigne la différence de point de vue existant entre les acteurs locaux, par exemple, qui agissent au niveau micro, et les acteurs gouvernementaux, au point de vue macro. C'est pourquoi nous avons résolu de compléter l'approche de Pichault et Nizet par la mobilisation d'un cadre théorique emprunté à M. Weber, dont Pichault et Nizet se réclament, ce qui rend possible l'artifice méthodologique. Il s'agit, en mobilisant les concepts de rationalité et de rationalisation théorisés par Weber, de tenter de comprendre ce qui meut les acteurs, en bref, de remonter des pratiques aux logiques pour compléter l'approche politique. A l'intérieur de ce cadre, pour affiner l'étude des jeux d'acteurs, nous garderons à l'esprit que la rationalité reste limitée, comme l'a théorisé H. Simon. Nous pensons que cette démarche, ajoutée à l'étude des contextes et des jeux d'acteurs, permettra d'apporter d'indispensables éléments de réponse supplémentaires à la troisième question, celle des conditions de la réussite ou de l'échec d'une GEST.

Nous allons donc, dans un premier temps, tenter d'inscrire modestement nos pas dans ceux de Pichault et Nizet. Après une brève présentation des entreprises visitées, nous tenterons de déployer méthodiquement leur cadre d'analyse pour appliquer leur démarche à nos huit cas, et voir si (et à quelles conditions) cette démarche peut permettre d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche exposées ici.

## PARTIE III : RESULTATS

---

Nos résultats mêleront deux aspects, qui sont classiquement retrouvés dans les études de cas. Le premier aspect est composé du descriptif des processus (modes de gestion...). Le deuxième aspect se compose du ressenti des acteurs, c'est-à-dire de la perception qu'ils ont de ces processus, ainsi que de la perception qu'ils ont de l'impact de ces processus sur leur travail, voire sur leur mode de vie.

Ainsi, le chapitre 7 présentera l'analyse des pratiques de GRH selon la méthode de Pichault et Nizet. Puis le chapitre 8 prolongera cette analyse en sortant du cadre pour aller explorer la dimension de la santé, puis en proposant une extension vers la rationalisation qui met les acteurs en mouvement. De ce fait, les deux volets des études de cas auront été explorés.





## Chapitre 7 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST.

<p><b>Partie I :</b> revue de la littérature en gestion. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé</p>	<p>Chapitre 1 - « Gestion des âges », l'invention d'un concept pour faire face à une réalité économique</p> <p>Chapitre 2 - Du concept aux pratiques : une « gestion des âges » qui ne permet pas de gérer les âges</p> <p>Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la « gestion des âges »</p> <p><i>Conclusion de la partie I : nous proposons de tester un nouveau concept : la « gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps » (GEST)</i></p>
<p><b>Partie II :</b> méthode. Terrains, ancrages et instrumentation du projet</p>	<p>Chapitre 4 – Un cas français : les ripeurs</p> <p>Chapitre 5 – Ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques</p> <p>Chapitre 6 – Instrumentation du projet de recherche</p> <p><i>Conclusion de la partie II :</i> <i>QR1 : peut-on caractériser et décrire des pratiques de GEST ?</i> <i>QR2 : peut-on en identifier des ensembles cohérents ?</i> <i>QR3 : quelles peuvent être les conditions de réussite ou d'échec de la GEST ?</i></p>
<p><b>Partie III :</b> résultats.</p>	<p>Chapitre 7 - Application de la démarche de Pichault et Nizet à l'analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST</p> <p>Chapitre 8 – Au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ... ou non</p>
<p><b>Partie IV :</b> discussion</p>	<p>Chapitre 9 – Limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST.</p>

Dans ce chapitre, nous tenterons modestement d’inscrire nos pas dans ceux de Pichault et Nizet en appliquant leur démarche d’analyse des pratiques de GRH aux trois cas princeps d’entreprise que nous avons retenus, représentant au total deux territoires.

Dans notre exposé, nous tâcherons de donner à voir les acteurs dans leur contexte, par le biais d’une présentation soignée des terrains, de façon à permettre au lecteur d’appréhender les phénomènes décrits dans une perspective systémique. Il s’agit ici, pour avancer sur les *gaps*, de livrer une description, une cartographie des facteurs propres qui forment le contexte dans lequel se construisent les pratiques de GRH à l’intérieur de chaque unité d’analyse. Le but sera de livrer une première explication de l’émergence des contenus, en se référant aux contextes à la fois internes et externes dans lesquels ils émergent et se développent.

L’appareillage méthodologique étant maîtrisé, nous pouvons nous lancer dans l’analyse de chacun des trois cas princeps. Cependant, afin de saisir l’originalité de leur démarche, à titre de préambule, nous souhaitons présenter ici rapidement nos deux cas-contraste.

### 7.1. Deux cas-contraste pour illustrer les situations les plus courantes

Pour mener à bien notre projet, au total, nous avons visité huit entreprises. Seules trois d’entre elles nous ont semblé à même d’apporter des réponses à nos questions de recherche et seront présentées dans le détail. Cependant, en préambule, pour illustrer ce que nous avons couramment rencontré dans les autres entreprises visitées, nous proposons un rapide tour d’horizon des deux entreprises intitulées « *cas-contraste* », à savoir, Gravier et Rocher. Ces entreprises sont présentées pour deux raisons. Premièrement, elles contribuent à l’analyse au niveau territorial, puisqu’elles sont situées sur le territoire Métropole, le même que celui de deux cas princeps, avec lesquels elles contrastent. Deuxièmement, elles nous paraissent emblématiques de situations courantes...mais pas souhaitables, de notre point de vue.

Les données issues de ces deux entreprises n’ont pas fait l’objet d’un codage fin sous NVivo comme celles qui proviennent des trois cas-princeps, mais seulement du codage manuel déjà évoqué et qui a permis de faire nos choix. Le lecteur pourra ainsi se rendre compte du sérieux et de la pertinence de ce codage manuel.

### 7.1.1. Gravier

a) Rappel : le matériau réuni pour étayer notre propos est conséquent (cf. Tableau 26) :

<b>Entretiens</b>	<p><b>Temps total : près de 14 h</b></p> <p><b>8 entretiens, 11 interlocuteurs</b></p> <p><b>Qualité des interlocuteurs : 1 chargé de mission RH diversité et handicap France, 1 directeur chargé des relations avec les collectivités, 1 directeur QHSE, 1 responsable QHSE, 1 RRH, 1 responsable de site, 1 responsable d'exploitation lui-même ancien ripeur, 1 chef d'équipe, 2 chauffeurs, 1 ripeur</b></p>
<b>Niveau du groupe</b>	<p>Projet de plan de prévention et d'amélioration des conditions de travail</p> <p>Mémoire de master du chargé de mission RH diversité et handicap France</p>
<b>Niveau régional</b>	<p>Caractéristiques principales des accidents</p> <p>Classement par maladies professionnelles</p> <p>Pyramide des âges</p> <p>Plan d'actions prévention des risques professionnels et facteurs de pénibilité au travail</p>
<b>Mesures et observations</b>	<p>Physiologiques et ergonomiques (INRS)</p>

Tableau 26 : rappel des matériaux réunis pour étayer le cas Gravier

b) Eléments choisis du contexte interne

Le contexte Gravier est une entreprise privée, appartenant à un grand groupe. Le site que nous visitons est donc implanté sur le territoire de la Métropole. Il compte 35 chauffeurs et 35-40 ripeurs. De janvier à décembre, Gravier collecte les déchets classiques (ordures ménagères, verre, sélectif) auxquels s'ajoutent les déchets verts entre avril et novembre. Les tournées sont très variables en termes géographiques, elles vont du rural à l'urbain en passant par l'habitat collectif. Elles varient en termes de déchets, comme en termes de contenants (conteneurs, mais aussi déchets verts ramassés en sacs réutilisables, verre ramassé en caissettes ou en contenants libres).

Il est peut-être intéressant d'évoquer ce que représente la collecte pour le groupe auquel appartient le site visité, car on peut imaginer que cela conditionne par exemple, au moins en partie, les investissements réalisés dans ce secteur d'activité : « *La collecte, oui, il faut collecter, c'est sûr, mais l'objectif c'est vraiment la valorisation et faire du déchet une ressource. C'est le message que l'on fait passer à travers notre entreprise.* » (le responsable QHSE). De centrale à l'origine, la collecte est devenue une fonction presque accessoire, dont le groupe a pensé se séparer mais qu'il a conservé afin de maîtriser toute la filière du recyclage, désormais sa principale source de valeur ajoutée.

Localement, la population salariée chez Gravier semble particulièrement vulnérable socialement : « *On a quand même une population qui a un taux de surendettement extraordinaire. [...] Il y a des gens qui ne trouvent pas de boulot, qui viennent là et qui*

*mériteraient de faire autre chose, ils finissent par faire autre chose...Mais franchement, ici, on a des personnes qui ont eu des difficultés avec les études. Des gens qui sont en échec scolaire ou qui n'ont pas trouvé autre chose. Ils n'ont plus que ça pour ne pas être au chômage. Ils ont la responsabilité d'une femme, d'un enfant... »* (responsable de site). « *Une fois j'ai fait un recueil d'un salarié qui revenait d'accident, donc je lui explique, c'est quelqu'un qui ne sait pas lire ni écrire, je lui dis 'Quel âge tu as, tu vas aller jusqu'à la retraite ou pas ?', et là, il cherchait..., 'Je ne sais pas mon âge'. Donc j'ai regardé dans son dossier, je lui ai donné sa date de naissance et son âge, il était heureux comme tout ! »* (responsable QHSE). « *C'est un concentré, mais ce ne sont pas non plus les gens des quartiers. Il y a des valeurs. J'en ai un qui est sous tutelle, il est incapable d'avoir un porte-monnaie, de gérer un loyer. Les autres ont quand même été bien élevés, ils font ce qu'ils peuvent dans la vie, mais échec scolaire, petit niveau, etc. »* Malgré ces difficultés financières importantes, aucune problématique de double activité n'est relevée, pour une raison très simple : « *Ils sont fatigués après leur journée de travail. »* (responsable de site).

En termes d'organisation du travail, on relève deux points saillants. D'une part, le fini-quitte a été abandonné depuis des années. D'autre part, le monoripage est la norme depuis 2010. C'est la date à laquelle le nouveau marché a été passé. Mal estimé par le bureau d'études, il a été mal vendu, et les gestionnaires ont dû passer au monoripage en catastrophe pour faire coïncider les rentrées financières avec les sorties : « *On a répondu en double ripage mais on s'est planté financièrement et il a fallu réagir. [...] C'était pire que ça. C'était 'il faut à tout prix qu'on soit en monoripage, sinon on s'en va quoi. Donc ils ont redécoupé les tournées de telle sorte que ça passe en monoripage. Ils ont tout réadapté, et redécoupé si besoin était. »* (responsable de site). Il faut dire que la masse salariale est de 3 millions d'euros annuels, soit 56% du coût de la collecte.

Une particularité de ce site, qui appartient à un grand groupe, est la centralisation de certaines activités. Ainsi, les achats de matériels sont faits par un service achats centralisé, sans grande concertation apparente avec les professionnels de terrain : « *Ils nous demandent notre avis mais... Par exemple sur les bennes bi-compartmentées, on leur a dit dès le début que c'était un coup foireux (rires). »* (chef d'équipe). Ces bennes ont cependant été achetées, pour des raisons évidentes d'économies (on collecte deux flux de déchets à la fois) et ont posé toutes sortes de problèmes aux monoripeurs obligés de naviguer seuls d'un compartiment à l'autre. Par ailleurs le parc de camions est vieillissant, et le responsable QHSE nous dit lui-même que « *sur la maintenance c'est pas très bon. »*

On note un autre exemple de centralisation, également peu apprécié des opérationnels terrain : le planning. Il est centralisé pour plusieurs sites, dans une entité appelée « *cellule logistique* ». Le planificateur dispose d'un tableau des compétences (appelé ailleurs « *tableau des polyvalences* ») : ce tableau liste tous les membres du personnel et ce qu'ils savent faire : matériels qu'ils connaissent, camions qu'ils peuvent conduire, balayeuse, toutes les tournées qu'ils connaissent. Le même tableau existe pour les intérimaires. Il se trouve que le planificateur, lui-même ancien ripeur, a travaillé sur le site que nous visitons, donc connaît un certain nombre de ses personnels, mais il ne connaît pas les personnels des autres sites dont il assure la planification. Cette organisation semble dommageable pour la GEST, car elle aboutit

à une logique de gestion de flux, et à supprimer toute possibilité d'adaptation individuelle : *« Je me bagarre un peu pour qu'il revienne ici. Là-bas ça sert à rien. Moi, j'ai la chance qu'il soit issu d'ici, il a fait une dizaine d'années ici, il connaît tout le monde, mais au bout d'un moment il les connaîtra moins, il ne les connaîtra plus et c'est pas pareil. Par exemple X peut être fâché avec Y et si on les met ensemble... On gère des bonhommes, quoi, donc bien sûr que c'est comme ça, et au bout d'un moment il va perdre tout ce savoir-là. Ils perdent la connaissance fine. Il établit un planning qu'il nous soumet la veille et ici on corrige le planning et on lui renvoie, donc ça ne me sert plus à rien qu'il soit là-bas. Je perds simplement de la souplesse en termes de postes ici, parce que l'un peut être remplacé par l'autre, etc. Comme on m'a réduit mon effectif et ma structure, j'ai moins de souplesse qu'avant. C'est un peu embêtant. [...] La planification et la rentrée des données multi-métiers, ça nous donne rien, au contraire, ça amène plus de contraintes. Donc on va en discuter hein, on va essayer de faire évoluer ça. »* (responsable de site).

c) Description succincte des pratiques classiques de gestion des ressources humaines

- Recrutement

Lorsqu'il existe un besoin de personnel, les salariés sont recrutés après une période d'intérim, qui tient lieu de période d'essai. Il n'y a pas de planification particulière. Nous signalons l'existence de nombreux contrats de chauffeur exclusif et de ripeurs exclusifs. Il n'y a donc pas matière à polyvalence des équipiers sur les tournées, même si certains des nouveaux contrats sont en chauffeurs-ripeurs.

- Intégration et culture organisationnelle

Les intérimaires ne sont *« jamais lâchés comme ça »*. Ils ont une formation à la sécurité, aux règles à respecter, et doivent remplir un formulaire à la fin pour vérifier ce qu'ils ont compris ou pas. Puis pendant 15 jours ils vont travailler en stage, auprès d'un tuteur formé pour avoir des stagiaires. C'est le tuteur qui dira si on garde l'intérimaire ou pas, sur des critères de sécurité. Quant à la culture d'entreprise, elle nous semble largement axée sur la sécurité.

- Formation et développement

Un petit effort de formation est fait en direction des salariés. Cependant, il reste souvent modeste, car le niveau de départ est très bas : *« On a des gens qu'on dirige vers de l'alphabétisation, vers le perfectionnement en Français, qui réussissent à passer le Code, qui passent un permis poids lourds... Et puis on en a qui rentrent avec un niveau bac ou bac pro, qui n'ont pas trouvé dans leur branche, qu'on peut former à autre chose, il y a de la formation interne ici quand même. Il y a moyen de bouger. »* (responsable de site).

Par ailleurs, la formation doit être rentable : *« Le mieux c'est de les orienter quand ils sont plus jeunes vers un poste de chauffeur. Sinon ils disent 'à mon âge ça sert à quoi ?' Et puis l'agence paie les permis poids lourds donc c'est un investissement à long terme, il faut un retour, donc s'il y a des permis poids lourds à faire passer on va privilégier les jeunes. »* (responsable d'exploitation).

- Evaluation

Nous n'avons pas d'information à ce sujet.

- Promotion, carrière, mobilité

Elle est possible, même si elle demeure rare. On nous signale un ripeur qui est devenu planificateur, un autre qui est devenu responsable d'exploitation, et deux ripeurs analphabètes qui ont appris à lire, à écrire, et passé leur permis poids lourds.

- Rémunération

Les salariés sont payés 1700 euros bruts, primes incluses, pour un chauffeur avec ancienneté. Un ripeur est payé 1200 euros nets. Les salariés sont payés à l'heure (il y a un chronotachygraphe sur le camion). Ce détail a son importance chez des gens surendettés qui rechignent rarement à faire des heures. Les salariés ont un 13<sup>ème</sup> mois et peuvent vendre des calendriers à la fin de l'année, ce qui leur fait un complément de revenu substantiel. Néanmoins, de façon générale, on peut estimer que leur rémunération est faible.

- Aménagement du temps de travail

On l'a signalé, le fini-quitte a été abandonné il y a de cela plusieurs années. Lors de la réponse aux appels d'offres, le bureau d'études se donne donc pour objectif d'équilibrer les tournées en termes de tonnage et en termes de temps. L'idéal est qu'il s'écoule 7h entre le départ et le retour ( $7*5=35h$ /semaine) avec un accord de modulation (les ripeurs peuvent faire 6h un jour et 8h le lendemain). Les 7h incluent : le temps de prise de service, le temps de haut-le-pied avant de commencer la collecte, le temps de collecte dont le tonnage est à répartir, et le nombre de tours (1 ou 2). Le tonnage en question est celui dont il a été convenu lors de la passation du contrat avec le donneur d'ordres. Les tournées du premier poste démarrent à 4h30 du matin.

- Type de régulation sociale

Les syndicats existent bien, et le dialogue social semble paisible, à première vue. Le responsable de site s'en félicite : *« Les gens sont respectueux de tout, j'ai des IRP qui sont dans le partage, ils sont à l'écoute des gens qu'ils représentent mais à l'écoute du bien de l'entreprise aussi, on essaie de trouver des solutions ensemble pour que les deux puissent être au mieux. »*

Cependant, nous rappelons à toutes fins utiles que la population de Gravier est particulièrement vulnérable socialement, ce qui n'incite pas forcément à la contestation. On verra plus loin la difficulté qu'ont les gestionnaires à obtenir des informations sur les éventuels problèmes, de toute nature, rencontrés par les ripeurs.

Par ailleurs, les mauvaises conditions socio-économiques des ripeurs les poussent à accepter des conditions qui ne les attirent pourtant pas : *« Ils préfèrent être deux. Après, il y a des gars, c'est un peu ce qui a aussi poussé la direction à le faire, enfin, de ce que moi j'en pense, c'est qu'il y a des gars qui ont été contents de se retrouver tout seuls, je vais vous dire pourquoi,*

*pour les calendriers de fin d'année. Ben oui, on ne sépare plus en trois, on sépare en deux. Au lieu d'avoir 1000 euros vous avez 1500 euros. C'est tentant. Les gars ils disaient 'Oui, ça le fait, ça, on peut le faire tout seul', ben oui, ils l'ont bien entendu en bas. Et si lui il peut le faire, ben toi aussi, toi aussi, toi aussi, et puis ça y est, on est tous tout seuls. Terminé. » (chauffeur 2 Gravier).*

Enfin, le passage au monoripage s'est fait dans une situation d'urgence, celle d'un marché mal vendu qui ne permettait pas la survie de l'entreprise en dehors de ce passage. Toute contestation devenait inutile face à la priorité supérieure de la survie de l'entreprise (et des emplois) : *« Ça a râlé. On a essayé de redimensionner. On leur a vendu le fait que tout le matériel acheté était automatique. Il y en a qu'on a redimensionnées un peu plus tardivement mais globalement on a essayé d'être à l'écoute et de regarder ce qui se passait, comment les gars le ressentaient...Il fallait être assez proche, ce n'était pas un moment socialement très facile, physiquement pour les gars, mais surtout le fait de ne pas avoir la compagnie d'un autre gars derrière, c'est quelque chose qu'ils ont du mal à accepter aussi. »* (responsable d'exploitation).

Suite à cet exposé rapide des grands domaines classiques des principes de GRH, le lecteur comprendra que nous n'y ayons décelé aucune trace de ce que nous avons appelé « *GEST* » (gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps).

- d) Pratiques de gestion des ressources humaines « *non classiques* », qui pourraient receler des traces de GEST
  - Priorité officielle est donnée à la sécurité, mais...

Le groupe a eu par le passé de si mauvais résultats en termes de sécurité qu'il a fait de la lutte contre les accidents du travail une priorité absolue. Le motif déclaré explicitement est économique : *« Chez Gravier la sécurité c'est quelque chose d'hyper important, il y a eu tellement d'AT, à gérer c'est pas simple, à payer c'est pas simple, donc l'entreprise avait tout intérêt à entendre des gens comme la CARSAT qui disaient 'il faut arranger ça', il y a eu un énorme travail de fait sur la sécurité. »* (responsable de site). Le groupe a donc impulsé une politique sécurité très agressive, qui est relayée par les hiérarchiques : *« les exploitants prennent le relais et les délégués également »*. Cette politique prend la forme d'actions diverses, qui commencent par des messages répétés au quotidien, de la sensibilisation, des incitations : *« On a un tableau en bas avec le nombre de jours sans AT et tous les 100 jours j'étais là à 4 h 30 du matin pour les encourager : 'continuons à respecter les règles, les chauffeurs c'est vos ripeurs qui font le rythme et non l'inverse, le problème n'est pas de payer ¼ d'heure ou ½ de plus, rentrez entier'... De toute façon on gagne plus d'argent à ce qu'ils rentrent entiers qu'à ne pas payer le ¼ d'heure de plus. »* (responsable de site). Le responsable QHSE fait des suivis de collectes basés sur des *check-lists* de points à contrôler, des « *causeries* », des actions de communication...Il nous présente des tableaux de *reporting* de ces actions. Il faut préciser que le site est certifié OHSAS 18001. Les agents sont aussi intéressés financièrement à la sécurité : *« Financièrement ils sont intéressés, ça ne va pas très loin, mais enfin sur des salaires comme les leurs, quand ils touchent 300 euros en plus, ils sont contents quand même, sur l'année. »* (responsable de site). Les messages sont si présents

qu'ils peuvent en devenir contre-productifs : « *Le défaut je pense c'est que les gens avaient bien travaillé la sécurité mais ça avait tendance à être agressif, les gens partaient sous pression (c'était du 'matraquage'). On a donc été dans la même chose, mais en essayant de positiver les messages.* » (responsable de site). Le message a donc été quelque peu amendé : « *Par contre de dire 'il faut que tu rentres entier chez toi pour ta femme et tes gosses' c'est plus important.* » (responsable de site). In fine, le responsable de site nous explique que le travail sur la sécurité est d'autant plus légitime qu'il relève d'un intérêt commun bien compris : « *On a la chance d'avoir un message sécurité qui peut être commun aux deux. Je leur dis très clairement : je ne suis qu'un sale directeur, pognon, là, cette année, grâce à vous, grâce à ça, je gagne 3% sur mes cotisations d'AT, 270 000 euros (je suis à 13% de cotisation, et là je vais retomber à 10%, je gagne 3%). Même si je ne suis qu'un sale patron, on a un intérêt commun de toute façon.* » (responsable de site).

La sécurité est tellement présente qu'elle semble internalisée dans certaines définitions du « bon ripeur » : « *capable de faire attention aux autres, de faire attention à lui* » (responsable de site). Cependant, d'autres définitions se font jour plus loin.

#### - Tentatives de régulation du monoripage

Lorsque nous posons la question de la mise en œuvre de la pratique du monoripage, forcément adaptée en fonction des différents types de tournées, de déchets, de contenants..., nous nous apercevons qu'il n'y a pas de véritable règle pour repasser en biripage. On nous explique que dans la pratique, on peut repasser en biripage à partir de 8-9 tonnes seulement quand il s'agit d'une tournée particulièrement dense, et à partir de 11 tonnes dans tous les cas. « *Et puis il y a des gens qu'on ne peut pas laisser en monoripage parce que trop vieux, usés derrière...* » (responsable de site). Lorsqu'on interroge le responsable de site sur la possibilité d'une formalisation de la régulation, il répond : « *Je n'ai pas envie de vous répondre, parce que si on met des choses très normalisées, j'aurai des gens qui ne rentreront pas dans la norme et on fera des erreurs.* » En revanche, il nous répètera à plusieurs reprises que la seule véritable possibilité de régulation pourrait venir du donneur d'ordres : « *Pour moi, pour ne pas avoir de monoripage, il n'y a qu'une solution, c'est que ce soit écrit sur l'appel d'offres. [...] Si on nous oblige tous à avoir deux personnes derrière, on aura tous le même prix, ou on se démarquera par d'autres systèmes. Mais là en fait, pour être à égalité, tous les opérateurs, ben tous on fait du monoripage, vu que la Métropole attend qu'on soit moins cher. [...] (du renouvellement prochain) De toute manière, si on ne fait rien d'ici là, ben on répondra en monoripage.* » (responsable de site). Tous nos interlocuteurs sont unanimes sur ce point. « *Ça permettrait peut-être aux entreprises de répondre à un prix cohérent et de ne pas après avoir à tirer sur le personnel... Que ce ne soit pas la bataille à celui qui répondra le moins fort et puis après c'est toujours les gars qui en payent les pots cassés.* » (responsable d'exploitation).

Nous interrogeons aussi l'aménagement des tournées qui a été effectué lors du passage brutal au monoripage, afin d'éviter une aggravation massive des conditions de travail des ripeurs, amenés à faire seuls le travail qu'ils faisaient autrefois à deux : « *Je ne suis pas sûr de ce qui est fait chez moi à ce niveau-là. Je sais qu'il y a eu un gros travail de mes prédécesseurs, je fais confiance parce que j'ai du mal à aller sur toutes les tournées, mais je ne sais pas si on*



*est parfait ou pas à ce niveau-là. [...] De toute façon ce n'est pas une amélioration des conditions de travail.* » (responsable de site). De fait, il semble que les aménagements se soient faits de façon très aléatoire : « *Ils ont fait enlever certains quartiers, par exemple sur 3 camions ils ont enlevé 3 quartiers et puis c'est un autre camion qui va le faire, ils soulagent un petit peu quoi. Ils ont essayé de redessiner un petit peu les tournées. Moi je vois, la tournée que je fais aujourd'hui, elle n'a pas été redessinée du tout. C'est toujours la même, d'autant plus que c'est de la campagne. La campagne ça construit sans cesse, plus ça va, plus ça s'allonge, il y a un moment, il va falloir qu'ils fassent quelque chose. [On a juste retiré un gars et laissé la tournée.] Et entre guillemets : 'Démerdez-vous.'* » (chauffeur 2 Gravier).

Au final, les mesures ergonomiques et physiologiques ont bien montré que la régulation proposée par les gestionnaires chez Gravier était insuffisante à protéger les ripeurs. En effet, elles nous ont par exemple permis d'observer un monoripeur de 43 ans collectant 15 tonnes de déchets à lui seul, en une tournée. Ce genre de constat justifie parfaitement cette réflexion du responsable de site : « *Franchement, moi à l'heure actuelle, je n'ai pas le sentiment d'abuser, mais je n'ai qu'une trouille, c'est de me réveiller un matin, de venir là et qu'on me dise d'Untel a fait une crise cardiaque derrière...* »

- Qu'en est-il des régulations quand un ripeur est en difficulté ?

o Accès à l'information

Que se passe-t-il lorsque les ripeurs sont en difficulté, par exemple sur des tournées plus longues et dures que d'autres ? Le premier problème pour le gestionnaire est l'accès à l'information. « *Il peut y avoir des gens en difficulté et d'autres en difficulté financière, qui se disent 'si je peux mettre une h de plus tous les jours c'est bien'. Tout se cache donc c'est compliqué de voir très clair.* » (responsable de site).

« *Les gens se protègent en ne parlant pas, donc quand on se rend compte qu'il y a les petits signaux il faut prendre la personne à part pour essayer de la faire parler, mais franchement, je prends un ripeur, je lui dis 'Viens dans mon bureau', je le viole ! C'est une catastrophe ! C'est affreux. Je n'ai jamais vu ça. En plus je n'ai jamais été dans cette position où on me regarde comme étant 'le directeur'. [...] Je ne mets pas de cravate non plus. J'en mettais avant mais ici je ne peux pas, ils sont trop respectueux, trop impressionnables. Quand ils ont des problèmes, ils cherchent à les cacher.* » (responsable de site).

o Proximité des managers directs

« *On essaie de garder une proximité, pas évident maintenant dans des grands groupes comme le nôtre, parce qu'ils ont tendance à déstructurer un petit peu tout. Une cellule logistique de ceci...C'est nous qui gérons nos hommes au quotidien, donc c'est bien de déstructurer, mais ça ne fait pas tout.* » (responsable d'exploitation).

De temps à autre l'information arrive à passer, et les managers font ce qu'ils peuvent, dans la limite de leurs marges de manœuvre personnelles : « *Ben, dans la discussion avec eux. Par exemple hier j'ai changé la tournée d'un monsieur qui faisait la tournée de collecte porte à porte des verres en bouteilles, il m'a dit qu'il ne pouvait pas faire cette tournée, c'est vrai, il*

*est malade, il a 55 ans, donc il est tout seul sur la commune de X, c'est de la collecte pratiquement de maison à maison, donc je l'ai changé. Je l'ai mis sur la petite tournée pour le soulager. [Mais il va falloir quelqu'un à sa place ?] Oui, exactement, je le remplace par un petit jeune. (rires) » (chef d'équipe).*

- Charge de travail, équilibre des tournées

Les tournées ne sont pas forcément équilibrées d'une équipe à l'autre, faute d'un plan global de surveillance et d'adaptation de la charge de travail, notamment après le passage en catastrophe au monoripage intégral, en 2010. La régulation se fait au cas par cas, en curatif, quand l'information parvient à remonter : « *Ce qui fait qu'à l'heure actuelle on a même pas mal de tournées qu'on devrait réajuster, parce qu'on a fait tellement de changements, et peut-être des fois vraiment en palliatif pour soulager, qu'il y a des choses qui s'avèrent plus ou moins...qui dans le temps ne s'avèrent plus tout à fait vraies, ou plus ou moins déconnantes. Il y a plein de choses à réajuster.* » (responsable d'exploitation).

Par ailleurs, il existe de timides tentatives de régulation en cas d'excès manifeste, mais on peut se demander si ces tentatives n'interviennent pas déjà trop tard, après 10h de collecte des déchets verts par un seul ripeur, la limite légale : « *En déchets verts, on leur a dit 'vous faites vos 10 h et si vous ne pouvez pas finir, vous ne finissez pas. Après c'est notre problème à nous, c'est à nous de mettre une autre équipe en place. Vous faites ce que vous pouvez et on fait le point après.'* » (responsable d'exploitation). De toute façon, ce qui n'est pas fait le jour même sera rattrapé le lendemain. « *En général il ne faut pas dépasser les 10 heures de boulot, c'est interdit, donc à 21h on coupe, que l'on ait fini ou pas. Si on n'a pas fini on le rattrape le lendemain.* » (chef d'équipe).

- Monoripage et vieillissement

« *Ce qu'ils ont fait là, récemment, ils ont proposé aux gars de plus de 50 ans d'avoir un deuxième gars avec eux. Ils ont dit 'Pour les gars qui ont plus de 50 ans, si vous voulez avoir un deuxième ripeur, vous venez rencontrer la direction et puis ils en discutent'. Moi, mon ripeur il a plus de 50 ans, le lundi ils lui ont mis un gars en plus, le mercredi une semaine sur deux, parce qu'une semaine sur deux il ne travaille pas le mercredi, et le jeudi on est en déchets verts en bacs et on est toujours à trois. Donc ils l'ont soulagé sur les grosses tournées. Parce que les deux autres jours, donc le mardi et le vendredi, on a un petit camion, et il n'y a qu'un marchepied donc c'est réglé, on ne pourra pas mettre un deuxième gars. Ils sortent même des camions avec un seul marchepied maintenant... » (chauffeur 2 Gravier).*

- Mobilisation du donneur d'ordres

En cas de situation intenable liée à l'utilisateur, notamment sur les déchets verts : « *Si c'est trop lourd, oui. On le dit. On transmet l'info à la Métropole. On dit 'Voilà ce qui s'est passé, tu as l'adresse', quand on reçoit la réclamation on dit que les sacs étaient trop lourds. [...] Ils contactent l'utilisateur pour trouver une solution. Soit il les ramène lui-même à la déchetterie, soit il les transvide dans un autre sac. Au lieu de mettre un grand sac bien rempli, mettre deux sacs à la place.* » (chef d'équipe).

Nos interlocuteurs nous signalent que les relations avec le donneur d'ordres sont régulières, et bonnes. « *Ah oui, non, non, on peut discuter. On a des réunions souvent, tous les 15 jours, avec eux, sur toutes les problématiques.* » (chef d'équipe). Cependant, il y a une certaine répugnance de la part du prestataire privé à avouer sa difficulté à remplir sa mission contractuelle.

- Petite adaptation au cas par cas, dans une perspective uniquement curative

Nous sommes instruits de l'exemple d'un ripeur poly-accidenté de 52-53 ans, ripeur depuis 30 ans : « *Les accidents du travail sont des refuges, des moments pour ne plus venir au travail* » nous dit le responsable de site. Ce dernier a proposé une formation au ripeur, qui l'a refusée : « *Je veux pas faire autre chose, c'est simplement qu'il faudrait que ce soit moins dur. C'est pour ça, de temps en temps je m'arrête.* » Il a donc été changé de tournée, et mis sur une tournée plus facile. « *Il vit mieux, il n'a pas eu un arrêt depuis et ce qu'il fait là, il le fait correctement. Donc il a pu en parler.* » (responsable de site).

Nous relevons un autre cas d'adaptation sporadique. Il s'agit d'une tournée de déchets verts, particulièrement difficile donc. « *Elle est faite par deux titulaires, un qui a 35 ans et l'autre qui est proche de la retraite. Ils ont chacun leur rôle. Ils répartissent. La personne elle-même va s'adapter à la difficulté du travail.* » (responsable de site). « *J'en ai 2-3 en tête qui ont des soucis, ils arrivent à 50-55 ans, on essaye de les mettre à 2 sur les tournées au lieu de les mettre tout seuls. C'est une perte financière, c'est sûr, mais on ne peut pas tout avoir non plus quoi. Sur ces points-là, la direction suit.* » (responsable d'exploitation).

- En cas d'intense fatigue, prélude à l'usure

« *Ce n'est pas forcément la fatigue du jour, c'est une fatigue accumulée sur l'année. A la fin de la saison ça chargeait moins mais ils avaient eu suffisamment leur dose toute l'année donc on n'a pas retiré de ripeurs. Evidemment c'est des conflits avec la direction, il faut leur expliquer.* » (responsable d'exploitation).

- Reclassement

« *On reclasse...quand c'est possible et quand ils le veulent.* » (responsable de site).

« *On va essayer de voir ce qu'on peut lui retrouver, même au sein de l'agence, mais c'est généralement compliqué...Malgré tout on essaie de faire des efforts.* » (responsable d'exploitation).

« *Quelquefois on peut avoir des postes en déchetterie, ici on a deux déchetteries, mais il y a un peu de manutention quand même donc parfois ce n'est même pas envisageable. On a vite fait le tour hein. Les postes administratifs, on ne peut pas en proposer, donc ça va souvent au licenciement pour inaptitude.* » (responsable QHSE).

Les ressources du groupe sont pourtant importantes, et devraient permettre de proposer des passerelles. Néanmoins, outre le manque manifeste de volonté politique, plusieurs obstacles apparaissent. Le premier est la mobilité géographique : « *Je n'ai pas rencontré beaucoup de*

*cas où les gens acceptent une mobilité. Quand on fait appel au groupe pour trouver des postes et qu'on trouve régionalement, 60 km etc., jamais personne n'y va.* » (responsable de site). Le deuxième est la mobilité intellectuelle : *« Bien sûr mais le gars, il est ripeur à la base, on ne peut pas lui donner un stylo, vous allez le faire mourir à le mettre dans un bureau ! Et puis tous ne sont pas adaptables. Certains sont un peu mono-tâche. On n'a quand même pas un public très facile. »* (responsable de site). Pour le responsable de site, le reclassement est donc quasiment une mission impossible.

○ Anticipation

*« C'est du cas par cas. Il y en a certains pour qui on réfléchit à faire autre chose, il y a forcément toutes les démarches médecine du travail etc., mais franchement, l'idéal c'est d'essayer de voir les petits signaux avant pour voir ensemble tout de suite. Ce n'est pas forcément facile. »* (responsable de site). En effet, on a vu que le premier frein à la GEST était la difficulté d'accès à l'information. Celle-ci semble constituer une véritable culture, en dépit du discours officiel du groupe : *« Maintien dans l'emploi, faut au moins avoir des signes, pour pouvoir percevoir les choses...de temps en temps j'en chope un mais souvent c'est par coup de pot. Ce n'est même pas par remontée de X ou Y parce qu'ils se débrouillent entre eux. Pourtant il y a des moyens et une volonté, par plus tard qu'hier j'étais en formation à Z... sur le maintien dans l'emploi... »* (responsable de site).

Il semble donc que même en dehors des grands domaines classiques de la GRH, les pratiques plus ou moins formelles dédiées à la GEST soient maigres, plutôt artisanales, curatives voire palliatives, toujours dictées par la nécessité et jamais par une vision qui témoignerait d'un intérêt sincère porté au sujet. Ainsi, la question de la santé n'est pas du tout traitée, à aucun moment elle ne ressort comme un sujet d'intérêt dans les discours de nos interlocuteurs, même en dehors de toute réflexion sur le vieillissement au travail. En revanche la question de la sécurité apparaît comme un point de focalisation, mais dans une perspective purement économique, et avec des méthodes pour le moins discutables. Voyons quelles sont les valeurs déclarées ou inférées chez les acteurs de Gravier, et si ces valeurs sont alignées avec les actions dont nous relevons les traces.

e) Valeurs déclarées chez Gravier et moteurs concrets des actions repérées

Malgré tout ce qui nous a été conté de la gestion de la sécurité chez Gravier, il apparaît rapidement que cette « priorité » s'efface devant d'autres, dès qu'un arbitrage s'impose. Nous fournissons simplement quelques *verbatim* éloquentes :

*« La sécurité, commercialement, coûte cher. On essaie toujours de se dire 'ah, ça tiendra bien jusqu'à l'année prochaine, on va le reporter d'un an'. Tout ce qui est sécurité, c'est comme ça. J'en ai pas besoin pour fonctionner demain donc on verra après-demain. »* (responsable de site).

*« Moi j'ai été très surpris de voir à quel point le groupe Gravier insistait sur la sécurité, il a fallu que je prenne conscience du métier pour comprendre à quel point ils insistaient sur la sécurité, mais il n'empêche que le jour où il y a un marché, il faut le gagner, et après on*

*parlera sécurité. On va d'abord répondre pour l'avoir, c'est normal. Dans ce monde-là c'est comme ça.* » (responsable de site).

*« Quand on est REX, on a des directives, mais toujours en essayant de préserver la santé des ripeurs et des chauffeurs. Mais tout n'est pas facile à coordonner entre les deux... [...] A partir du moment où on gère un marché déficitaire on est toujours entre le marteau et l'enclume. On veut essayer de préserver nos gars mais de l'autre côté on nous tape dessus parce qu'on perd de l'argent, même si on n'y peut rien. Le marché, c'est déjà affiché au départ qu'il est perdant. »* (responsable d'exploitation)

C'est quoi un bon ripeur ? *« Qui rapporte de l'argent à la société ! (rires) Non, non. Non, c'est que je n'aie pas de réclamations derrière, que le travail soit bien fait, voilà. Qu'il n'ait pas d'accident de travail (rires). [...] Ceux qui ramènent un bon tonnage aussi, donc ça dépend de... Les gars, quand ils sont jeunes, ça y va, donc j'ai des équipes de déchets verts l'après-midi qui atteignent parfois les 20 tonnes. Quand ça tape à fond quoi. »* (chef d'équipe).

*« Franchement ils sont attachants, ils donneraient envie de s'occuper d'eux facilement. Mais il y a pas 50000 solutions pour eux. Il y a la part du professionnel et puis après il y a le mec quoi. On a envie de le faire ou pas. On n'est pas obligé. »* (responsable de site).

Les valeurs explicitement déclarées ou bien inférées chez les acteurs de Gravier nous paraissent en phase avec leurs actions. Voici un premier exemple d'arbitrage, au sujet des camions choisis par le service achats centralisé : *« Ils le savent, ça ! Ah oui ! Moi, quand ils ont présenté les premiers Renault, j'étais là en bas, parce qu'ils regroupaient un peu les chauffeurs pour savoir les défauts et les qualités, c'est même moi qui leur a dit 'Si vous parlez de sécurité, regardez, on est carrément à l'extérieur, il faut le faire en manuel', et ils ne font rien pour ça. Ils n'ont rien fait de plus pour ça quoi. – Oui, ils devaient changer l'arrière des camions, et puis...- ça devait coûter trop cher ! »* (chauffeur 1 et ripeur Gravier).

Le moindre achat au nom de la sécurité fait l'objet d'âpres discussions entre le responsable QHSE et les gestionnaires : *« A un moment j'avais acheté des podomètres par exemple, parce que je me disais 'Mince, ils font combien de bornes ?'. 'Oh, t'inquiète, 5 km'. 'T'es sûr ?'. J'ai fait les mesures, c'est 12 ! C'était la moyenne. Donc ça c'était en lien avec les chaussures, parce que les chaussures qu'on fournissait, il y a une abrasion forte [...] et au bout de 3 mois ils n'avaient plus de semelles. Et ma direction disait 'C'est pas possible, qu'est-ce qu'ils font avec leurs chaussures !'. Ben je dis 'Attends, ils marchent !'. Donc j'ai acheté les podomètres et j'ai dit 'Voilà, maintenant c'est concret'. 'Ah oui'. Oui, il y avait une explication. Ils ne m'ont pas validé les chaussures à 50 € du jour au lendemain ! Il a fallu des preuves hein. Ça a été dur. »* (responsable QHSE).

Voici un autre exemple, celui d'une tentative de discussion des conditions de travail par des monoripeurs exténués : *« Ben, on a beau leur dire, ils disent 'Non, non, c'est jouable'. Moi, il y a des moments, je vois des trucs... Par exemple, si je prends l'exemple d'aujourd'hui, il y avait X, c'est une commue qui doit faire 5000 habitants peut-être, il y a pas mal de commerces, il y a des immeubles, ils font 17 tonnes, et le gars il est tout seul derrière. Alors*

*on me dit 'Oui, mais regarde, ils ont une zone industrielle donc c'est des gros paquets à collecter, ils ont un Leclerc donc là c'est tout de suite 1 ou 2 tonnes, ils ont pas mal d'immeubles, ils ont une grande rue, la route de X, où c'est beaucoup de commerçants', sur cette tournée-là ils ont beaucoup de gros paquets à ramasser, si vous voulez, donc ils me disent que c'est du tonnage facile quoi. Je leur dis 'Oui, mais bon, il fait quand même 17 tonnes tout seul quoi !'. [...] Je dis 17, des fois c'est 15, mais bon. Pour moi ils pourraient mettre deux gars quand même ! Ça me semble abuser, moi. » (chauffeur 2 Gravier).*

Voici encore un exemple, celui d'un arbitrage rendu lors d'une difficulté particulière liée au lieu de travail. Cette anecdote montre comment Gravier régule une difficulté sans prendre en compte la GEST des ripeurs. Un pont routier a connu une avarie qui le rend inutilisable pendant des mois, ce qui occasionne des embouteillages, donc des retards, sur le chemin qu'empruntait le camion pour aller vider sa cargaison à l'incinérateur. Les gestionnaires de Gravier ont choisi d'envoyer un deuxième camion vide à l'entrée du pont. De ce fait, les ripeurs peuvent sauter d'un camion à l'autre et repartir immédiatement en tournée pendant que le premier chauffeur patiente dans les embouteillages. Seul souci, qui n'a jamais été pris en compte : *« Le seul moment pour souffler, et quelque part ça leur avait été supprimé aussi, c'est quand le camion va vider, s'ils ont plus d'un tour à faire. C'est là où vraiment, à la limite, il va avoir un moment pour souffler. Il y a la pause, évidemment, mais c'est là où, le temps de vider, il va avoir trois quarts d'heure où il ne va plus rien faire. Et quand je dis qu'on l'avait supprimé, parce qu'on a eu notre pont là, [...] et nous, ça nous a impactés beaucoup... [...] Donc je dirais que les temps de soufflage, ils n'en ont pas tant que ça. »* (responsable d'exploitation).

Pour terminer avec les arbitrages, qui ne sont que des illustrations, voici ce qui a pu se passer lors d'un achat de matériel : *« Je vais être franc et transparent avec vous, de toute façon ce n'est plus dans mon périmètre aujourd'hui, mais peu importe. Sur le marché de X... , ça représentait 21 bennes OM à acheter, ce qui est quand même pas mal, à 200.000 euros la benne, donc un marché essentiellement en monoripage, et nous, nos précô, dans ce sens-là, c'est 'monoripage, oui, mais à condition de respecter certaines mesures'. Sur l'aspect matériel, par exemple c'est des cabines basses. Descentes du chauffeur, remontées, cabines basses. Résultat au final, 3 marches ! On ne peut pas faire pire en cabine de poids-lourd. Au-delà il y a des décideurs et puis voilà quoi. [...] Après, voilà, c'est la contrainte économique. C'est tout quoi. »* (responsable QHSE).

f) Indices des résultats de la gestion de la santé et de la sécurité en vigueur chez Gravier

- Dangers du métier

Elle semble accentuée par l'inadéquation des matériels à la fonction, si l'on en croit les principaux intéressés. Nous entendons en particulier de nombreuses récriminations au sujet des bennes bi-compartmentées. *« Sur ce camion-là il y a les deux côtés en fin de compte. Il y a des commandes des deux côtés parce que comme c'est une bi-compartmentée... - Ceux-là, ils sont bien, parce que les Renault, ceux avec les manettes... - Ah, pff, ils sont même dangereux. Toi tu t'es pris le container une fois sur la tête, tu pissais le sang, on voit la marque, là... - Et puis même pour les voitures - Oui, c'est vraiment la merde. - En fin de*

*compte, si vous voulez, on a deux barres comme ça à l'arrière pour le protéger, côté droit ça va parce qu'on est souvent côté trottoir, mais quand on a un gros container, quatre roues, il monte comme ça, il s'arrête, mais après on est obligé de le faire en manuel, donc il faut se mettre de l'autre côté de la barrière pour pouvoir lever en manuel, et dans ce cas-là on a au moins 50 cm qui ressort du camion. Moi, une fois, tu te rappelles, route de X, les mecs ils m'ont rasé, ma casquette elle a fait pffouttt ! Moi je trouve que c'est hyper dangereux... » (chauffeur 1 et ripeur Gravier).*

- AT (chevilles, genoux, projections) : 2 avec arrêt depuis le début de l'année, 2 sans arrêt

Ce faible taux d'AT contraste avec le paragraphe précédent. Cependant, nous proposons d'interpréter cet indice à la lumière de la politique sécurité très agressive, et qui incite probablement à la sous-déclaration.

- Maladies professionnelles : aucune en cours chez les ripeurs ni les chauffeurs. Inaptitudes : 2 en cours (Une longue maladie - colonne vertébrale - et une dépression profonde sur fond d'alcoolisme).

Ces indices pourraient sembler plutôt positifs. Cependant, nous proposons ici aussi de les interpréter à la lueur du paragraphe suivant, notamment, des éléments concernant les modes de sortie des ripeurs de l'entreprise.

- Atteinte de l'âge de la retraite, modes de sortie

Jusqu'à présent, le dispositif de départ pour carrière longue permettait un départ plus précoce. Mais maintenant que l'âge légal de départ à la retraite vient d'être repoussé à 62 ans, *« les très anciens de maintenant auront du mal à l'atteindre. Il va falloir multiplier les adaptations. Pour tous ceux qu'on pourra orienter vers autre chose ce serait bien. »* (responsable de site).

Il semble très difficile pour les ripeurs d'atteindre l'âge de la retraite. Cependant, le mode de sortie principal ne se fait pas par l'inaptitude : on trouve des arrangements. *« Euh..., retraites en ripeurs.... Je me souviens des chauffeurs, j'ai eu pas mal de départs en chauffeurs, mais en ripeurs... Je ne vois pas de ripeurs qui sont partis en retraite. Ça m'échappe peut-être. Il y a X qui est parti parce qu'ils n'ont pas pu le récupérer après son accident de travail, c'est celui dont je vous ai parlé tout à l'heure... Je crois qu'ils se sont arrangés, je ne sais pas. Il est parti avec une rupture conventionnelle ou je ne sais pas ce qu'ils ont fait. [...] Ça fait 4 ou 5 ans, plus même, il y avait un monsieur qui est parti je crois pour inaptitude. Pareil, ils se sont arrangés à l'amiable. »* (chef d'équipe).

- Fatigue

*« Avant [le passage en monoripage, NDLR] tu ne dormais pas dans la cabine. Tout à l'heure t'étais comme ça, je te voyais, tu comatais dans la cabine ! Avant ça n'arrivait jamais, ou très rarement, que là je trouve que c'est vrai, les gars sont plus fatigués. »* (chauffeur à son monoripeur Gravier).

- Usure

« Des inaptitudes ? En vieillissant, non, mais j'ai des gens usés. Moi ça fait 20 ans que je suis dans la boutique donc des gens que j'ai vus, ils avaient 30-35 ans, ils étaient en pleine force de l'âge, et on les voit décliner au fur et à mesure... Ce n'est pas des gens qui sont fainéants mais on voit bien que physiquement ils sont touchés. Pour moi un ripeur à 55 ans il n'a plus rien à faire derrière le camion. » (responsable d'exploitation).

- Turn-over : peu, sauf chez les intérimaires.

« Plus on a d'intérimaires, plus on doit avoir de mouvements... pour respecter les règles il ne faut pas qu'ils travaillent trop sinon on est obligés de les embaucher. On a un turn-over important au niveau des intérimaires, et le métier de ripeur c'est réellement un métier où on a besoin d'être formé, de respecter des règles. Donc moins j'aurai d'intérimaires et plus j'aurai de titulaires, mieux je me porte. Au niveau de la sécurité, au niveau de tout ça, au niveau de la souplesse, et en plus, un titulaire me coûte moins cher qu'un intérimaire... » (responsable de site).

- Malaise social, satisfaction des salariés : difficile à estimer tant l'expression est parcimonieuse

Cependant, on repère quelques indices : « Il y a des gars qui se sont fait virer parce qu'il y avait des soucis sur leur tournée, donc ils sont partis ... Parfois j'ai des gars qui ont été virés parce que j'ai eu des menaces à l'exploitation, menaces envers moi, donc... Parfois c'est compliqué donc on a fait un peu le ménage on va dire. » (chef d'équipe).

« Pourquoi je suis resté, les horaires, j'ai tous mes après-midis, le salaire, bon, on prend ce qu'ils nous donnent, c'est déjà pas mal, on a des primes, tout ça, on a le 13ème mois, bon, on n'est pas... Moi j'ai mes tournées, j'ai les calendriers à la fin de l'année... » (chauffeur 2 Gravier).

### Conclusion du cas-contraste Gravier

A la lecture rapide du cas Gravier, on comprend rapidement que les pratiques RH ne recèlent que très peu de traces de GEST, n'en reflètent aucune vision cohérente et ne témoignent d'aucune réflexion construite à ce sujet. La GEST n'est clairement pas la priorité chez Gravier. L'approche nous semble squelettique, réduite à quelques adaptations au cas par cas, toujours dans une perspective curative, sans aucune réflexion préventive. On doit cependant noter que la sécurité est une priorité revendiquée. Néanmoins, les motifs de cette implication sont avant tout économiques, ils ne nous semblent pas s'inscrire dans une réflexion sur la GEST. Les méthodes appliquées pour l'obtenir incitent plus à la sous-déclaration qu'à la sécurité elle-même. Enfin, même la sécurité est immédiatement sacrifiée lorsqu'elle vient à rentrer en conflit avec un objectif économique immédiat. Par ailleurs, la santé en général, et la santé au sens où nous l'entendons encore plus, est totalement absente des discours. Le responsable de site résume assez bien la situation de la santé et de la sécurité au travail, sans même parler de vieillissement, des ripeurs qui travaillent chez Gravier : « Mais de toute façon c'est un métier où les gens ne restent pas s'ils ne s'adaptent pas à ces critères-là. Très vite ils



*ont un accident, ou ils sont crevés, ou ils sont pas bien donc ils essaient de faire autre chose.* » (responsable de site).

### 7.1.2. *Rocher*

Le territoire Métropole comportait 4 entreprises au total. Par la suite, nous explorerons finement Menhir et Caillou, auxquels nous avons attribué le statut de cas princeps. Nous venons d'évoquer Gravier, auquel nous avons attribué le statut de cas-contraste. Il nous reste à évoquer Rocher, pour avoir un panorama complet des entreprises composant le paysage de ce seul et même territoire. Ce sera rapide. En effet, Rocher ne souhaitait pas notre visite, qui lui a été imposée sous la contrainte par la CARSAT, dans le cadre de mesures de rétorsion après un accident grave. Nous avons donc pu obtenir un entretien et un seul, avec le responsable de site, accompagné de son encadrant de proximité, lui-même ancien ripeur, qui ne s'exprimera quasiment pas.

Ne disposant pas du matériau nécessaire pour effectuer une analyse fine de l'entreprise, nous nous bornons ici, à partir de ce seul entretien, à citer quelques *verbatim* du seul responsable de site. Ces extraits nous paraissent suffisamment éloquents pour que le lecteur soit convaincu de la pertinence d'attribuer à Rocher le statut de « *cas-contraste* », sans qu'il soit besoin de commentaires supplémentaires.

De la conjoncture économique et du raisonnement à l'œuvre : « *Là on doit répondre à d'autres marchés actuellement, on ne sait plus comment faire quoi, parce qu'on se dit que si on le met en monoripage, ça peut passer, mais les gars vont exploser, parce qu'ils font déjà beaucoup d'heures, mais si on ne le met pas on va perdre le marché parce qu'il y en a un autre qui lui ne connaît pas le secteur, et du coup il va se dire 'on tourne à deux, je vais leur rajouter un peu d'heures et puis ça va passer...' [...] C'est une fatalité. De toute façon on sait que tout le monde y passe.* »

Les salariés sont au fini-quitte, mais leur charge de travail est telle qu'il leur est impossible de partir plus tôt : « *On veille à ce qu'ils fassent leurs heures. Ils essayent de rentrer dans leurs heures... de maintenir la cadence pour ne pas faire des heures supplémentaires.* »

De ce fait, Rocher n'a pas de souci de double activité, car ses ripeurs sont épuisés : « *Double activité en travaillant 10 h ou 7 h en collecte, ce n'est pas possible. Je fais quelquefois des démarrages ou des suivis de collecte, quand après il faut enchaîner une journée de boulot, ce n'est pas tenable quoi.* »

Le turn-over dans l'entreprise est important : « *En fait tous les intérimaires, au bout d'un moment, on arrive à les embaucher, parce qu'il y a ...je ne sais pas comment l'expliquer, il y a un roulement, il y a une **sélection naturelle** qui se fait, qui fait qu'on a du mal à garder les gens longtemps.* » L'autre possibilité est qu'on se « *sépare* » des salariés. « *Quelque part c'est bien, ça laisse la chance aux autres intérimaires. Les titulaires, quand ça ne va pas, on s'en sépare, et les intérimaires les plus anciens sont embauchés.* »

La gestion de l'absentéisme ? « *Sanction disciplinaire.* »

La gestion de la sécurité est minimaliste. Elle est imposée par le donneur d'ordres qui contraint toutes les entreprises à des réunions trimestrielles dans son cahier des charges ; par la CARSAT, qui a pris des mesures suite à l'accident grave de 2014 au cours duquel un ripeur a perdu une main, arrachée par la machine ; par la Fédération suite à ce même accident. Cependant, rien ne nous paraît venir spontanément de l'entreprise.

Comment est géré un ripeur épuisé ? *« Ça dépend des cas mais... c'est déjà arrivé des fois qu'on aille chercher un gars et qu'on l'arrête, qu'on le ramène en voiture ou qu'on le fasse déposer par le chauffeur parce qu'il n'en peut plus, mais c'est assez rare quand même... en général il s'arrête tout seul. »*

Existe-t-il des aménagements spécifiques pour les ripeurs en difficulté ? *« Moi j'ai tendance à éviter ce genre de chose. Je l'ai connu chez X, de dire 'ah ben oui, lui il a mal au genou donc je ne peux pas le mettre là-dessus, [...] lui il est fatigué...' et puis après ça devient ingérable. [...] Donc non, moi je n'ai pas tendance à...si les gens sont malades, ils s'arrêtent. »*

L'entreprise compte-t-elle parmi ses ripeurs des salariés en restriction d'aptitude ? *« Non, on en avait un qui a essayé, il avait surtout un poil dans la main, et ça a fini qu'on s'en est séparé. [...] Et ça permet aussi de passer le message aux autres qui seraient tentés de faire semblant. »*

Du licenciement pour inaptitude : *« C'est le poids du métier manuel. Dans ces métiers-là, quand le corps ne suit plus...En fait vous n'avez que votre corps à donner pour travailler quoi, donc si derrière vous ne pouvez pas occuper un poste de bureau, vous ne pouvez pas travailler. »*

Du rôle de la médecine du travail ? *« Pas grand-chose ! Je ne vais pas dire qu'ils ne servent à rien, mais presque quoi. C'est une obligation de plus que l'on a et qui, pour moi, n'améliore pas la santé de nos salariés. »*

De la R437 ? *« Belle idée, sauf que dans les faits c'est quasi inapplicable. Quasi inapplicable parce qu'il y a toujours ce point de rapport de force entre le donneur d'ordres et le prestataire. Elle est respectée sur la Métropole parce que le donneur d'ordres a une telle volonté et a mis en place les moyens pour qu'on la respecte. Il impose la R437. Par contre on a d'autres contrats où... [...] Des fois dans les appels d'offres on lit... [...] ...enfin le truc super, mais si on fait ça, on n'a pas le marché. [...] De toute façon vous savez comment fonctionne un appel d'offres, ils mettent un pourcentage sur la partie technique et un pourcentage sur la partie prix... [...] ...et la R437 c'est une question parmi 100.000 autres ! »*

Nous pensons que ces quelques *verbatim* sont suffisants pour nous permettre d'affirmer, pudiquement mais sans grand risque de nous tromper, que la GEST n'est pas la préoccupation cardinale de cette entreprise.

### 7.1.3. Conclusion des cas-contraste

Ces deux cas sont présentés à titre illustratif, car ils font partie des cas que l'on peut rencontrer. Il en existe d'autres : par exemple, certains des cas que nous avons choisi de ne

pas exposer dans ce travail présentaient un mode de fonctionnement comparable. Simple mise en conformité avec la réglementation mais pas de véritable préoccupation pour la GEST, voire négation de l'importance des enjeux, sont en effet monnaie courante. C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas jugé utile d'examiner ces deux cas aussi finement que les cas-princeps, mais c'est aussi la raison pour laquelle nous avons jugé pertinent d'en dresser un rapide panorama.

Par ailleurs, il est important de signaler que le niveau territorial de l'analyse permet de confirmer l'une des hypothèses qui a mené au choix de ce niveau, à savoir que sur un même territoire, des entreprises disposant d'un même tissu de ressources mobilisables au service de la GEST peuvent s'en saisir différemment. En effet, nous allons maintenant examiner finement les trois cas-princeps. Si le premier (Montagne) est implanté sur un territoire indépendant, les deux suivants (Menhir et Caillou) sont implantés sur le vaste territoire Métropole, comme les deux cas-contraste. Malgré la similitude de leur environnement, cependant, ils contrastent avec les deux cas précédents. C'est particulièrement le cas de Caillou, autre entreprise privée, délégataire de service public, soumise au même appel d'offres de la part du même donneur d'ordres, et qui va pourtant se saisir de la question de la GEST d'une façon radicalement différente.

## 7.2. Premier cas territorial (et d'entreprise) : Montagne

Avant que de rentrer dans le vif du sujet, nous rappelons que nous rencontrons une difficulté dans la formalisation des résultats, qui sont excessivement volumineux. Cependant, nous n'entendons pas faire de compromis sur le plan de la méthode, ou nous livrer à des simplifications hâtives et mal venues. Dans le souci de présenter au lecteur un récit digeste, nous avons donc résolu de proposer dans ce texte des monographies résumées, tout en fournissant au lecteur intéressé qui nous en ferait la demande les monographies extensives que nous avons tirées des données et tableaux d'origine. Ainsi proposons-nous deux niveaux de lecture, permettant à la fois de garder une certaine fluidité dans notre propos présent, et de fournir au lecteur exigeant les moyens de vérifier par lui-même que la rigueur méthodologique a toujours été notre premier souci.

A l'appui de notre légitimité à nous exprimer sur le cas territorial Montagne, nous rappelons que nous avons réuni un matériau conséquent, résumé dans ce tableau (*cf.* Tableau 27) :

<b>Entretiens</b>	<p><b>Temps total : plus de 11 h</b></p> <p><b>7 entretiens menés auprès de 14 interlocuteurs différents</b></p> <p><b>Qualité des interlocuteurs : 1 DRH, 1 préventeur interne en risques professionnels, 1 médecin du travail, 1 directeur du service de collecte, 2 encadrants de proximité, 8 chauffeurs-ripeurs</b></p>
<b>2 Points sécurité</b>	Notes extensives
<b>Docs de la Communauté de Communes</b>	<p>Règlement intérieur santé et sécurité</p> <p>Guide d'accueil santé et sécurité</p> <p>Guide pratique du tri</p> <p>Rapports annuels sur le prix et la qualité du service public de gestion des déchets, 2013 et 2014</p>
<b>Docs du service collecte</b>	<p>Protocole hygiène et sécurité</p> <p>Livret individuel</p>
<b>Restitution de nos travaux au CHSCT (3 ans après notre étude)</b>	<p>Entretien avec le préventeur interne en risques prof.</p> <p>Plan actions Comm Comm suite à une étude Qualité de Vie au Travail (2017)</p> <p>Résultats d'une étude des indicateurs d'absentéisme (2018)</p>

Tableau 27 : rappel des matériaux réuni pour étayer le cas Montagne

Montagne est une grosse communauté de communes, située dans un territoire montagnoux, à côté d'une grosse Métropole. Elle relève donc du secteur public, ce qui implique un cadre

réglementaire et légal particulier, décrit plus haut. Ses autres contextes méritent d’être finement décrits.

### 7.2.1. Montagne : contextes

- a) Externe : topographie territoriale, contexte concurrentiel
  - Topographie du territoire

Le territoire de la Communauté de Communes est très étendu, partiellement montagneux, les intempéries sont parfois rudes. Il est hétérogène, mais plutôt rural. La plus grosse ville compte 20 000 habitants. L’hétérogénéité donne lieu à deux types de tournées distinctes, qui diffèrent quant aux difficultés qu’elles impliquent mais qui semblent comparables en matière d’intensité de ces contraintes. Les tournées urbaines se font le matin, elles demandent peu de kilométrage mais un ramassage intensif en porte-à-porte. Les tournées rurales se font l’après-midi, le tonnage est plus faible, l’habitat disséminé, mais le kilométrage et la vulnérabilité aux intempéries sont plus importants. On note enfin que ce territoire vient de connaître une décennie de croissance démographique annuelle à 1%, ce qui est important. Il se reconfigure donc constamment, ce qui oblige le service de collecte à s’adapter et à revoir régulièrement ses tournées. Par ailleurs, ces recompositions se traduisent selon les ripeurs par une intensification progressive du travail : « *Donc en fait il y a de plus en plus de maisons ; je sais plus combien c’est l’expansion de Montagne ; [...] et en fait on a pris du boulot ; on va dans le sens où on nous en demande finalement de plus en plus.* » (ripeur 8 Montagne).

- Contexte concurrentiel

La concurrence au sens où on l’entend dans le secteur privé n’existe évidemment pas dans le cas de Montagne, qui est une Communauté de Communes. Cependant, on décèle des luttes d’influence sur le territoire, par exemple, entre une grosse Métropole toute proche et les Communautés de Communes environnantes, qui cherchent à grossir en étendant leur territoire. Ces luttes se traduisent donc par des choix stratégiques susceptibles d’impacter le travail des agents, et se combinent avec des considérations économiques. Il existe par exemple il existe un projet de mutualisation avec la ville toute proche.

- Etat du marché du travail sur ce territoire

La situation du marché du travail sur lequel évolue Montagne est contrastée. La Maison de l’Emploi locale nous fournit des chiffres, basés sur les statistiques Direccte/ministère du Travail : volontairement, nous ne fournissons pas la référence exacte, afin de préserver l’anonymat de l’entreprise. Nous apprenons que « *l’emploi industriel accuse une baisse continue* ». Par ailleurs, entre mars 2014 et mars 2015, le nombre de demandeurs d’emploi sur le bassin local a augmenté de 8.2% (+22% sur trois ans).

- b) Interne
  - Présentation de l’entreprise : contexte historique, économique et culturel

Montagne est une grosse intercommunalité qui existe depuis plus de 40 ans. Elle est donc ancienne, et stable. Ses 700 agents exercent 93 métiers différents. Sur la centaine d’agents occupés dans la chaîne du déchet, on compte 47 éboueurs en 2015 (*cf.* Tableau 28).

Effectifs	2015	2016	2017	2018
Collecte	66,9	67,6	65,4	80,0
Déchèterie	21,9	19,8	21,2	19,8
Garage	4,4	5,3	6,1	7,0
Traitements	29,1	28,4	29,3	26,3

Tableau 28 : extrait de l'étude « Analyse des indicateurs d'absentéisme », Montagne, 2018 : effectifs du service déchets

Les agents peuvent être titulaires, donc fonctionnaires, ou bien non-titulaires.

Il y a près de 35 ans, Montagne a fait le choix de passer la collecte en régie directe (au lieu de sous-traiter au privé). Ce changement a également été l'occasion d'abolir la pratique du fini-quitte. Par la suite, plus récemment, les élus de cette collectivité ont décidé d'un travail spécifique sur la filière déchets : la collectivité propose donc une collecte sélective très poussée en 4 flux, qui explique l'utilisation d'un type de contenants particuliers, les « *sur-bacs* » : ce sont de petits contenants de 35 l placés sur les bacs. Ils sont utilisés pour la collecte en porte-à-porte de l'alimentaire et du papier.

La collectivité est divisée en services. En collecte, le directeur de service est secondé par deux encadrants de proximité. L'encadrant 1 est l'encadrant principal des équipages. Il est également chargé de la sécurité (« *et de la prévention* », rajoutera le préventeur interne en risques professionnels) : c'est par exemple à ce titre qu'il assure les formations des agents. L'encadrant 2 le supplée en cas d'absence, mais il est principalement chargé de « *l'amélioration* », à savoir, de la mise en conformité avec la recommandation R437. On signale enfin la présence d'ambassadeurs du tri, qui vont venir s'interposer entre les ripeurs et les usagers.

Côté organisation pratique, Montagne ne pratique pas de monoripage. Les 47 ripeurs sont donc répartis en 15 équipes de 3, auxquelles viennent s'ajouter 2 ripeurs titulaires dits « *à la roue* » : ils ne sont pas affectés à une tournée particulière mais vont combler les absences sur toutes les tournées. Dans un équipage de trois personnes, les rôles sont bien répartis : on a un premier chauffeur, qui tient le rôle de chauffeur principal. Les deux autres équipiers sont également des chauffeurs, car tous sont titulaires du permis poids lourds : on les appelle donc chauffeur 2 et chauffeur 3, même s'ils occupent majoritairement le rôle de suiveurs.

Sur le plan économique, Montagne fait face depuis plusieurs années à des restrictions budgétaires, qui l'ont déjà obligée à se restructurer en 2011. La restructuration s'est faite en remettant à plat toutes les tournées, elle a abouti entre autres à la suppression d'une équipe de trois personnes et de 4 camions. Lorsque nous réalisons l'étude en 2015, on est à la veille d'une deuxième restructuration, pour la même raison. Cette fois les gisements d'économies seront trouvés ailleurs : non-remplacements des départs en retraite, réduction de la fréquence des tournées.

Dernier élément, très important, du contexte de Montagne : l'entreprise a connu en 2008 un accident du travail mortel. De nuit, un camion a reculé sur l'un de ses suiveurs, descendu du

marchepied pour une raison inconnue. Le traumatisme a été si grand que le poste de préventeur interne en risques professionnels a été créé dans les suites. En 2015, nous constatons que cet événement tragique imprègne tous les discours et motifs d'action des protagonistes des pratiques RH. Nous aurons l'occasion d'y revenir.

- Etat du climat social

Les différents changements en cours, ainsi que la gouvernance générale, semblent à l'origine d'un vif mécontentement des ripeurs. De ce point de vue, les 8 ripeurs rencontrés étaient unanimes. Naturellement, il est possible de penser que cette relative homogénéité des points de vue est due au caractère restreint de l'échantillon (8 ripeurs sur les 47 que compte l'entreprise). Néanmoins leurs propos donnent une idée de ceux qui circulent dans l'entreprise. Par ailleurs, les deux points sécurité auxquels il nous a été donné d'assister ont également révélé des relations (très) conflictuelles entre un grand nombre de ripeurs, différents de ceux que nous avons interrogés, et leurs hiérarchiques. Tout ceci incite à prendre les propos des personnes interrogées comme des propos non isolés, au moins représentatifs d'une tendance lourde au sein de l'entreprise. Les motifs du mécontentement sont variés.

o Augmentation continue de la charge de travail

Elle est liée à l'explosion démographique dans certaines zones du territoire associée aux demandes d'économies successives. Les ripeurs se disent inquiets pour l'avenir, ils considèrent aussi que leurs moyens se réduisent : « *Nous, on marche en reculant ici.* » (ripeurs 1 et 2 Montagne).

Il semble que les ripeurs aient fait part de leurs doléances à leurs hiérarchiques, mais que cela ait abouti à une certaine conflictualité : « *C'est-à-dire que nous, quand on leur dit 'ça construit', la tournée, franchement, on en a marre, on a assez de travail ; donc, toutes les maisons qui vont sortir on les prendra pas ; il dit comme ça 'pourquoi tu les prends pas, tu passes devant', 'tu vas pas me faire chier pour une poubelle.'* » (ripeur 6 Montagne)

o Changements organisationnels en matière d'optimisation, mais aussi nombre de choix politiques ou techniques

En témoigne par exemple cette nouvelle obligation de laisser des petits mots chez les usagers qui ne respectent pas les règles (du tri, de la présentation des bacs...). Selon les ripeurs, elle toucherait à l'essence même de ce qui donne du sens à leur métier, car elle détruit le contact avec les usagers. Autre exemple, les fameux sur-bacs, qui peuvent représenter jusqu'à 25 ou 30 kilos lorsqu'ils sont pleins de papier, et doivent être soulevés à la main. Dernier exemple, concernant le nouveau logiciel de gestion des bacs pucés : les hiérarchiques peinent à convaincre les ripeurs qu'il n'est pas là pour tracer leur activité ou les contraindre.

o Hiérarchie

« *Et puis c'est surtout nos chefs qui nous soulent quoi. On est mal encadré.* » (ripeur 8 Montagne). Cette phrase résume bien le climat général : tous les ripeurs rencontrés semblent remettre en question la façon dont ils sont gérés. Les sentiments exprimés sont variés :

injustice, manque de reconnaissance. Plus largement, les ripeurs estiment que leurs hiérarchiques ne se rendent pas compte des responsabilités qui sont les leurs : « *C'est pas facile, on est des éboueurs, on est au bas de l'échelle.* » (ripeurs 4 et 6 Montagne). Ils expriment le sentiment d'être gouvernés par des technocrates coupés de la réalité du terrain. Une autre critique récurrente est celle qui concerne le supposé gaspillage, qui serait caractéristique de la mauvaise gestion par les hiérarchiques et qui vient se combiner avec une autre critique récurrente, celle de la faiblesse des salaires. L'exaspération est telle que tout devient prétexte à critiquer la hiérarchie et sa gestion, certains ripeurs allant jusqu'à remettre en cause son utilité même.

En dépit de ce climat social quelque peu chahuté, depuis que le directeur du service est là (plus de 30 ans), il n'a jamais connu de grève. Cependant, malgré ce calme apparent, des signes inquiétants se font jour au fil des entretiens. Par exemple, des actes répétés de malveillance sont signalés et assumés lors des points sécurité auxquels nous avons pu assister. Les encadrants reprochent aux ripeurs de jeter intentionnellement les sur-bacs honnis dans le camion, où ils sont broyés, les ripeurs revendiquent leurs actes : « *Moi je te garantis qu'à X il y a des sur-bacs qui vont passer dans le camion, parce que vous n'avez absolument rien fait !* » Pourquoi l'absence de mouvement social en dépit de cet environnement très conflictuel ? Les ripeurs expliquent l'absence de grève par la mésentente qui règnerait entre eux au sein de l'entreprise et serait entretenue par la hiérarchie pour maintenir artificiellement la paix sociale en divisant. Selon les ripeurs, les gens ne perçoivent pas qu'il est de leur intérêt de s'unir : « *Nous, on est vraiment le bas de l'échelle, donc on a de tout ; moi je suis un 'cas soc' aussi ; en gros on est... Ben, voilà, on est..., on va dire : on est pas des lumières quoi ; donc les gens ils vont se piquer le nez pour des conneries, pour... Je pense que ça, ça y fait beaucoup ; comme je vous dis j'ai vraiment été surpris en arrivant ici, que les gens se bouffaient le nez plutôt que d'être solidaires et de défendre, défendre nos intérêts ; les gens préfèrent aller se manger le nez entre eux ; c'est pour ça qu'ici ils doivent être heureux là, tous dans les bureaux ; le temps que c'est comme ça, au moins ils sont pas emmerdés ; et puis on n'obtiendra jamais rien.* » (ripeur 8 Montagne). Enfin, le problème financier empêche les ripeurs de faire grève, au niveau national comme au niveau local, car leurs salaires sont très modestes, et pendant la grève le travail s'accumule, qu'il faudra rattraper, ce qui les décourage.

Nous déduisons donc de ce qui précède que le climat social, bien qu'il n'y ait pas de grève officielle, est plutôt mauvais. Les ripeurs semblent très démotivés voire exaspérés, désabusés : « *Je vous dis, ma pauvre dame, on vit dans un monde... ; vivement la retraite.* » (ripeur 1 Montagne).

- Ressources humaines (pyramide des âges)

Ces éléments s'ajoutent au fait que la pyramide des âges de Montagne est clairement défavorable. En effet, sur 47 agents titulaires déclarés (15 équipes de 3, plutôt fixes), la moyenne d'âge est de 43 ans. On compte 8 ripeurs âgés de 51 à 55 ans, et 2 ripeurs âgés de plus de 56 ans (cf. Tableau 29).



Age des 47 ripeurs employés chez Montagne	
Moins de 30 ans	3
30-35 ans	3
36-40 ans	5
41-45 ans	14
46-50	11
51-55	8
56-	2

Tableau 29 : âge des 47 ripeurs employés chez Montagne

On notera à toutes fins utiles que le DRH nous a déclaré employer 47 ripeurs mais qu'on n'en retrouve effectivement que 46 dans son tableau : nous y voyons le probable reflet des récentes suppressions de poste. Reste que représentée sous forme de pyramide, cette structure d'âges donnerait une « *pyramide en champignon* » (préventeur interne en risques professionnels).

Cette structure appelle par ailleurs immédiatement deux remarques, qui sont à l'origine de bien des inquiétudes chez Montagne :

- La proportion de ripeurs âgés, les plus susceptibles de montrer des signes croissants d'usure, est importante
- Par ailleurs, dans 10 ans, un tiers des effectifs vont partir d'un coup.

#### 7.2.2. Montagne : analyse. Pratiques classiques et traces de GEST

Restrictions budgétaires, tendance à la mutualisation et à l'optimisation, pyramide des âges défavorable et climat social instable, voilà les éléments du contexte interne dans lesquels se déploient les pratiques de GRH en vigueur chez Montagne.

- a) Description des pratiques en vigueur chez Montagne
- La gestion des entrées et des départs

La pyramide des âges très défavorable de Montagne permet donc de prévoir une vague importante de départs en retraite à venir, d'un tiers de l'effectif, sans compter les probables conséquences de l'usure, moins faciles à prédire mais de survenue quasi-certaine. Ces évolutions sont source d'inquiétude. Les ripeurs sont inquiets car ils pensent qu'elles auront pour effet de supprimer le volant de titulaires remplaçants, donc, de dégrader leurs conditions de travail. Les responsables sont inquiets en raison des difficultés de gestion de l'absentéisme, mais aussi des difficultés de recrutement qu'ils rencontrent.

De fait, la gestion des effectifs chez Montagne est l'objet de tensions constantes. Les rares recrutements de fonctionnaires obéissent à une procédure très formelle : sélection, mise à l'essai, mise en stage d'un an avant titularisation définitive. La collectivité passe des annonces, sachant que ni le métier, ni le salaire, ni l'entreprise ne sont attractifs. La sélection

des candidats est menée par les encadrants de proximité. Elle se fait très majoritairement en amont, par l'examen de leurs CV, car de façon assez inhabituelle dans ce milieu, le DRH exige que les candidats possèdent le permis poids lourds, ce qui n'est pas indispensable, *stricto sensu*, pour exercer le métier de ripeur. Ce critère est pour lui rédhibitoire. Par ailleurs, le DRH demande aussi au ripeur d'avoir au minimum un niveau CAP. Ce critère-ci n'est pas rédhibitoire, contrairement au précédent, mais il souhaite tout de même que le candidat sache lire et écrire, et le vérifie lors de l'embauche. Le résultat est une augmentation générale du niveau de recrutement, avec la sélection de ripeurs qui ont parfois le bac, voire plus. Ces exigences peuvent paraître saugrenues et ne manquent pas de susciter des réactions hostiles, tant de la part des candidats eux-mêmes que des encadrants de proximité, dont nous examinerons plus loin en détail les motifs, ou bien encore des élus, qui voient repousser des candidats qu'ils recommandent.

Le DRH justifie son choix par une vision à court, mais aussi à moyen et long terme. En premier lieu et à court terme, il invoque les difficultés de gestion des absences (nombreuses) et des plannings : « *De manière à justement pouvoir faire face lors des absences, à remplacer dessous par des agents non titulaires et à faire en sorte que les agents titulaires soient tous capables de prendre le volant. [...] Et puis les quelques anciens qui n'ont pas le permis, on en a quelques-uns, c'est handicapant pour l'organisation en période de congés.* » (le DRH). A moyen et long terme, il s'inscrit dans une perspective de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et même de GEST qui ne dit pas son nom, que le DRH appelle « gestion des âges ». En effet, cette pratique lui permet d'imposer une organisation du travail particulière, fondée sur la polyvalence : le chauffeur 1 conduit la plus grande partie de la tournée, mais il doit également passer le volant à chacun de ses deux suiveurs (qui sont donc les chauffeurs 2 et 3) au cours de chaque tournée. Cette mesure permet aux équipiers de collecte de s'économiser sur le plan des contraintes physiques, même si le poste de conduite n'est évidemment pas exempt de contraintes d'une autre nature (exigences attentionnelles...). Le DRH convoque ici le terme de « *prévention* ». De fait, les effets bénéfiques de cette pratique pour ralentir l'usure des agents semblent avérés et consensuels : « *[Sur l'aide à domicile] ...là on a des vrais problèmes, enfin des problèmes qui vont jusqu'au licenciement en fait pour une inaptitude physique, alors que sur la collecte on n'en a pas. Parce que je pense que du coup le fait que ce parcours jusqu'au premier chauffeur fait que finalement ça aide à ne pas aller jusqu'au point de rupture.* » (le DRH). Tous nos interlocuteurs confirmeront.

Néanmoins, cette pratique possède de nombreux effets collatéraux qui la rendent sujette à forte contestation de la part du directeur de service et des deux encadrants de proximité, qui doivent la mettre en œuvre. En effet :

- Le recrutement à niveau élevé conduit à passer à côté de candidats qui auraient fait de bons ripeurs et qui se trouvent pénalisés
- Le recrutement à niveau élevé entre en contradiction avec les autres règles de ce recrutement fortement marqué par les règles statutaires, ce qui engendre des difficultés

- Difficultés à recruter en raison du décalage entre les qualifications exigées et le salaire proposé
- Impossibilité à garder les bons candidats, et recrutement de mauvais candidats ou de profils problématiques, qui sont les seuls à accepter les conditions salariales : « *Par rapport aux recrutements que, que j'ai suivi on se retrouve avec des, des gens un peu patibulaires ; des gens qui ont le permis et qui ont déjà 50 ans, ils étaient chauffeurs de bus, euh, voilà ; ils n'ont pas été gardés, des gens euh, un peu..., pas louches, mais enfin...* » (encadrant de proximité 2).
- Dans les années suivantes, démotivation d'agents surqualifiés et mécontents de leur poste ingrat et peu évolutif, retentissement sur le climat social

Les conséquences sont lourdes pour les encadrants, qui se retrouvent ensuite pendant des années avec des fonctionnaires, au statut très protégé, et au comportement parfois problématique. « *Donc voilà, les dernières recrues qu'on a faites, voilà, on en fait par dépit, on n'aurait dû jamais le prendre et puis voilà ; moi je voulais pas ; c'est X qui a poussé mais voilà, maintenant on est embêté ; les comportements ingérables, on sait plus dans quelle équipe le mettre [...]* On va gérer le problème jusqu'à, jusqu'à la retraite. » (encadrant de proximité 2).

Sur cette question du recrutement, les encadrants de proximité et le directeur de service sont donc ouvertement en désaccord avec le DRH. Pour eux, le recrutement semble un véritable cauchemar. En commentant la pyramide des âges, l'encadrant 2 et le directeur de service soupirent même : « *Ça m'inquiète moins d'avoir à remplacer des malades sur une certaine période que d'avoir à recruter, étant donné les derniers recrutements qu'on a pu faire. - Encore faudrait-il les avoir ! Combien on a eu de personnes volontaires au dernier recrutement, il n'y en avait pas tant que ça ; quand on en avait 6-7... !!* » (encadrant de proximité 2 et directeur de service). C'est le directeur de service qui a le dernier mot à ce sujet : « *C'est les ressources humaines, et c'est ce qui est difficile.* »

Quant aux départs, ils ne peuvent faire l'objet d'une gestion très anticipatrice, faute de marges de manœuvre budgétaires. Ils sont donc gérés en fonction des besoins, au coup par coup. Les besoins sont générés par l'atteinte de la limite d'âge, mais également par les conditions de santé, qui peuvent nécessiter un reclassement, voire, au pire, une mise en retraite pour invalidité. Sur ce point, le DRH explique s'inscrire plutôt dans une perspective réactive, curative, mais pas du tout préventive. En revanche les encadrants de proximité pourraient davantage se positionner dans une perspective d'anticipation, à défaut de prévention : « *Pas vraiment au niveau des RH, ma réponse va être plutôt non ; on n'est pas beaucoup dans la prévention. Au niveau du service ils le font...- Ils détectent quand même, ils essaient de...- ...mais ce n'est pas trop géré à notre niveau. Ça ce serait à organiser et à construire différemment parce qu'en plus j'ai une ressource dans le service qui s'occupe de la GPEC et*

*de la mobilité et qui intervient, là, aujourd'hui, beaucoup sur l'aide à domicile, plutôt sur de la prévention justement. Voilà, mais sur la collecte on ne fait pas beaucoup* » (DRH et préventeur interne en risques professionnels). Les critères de la sortie sont des critères d'âge ou bien des critères de condition médicale. Les modalités de départ n'ont pas à faire l'objet de négociation avec les IRP : elles sont statutaires.

Pour conclure sur ce volet de la gestion des effectifs : les pratiques de recrutement très particulières de la collectivité en matière de qualifications nous semblent favorables à la GEST, à plusieurs titres. Tout d'abord, elles permettent d'instaurer une polyvalence lors des tournées, et cette polyvalence permet à l'agent de diminuer son temps quotidien d'exposition aux contraintes fortes du métier, donc, de préserver sa santé. Par ailleurs, on peut raisonnablement estimer que le niveau relativement élevé de qualification permet à l'agent de bénéficier de mobilité choisie, ou subie si nécessaire, de manière plus fluide. Cependant, il nous semble que cette logique n'est pas aboutie, et que ces pratiques entrent parfois en conflit avec d'autres pratiques, voire avec des règles statutaires, ou encore avec des réalités de terrain (marché du travail) qui empêchent d'en tirer le bénéfice optimal pour la santé des agents.

#### - L'intégration et la culture organisationnelle

Pour comprendre la culture organisationnelle qui règne chez Montagne, il est indispensable de se pencher sur les deux types de raisons qui poussent les candidats à postuler dans cette entreprise peu attractive. Premièrement, le chômage et la détresse sociale : « *On fait ça parce qu'on n'a rien d'autre.* » (ripeur 7 Montagne). Deuxièmement : la possibilité de cumuler cette activité professionnelle avec une autre activité, ce qui aboutit à une énorme difficulté pour le DRH, en matière d'usure des agents.

Quelle que soit leur motivation à postuler, une fois que les agents entrent dans l'entreprise, tous bénéficient du principal effort d'intégration de la part de l'entreprise : une demi-journée dite « de formation » : « *...Deux phases ; une 1ère phase administrative : qui va comporter la rédaction du dossier de l'agent, la composition de son dossier ; la partie explications sur le protocole, sur le guide d'accueil, sur le guide de sécurité, comme ça on a la certitude qu'ils en auront au moins pris connaissance une fois s'ils ne lisent pas, attente de discussion, de questionnement. Et ensuite une partie pratique sur le terrain en l'occurrence, sur notre centre technique avec la présentation du matériel, les positions qu'ils doivent adopter par rapport au protocole. [...] Les gestes et postures et la connaissance d'utilisation de la benne ; à partir de là ils reçoivent leurs dotations d'équipement de protection individuelle et leur vestiaire [...] - Et après on leur remet ce règlement de sécurité de la collecte, vêtements de travail, les suivis des tournées, contrôles, manquement aux règles de consignes, à quoi ils s'exposent. - Ils le signent, et on en garde un double qui est classé dans un dossier de l'agent notifiant qu'il a bien reçu la formation. - On leur donne aussi le règlement intérieur de santé et sécurité de la collectivité ; il y a un guide d'accueil santé/sécurité qui leur donne quelques consignes autres ; ça, c'est des consignes générales qu'on donne à tous les agents, qu'ils soient en collecte ou d'autres.* » (directeur du service et encadrant de proximité 1).

Le mode d'intégration chez Montagne semble donc largement centré sur la norme : « *la sécurité* », « *le protocole* », « *le règlement* » sont les termes qui reviennent le plus souvent. Les responsables évoquent aussi à plusieurs reprises la nécessité de se prémunir eux-mêmes contre toute accusation de manquement : ils ont à cœur que les agents attestent et signent qu'ils ont bien reçu la formation. Enfin, ils évoquent et insistent sur les sanctions en cas de manquement au protocole de sécurité de la part d'un agent. Il s'agit donc d'un mode d'intégration que nous qualifierons de défensif, qui n'est pas centré sur la culture de l'entreprise. Les efforts portés à l'intégration de l'agent nous semblent assez faibles, et les relations individualisées à peu près absentes du processus. Un effort supplémentaire semble néanmoins être fait en cas d'arrivée d'un nouveau titulaire : l'un des ripeurs signale avoir bénéficié d'un petit déjeuner de bienvenue. Au-delà de ces modestes efforts d'intégration dirigés par l'entreprise vers les agents, l'intégration à l'équipe, l'apprentissage du métier se font surtout de manière informelle, par compagnonnage, laissé au bon vouloir des équipes. De ce fait, les gestes se transmettent des anciens aux nouveaux arrivants, qu'ils soient conformes au protocole de sécurité... ou non.

Côté culture organisationnelle, elle nous semble faible. Pour les raisons liées au recrutement dont nous avons parlé, les agents ont des profils très variés, et présentent dès l'origine des clivages importants : « *J'étais dans les livraisons - J'étais dans le textile, à l'usine - Il était chauffeur de bus...* ». Par ailleurs, les agents ne sont motivés ni pour le métier, ni pour l'entreprise. Ils se trouvent souvent à postuler chez Montagne (et à y rester) par défaut. Enfin, l'entreprise n'accorde d'attention très soutenue ni à l'intégration de ses agents, ni à la culture organisationnelle. On ne relève dans les discours recueillis aucun attachement à l'entreprise, au contraire.

En ce qui concerne le centrage de la culture organisationnelle, la hiérarchie évoque un possible centrage que nous appellerons « automatique », sur la place centrale occupée par la collecte, donc par le ripeur, dans la filière déchets novatrice de la collectivité : « *Après, le travail spécifique de la filière déchets sur la collectivité a été beaucoup mis en valeur à l'extérieur auprès d'autres collectivités. Je ne parle pas du métier, mais je parle de notre système de collectes sélectives et de valorisation des déchets ...* » (le DRH). Cependant, les interlocuteurs reconnaissent aussitôt qu'on obtient tout au plus un positionnement faible, par opposition négative des ripeurs par rapport aux agents du centre de tri : « *C'est pour ça que je disais que je pense qu'effectivement au niveau de la filière, même si ce n'est pas peut-être pas leur premier métier ... - ce que je comprends - mais effectivement ils se voient comme un maillon peut-être plus valorisant que, en tous les cas, la cabine de tri.* » (préventeur interne en risques professionnels). Etant donné la teneur désabusée des discours recueillis, on peut affirmer que cette tentative de centrage sur une mission perçue comme lointaine, au sein d'un système désincarné, est un échec. On le verra au paragraphe « *valeurs des acteurs* », de nombreux ripeurs, pour donner du sens ou trouver un intérêt à leur travail en l'absence de reconnaissance de la part de l'entreprise, évoquent d'autres éléments : le service aux usagers, et le fait de travailler dehors, en plein air. Cependant, ces aspects communs, constitutifs d'un embryon de culture, ne suffisent pas à faire oublier les désagréments et leur vécu pénible de

ce travail. Sur la base de l'ensemble de ces éléments, on conclura que la culture organisationnelle chez Montagne est très faible, et qu'elle n'est pas de nature à renforcer une équipe par ailleurs faiblement cohésive.

Néanmoins, nous ne relevons pas dans les discours d'élément qui permette d'attester d'efforts de la part de l'entreprise pour qu'il en aille autrement. Il ne nous a pas été rapporté d'action destinée à élaborer ou renforcer une culture d'entreprise dans cette collectivité. Les valeurs, les normes imposées sont celles des responsables et n'emportent pas l'adhésion des agents : filière déchets innovante, sécurité. En revanche, nous relevons de nombreux éléments qui attestent d'un fort climat de méfiance entre les responsables hiérarchiques et les agents (voir aussi plus haut, le paragraphe sur le mécontentement social) : « *Alors attendez, comment on avait calculé les congés justement, la roule ? Alors justement on n'avait pas calculé sur l'absentéisme pour pas que les agents se disent 'de toute façon si je ne viens pas demain ce n'est pas grave, parce qu'ils appelleront 'machin' parce qu'il est à la roule, c'est son boulot'...* » (le DRH). Par ailleurs, les relations semblent peu individualisées. Elles semblent en revanche largement reposer sur le contrôle et la contrainte, comme l'atteste l'utilisation à des fins de contrôle des nombreux dispositifs techniques de gestion : cartes de conduite, logiciel de gestion des bacs, installation de dispositifs de géolocalisation en cours... « *Les pauses il les fait marquer sur le chrono de tachygraphe, vous avez le temps de pause ; moi ça m'est arrivé de me faire convoquer parce qu'on avait pris 22mn de pause au lieu de 20mn. - On est fixé, c'est du flicage.* » (ripeurs 4 et 6 Montagne).

Le mode d'intégration et la culture organisationnelle chez Montagne ne nous semblent pas favorables à la GEST. Pour préciser les choses, elles nous semblent favorables à la sécurité, qui est leur centrage principal. En revanche, la santé nous semble, au mieux, oubliée dans ce volet des pratiques RH. La culture de défiance généralisée qui semble régner chez Montagne nous paraît même plutôt préjudiciable à la santé des agents.

#### - La formation et le développement

Les pratiques regroupées sous le nom de « *formation* » représentent un effort important chez Montagne, car ces pratiques sont nombreuses. Cependant, il faut distinguer les pratiques visant à éviter un nouvel accident grave ou bien à renforcer ses connaissances « cœur de métier » des pratiques liées au développement même de l'agent.

En matière de sécurité et de cœur de métier, les pratiques de formation recensées s'imposent dès l'intégration. La formation d'accueil est standardisée pour tous les entrants. La sécurité est un centrage/objectif très fort, sans doute en raison de l'accident mortel de 2008, qui hante les mémoires. Après l'entrée, les ripeurs bénéficient de formations régulières, programmées ou non, soulignant un effort important de la part de l'entreprise. On recense ainsi :

- Une formation à la conduite à risques
- Des formations aux premiers secours
- Des formations internes aux gestes et postures (PRAP)

- Des cycles de formations appelées « *point sécurité* », comme celles auxquelles il nous a été donné d'assister : celui-ci portait sur le thème « *tri et sécurité* ».
- Des formations appelées « *temps sécurité* », occasionnelles mais dispensées dans des conditions précisées à l'avance : en cas d'intempéries violentes empêchant les ripeurs de partir en tournée.

Naturellement, on ne trouve pas de formation au permis poids lourds : les nouveaux recrutés l'ont déjà. La question a pu se poser par le passé, mais l'échec des recrutements sans permis a dissuadé le DRH de poursuivre. Le problème ne se pose donc plus que très occasionnellement, s'il advient que des personnels soient incorporés par absorption de nouvelles communes, sans passer par la procédure de recrutement.

Toutes ces formations sont dispensées sur le temps de travail et financées par l'employeur. Elles font l'objet d'un plan de formation. Elles reposent sur l'encadrant de proximité 1 et sur le préventeur interne en risques professionnels. Les modalités de formation sont diverses : à l'entrée, une partie administrative puis une partie théorique, suivies d'une partie pratique, et de distribution de supports écrits (livrets). Par la suite, la formation se fait surtout par des points théoriques, lors des réunions de sécurité, assortie de nombreux supports écrits (livrets, affiches...).

En matière de formations visant au développement des agents, l'offre est beaucoup plus clairsemée. En effet, en dehors des formations standardisées et proposées à tous sans distinction, on peut noter l'existence de quelques formations personnalisées, qui viennent répondre à des besoins précis. Ces besoins surgissent lors des (rares) mobilités volontaires au service de l'eau, ou bien de par les nécessités de reclassement suite à un problème médical : « *Il n'y a pas beaucoup de mobilité à l'intérieur de ce service. Ça va être de temps en temps de la mobilité volontaire, quelqu'un qui a envie de s'épanouir sur d'autres choses. Et là on a plusieurs agents de collecte qui ont bénéficié de mobilités internes notamment sur le service de l'eau [...] ; après on les forme aux métiers de l'eau. [...] Donc là on en a plusieurs, on a eu W, il y a eu X, il y a eu Y, il y a eu Z. Et puis de temps en temps on a des gens qui sont forcés par des contraintes médicales qui sont les leurs et où là c'est un reclassement.* » (DRH). On notera que la formation est alors purement réactive, jamais anticipatoire.

Ce rapide panorama appelle plusieurs remarques. Tout d'abord, on remarque que les objectifs des pratiques regroupées sous le nom de « *formation* » visent essentiellement le cœur de métier et la sécurité, surtout la sécurité d'ailleurs. On peut sans doute ajouter un troisième objectif, même s'il n'a pas été clairement énoncé par nos interlocuteurs : le fait de se mettre en conformité avec la R437 (point 3.14, formation et information). La formation est d'abord mise au service de l'intégration, puis elle devient continue. Dans tous les cas, elle s'inscrit dans une volonté très forte de l'entreprise de se prémunir contre tout nouvel accident grave : en témoigne le fait qu'elle est dispensée par l'encadrant de proximité 1 mais aussi largement par le préventeur interne en risques professionnels. *A contrario*, la formation ne semble pas être conçue comme un outil au service du développement, de la promotion, de la satisfaction, de la mobilité ou de l'épanouissement des agents, puisque la formation personnalisée n'apparaît que dans une perspective réactive, en cas de mobilité volontaire ou subie.

Deuxième remarque, les responsables semblent avoir à cœur de tracer leurs efforts afin de pouvoir en justifier si besoin, dans une attitude défensive. Ainsi, au début du point sécurité (notes prises par l'observateur), l'encadrant de proximité 1 commence par rappeler que ce point sécurité relève de la formation continue, et que les ripeurs auront une attestation à remplir.

Concernant l'institutionnalisation de cette formation, tout dépend de quel côté on se place. Du côté de l'entreprise, on l'a vu, l'institutionnalisation est forte. Le plan de formation est très formel, il comporte les formations pérennes et régulières : formations à l'entrée, systématiques et obligatoires, ainsi que les formations de recyclage. S'y ajoutent des formations également obligatoires mais plus occasionnelles. En cas de mobilité volontaire ou de reclassement, la formation qui accompagne l'agent n'est pas nécessairement prévue au plan de formation ; cependant, elle est systématique. La structuration du système de relations sociales relatif à la formation et au développement se fait aussi largement par la norme statutaire. Le plan, la norme sont connus de tous, dans leur existence comme dans leurs modalités. Les formations reposent sur un encadrant de proximité en particulier, et sur le préventeur interne en risques professionnels. Quant à la pédagogie déployée, elle semble se fonder largement sur la répétition. Du côté des ripeurs, en revanche, l'institutionnalisation est toute autre. Globalement, il nous semble que les formations sont mal acceptées. Lorsqu'on interroge les agents, émettent deux critiques. Tout d'abord, le contenu : ce qu'on appelle formation serait en fait un simple rappel des consignes. Pour les ripeurs, l'essentiel du métier s'apprendrait sur le tas. Pour eux, la formation serait donc essentiellement utile aux débutants, pour les autres, l'utilité est contestée. Ensuite, les modalités pratiques des formations, et particulièrement, leur situation sur le planning. La volonté des responsables de placer les formations sur le temps de travail (faute de collaboration des agents dans le cas contraire) amène en effet à des situations un peu aberrantes, comme celle qui advient lors d'intempéries, quand les ripeurs ne peuvent pas partir et qu'ils doivent attendre trois heures dans une petite salle que le formateur arrive car les horaires ne sont pas les mêmes : « *Donc il faut qu'on attende de 4h00 à 7h00 que les chefs ils arrivent.* » (ripeurs 1 et 2 Montagne). A nouveau, la façon de procéder en matière de formation est prétexte à reproche de la part des agents envers leurs hiérarchiques, qu'ils accusent de se servir des formations pour les maintenir dans l'entreprise et contrôler leur temps de présence. Là encore, la discussion sur la formation est prétexte à exprimer l'amertume et le désaccord des agents : « *Comme je leur dis 'vous êtes bien gentils, tout', mais on fait des formations, vous finissez à quelle heure les gars ?* » (ripeur 4 Montagne)

Pour conclure, on voit ici que la « formation » chez Montagne se confond pour une large part avec la gestion de la sécurité. Très standardisées, peu individualisées, les pratiques de formation chez Montagne concernent essentiellement le cœur de métier et la sécurité, mais Montagne ne dispose pas d'un réel plan pour soutenir le développement de ses agents, ce qui explique en partie la conclusion de responsables : « *Voilà, essentiellement c'est ça ; après, dans la plupart des cas, un ripeur reste ripeur.* » (le DRH). « *...Il n'y a pas d'évolution ; le gars, pendant 4h00, il va aller vider ses bacs et puis voilà.* » (le directeur de service). De ce



fait, nous pouvons conclure que ce volet des pratiques RH est favorable à la sécurité, mais pas à la GEST.

- L'évaluation

L'évaluation fait l'objet d'une procédure très formalisée, complexe et très stricte. Elle se fait sur la base d'un entretien annuel mené par l'un des deux encadrants de proximité après que les deux encadrants et le directeur de service se sont concertés. Par ailleurs, l'encadrant évaluateur n'est pas le même d'une année sur l'autre. Il s'agit là de précautions prises pour lutter contre les dérives arbitraires. Comme on peut s'y attendre dans ce contexte très formalisé, la base est très précise : tenue de poste, remplissage des objectifs individuels, fixation de nouveaux objectifs. Quant à la procédure elle-même, elle est également complexe : convocation 15 jours avant, compte rendu, que les agents signent et peuvent annoter.

Voyons quelques exemples de critères d'évaluation. Par exemple les critères qui vont permettre à un agent de passer 1<sup>er</sup> chauffeur au mérite (et non à l'ancienneté comme avant) : « *si c'est un bon conducteur, l'implication qu'il peut avoir, la notation, la vision globale du travail, sur beaucoup de critères, l'évaluation sur plusieurs années, sa valeur au travail. [...] Est-ce que c'est un élément qui est porteur, est-ce que c'est un élément qui a des valeurs qui vont permettre de pouvoir évoluer dans le bon sens, qui est fiable ?* » (directeur de service). Les responsables hiérarchiques donnent aussi leur vision de la performance d'un agent : « *Son application dans son travail en cours d'année, si on voit qu'il y a eu une démotivation, pourquoi il y a une démotivation, au contraire montré que s'il s'est réellement impliqué et investi dans son travail et plus qu'il l'avait fait jusqu'à présent [...] - S'il y a eu des accidents ou pas d'accident, accrochages ou pas accrochages. - Des fois on demande à des gens d'aller faire un effort, d'aller rechercher des poubelles. - L'autre jour on avait le cas ; ce qu'il faut aussi, les deux évaluateurs, tout au long de l'année ils notent quand même des anecdotes que je tirais de chacun pour pouvoir les transmettre à son collègue avant les évaluations et connaît aussi vis-à-vis de l'agent les faits. Il faut qu'on ait effectivement des éléments probants pour pouvoir affirmer qu'il y a eu une modification dans sa manière d'être.* » (directeur de service, encadrant de proximité 1).

Ces pratiques d'évaluation très formalisées nous frappent par le désir d'objectivité qu'elles révèlent de la part du DRH mais aussi des encadrants. La concertation préalable entre les trois encadrants, la recherche « d'éléments probants », le fait de changer d'évaluateur chaque année nous semblent autant de garde-fous contre les accusations de dérive arbitraire dont la direction semble vouloir se prémunir. Tentons maintenant d'examiner le vécu des différents protagonistes.

Côté encadrement, le plus prolix est l'encadrant de proximité 2. Son opinion est clairement négative. Sa première critique concerne la lourdeur de la procédure, qui lui demande énormément de travail, comme aux deux autres responsables. Sa deuxième remarque concerne la fixation d'objectifs à des agents dont le travail est constitué d'une succession de tâches répétitives, ce qui le rend perplexe. Pour lui, cette pratique *a priori* louable dans son principe aboutit à des disparités, des aberrations, voire de pures injustices entre les agents. Il en conclut qu'il s'agit d'une exigence RH déconnectée de la réalité du terrain. Sa troisième

remarque concerne le décalage entre la rigueur de l'entretien et ce qu'il appelle un certain « laxisme » le reste de l'année : *« C'est... mal, c'est mal fait, c'est ni fait, ni à faire... [...] Je pense que les..., les différents problèmes doivent être traités vraiment au cours de l'année ; il faut pas attendre des évaluations pour euh, pour régler ses comptes. »* (encadrant de proximité 2). Concernant le vécu des principaux intéressés par rapport à ces pratiques d'évaluation, les avis des encadrants sont contrastés. Le directeur de service pense que les agents sont sensibles aux efforts qui sont faits en faveur de l'objectivité. En revanche, l'encadrant de proximité 2 est plus pessimiste : *« Eux ils doivent y voir en plus comme une sanction. »* (encadrant de proximité 2). En effet, nous recueillons de la part des agents interrogés un vécu clairement négatif. Les évaluations ? *« C'est de la merde. [...] - C'est à la tête du client, ça veut rien dire. [...] On avait rien à me reprocher puis on m'a enlevé 10 % ; c'est pour ça que les évaluations, je pense c'est des nids à merde déjà, pour tout le monde, pour les chefs, pour tout le monde ; ça crée des tensions de partout ; et puis ça crée des tensions entre les ouvriers. »* (ripeurs 7 et 8 Montagne). Ces ripeurs résument bien le sentiment d'injustice et d'arbitraire que provoquent les évaluations sous cette forme, en dépit des efforts visant à l'objectivité : *« Oui, les primes d'évaluation..., il y aurait des critères, ils ont des critères, mais après on fait comme on veut. »* (ripeur 7 Montagne). Par ailleurs, les agents déplorent l'aspect purement répressif, mais jamais incitatif, du système mis en place : *« On a des objectifs. - Si vous avez été pas gentil dans l'année on vous fait sauter la prime. »* (ripeurs 1, 2 et 3 Montagne). Enfin, les ripeurs déplorent le fait qu'ils n'ont plus, selon eux, les moyens de remplir leurs objectifs, en raison des pertes liées aux mesures d'économie. Quant à l'encadrant de proximité 1, il a résolu la question du vécu des ripeurs de façon simple : *« En fait, que ce soit accepté ou pas c'est la règle. »* (encadrant de proximité 1).

Le mode d'évaluation en vigueur chez Montagne nous paraît générer un mal-être tout à fait préjudiciable à la santé des agents. En effet, bien que des efforts en faveur de l'objectivité semblent avoir été faits, ils sont impuissants à écarter l'arbitraire, qui est particulièrement mal vécu par les agents. Les sentiments d'impuissance, d'injustice, d'arbitraire exprimés par les agents reflètent à l'évidence le sentiment de diminution de leur pouvoir normatif.

- La promotion, la carrière, la mobilité

La promotion est inexistante chez Montagne. En effet, les exigences statutaires se cumulent à la pénurie de postes et d'embauches pour créer une situation totalement bloquée, même pour les agents qui souhaiteraient évoluer et s'en donnent les moyens. La création d'un niveau hiérarchique intermédiaire de chef d'équipe a été refusée. De ce fait, aucune possibilité de promotion n'existe, même pour les agents qui ont acquis des qualifications à cet effet. Logiquement, la carrière n'existe pas non plus. Pourtant la possibilité statutaire existe, mais elle reste largement théorique.

En revanche, il existe plusieurs types de mobilité horizontale. Les deux premiers n'impliquent pas de changement de métier ou de site : il s'agit de mobilité entre deux types de tournées, ou bien de mobilité à l'intérieur d'un équipage. Ils sont décidés et pilotés par la direction du service. Le critère de « mérite » entre systématiquement en compte dans l'attribution des

postes convoités, en plus de l'ancienneté. Toujours très formalisée, même la mobilité entre la tournée d'après-midi et celle du matin fait l'objet d'une demande écrite de la part de l'agent.

- La mobilité entre une tournée d'après-midi et une tournée du matin

Les agents s'accordent à dire que les deux types de tournées sont différents mais équivalents en termes de contraintes. Pourtant il existe une forte préférence pour les tournées du matin, qui permettent aux agents d'avoir une deuxième activité, donc, d'augmenter leurs revenus. C'est la raison pour laquelle on y retrouve plutôt les anciens, alors qu'ils seraient *a priori* les moins à même de supporter les contraintes physiques fortes. Elles sont effectivement plutôt attribuées à l'ancienneté, comme une sorte de privilège. Lorsqu'un poste se libère, les rieurs font la demande de changement. Cependant, l'attribution n'est jamais automatique : « *Enfin, ce n'est pas eux qui décident..., c'est la hiérarchie qui décide.* » (le DRH). Cette mobilité est *a priori* définitive.

- La mobilité entre le 3ème, le 2ème et enfin le 1er chauffeur

Le monoripage n'existe pas chez Montagne. Les équipages fonctionnent par trois, avec une hiérarchie interne précise. Le premier chauffeur est responsable de la tournée, notamment en termes de sécurité, et de l'équipage. Il existe une sorte de petit parcours pour devenir 1<sup>er</sup> chauffeur : « *Alors pas qu'avec l'ancienneté : avec l'ancienneté, avec l'évaluation [...] et avec aussi l'observation de 'comment il prend en charge ce poste de 1<sup>er</sup> chauffeur', parce que ce n'est pas pareil que d'être suiveur.* » (le DRH). L'obtention d'une telle mobilité fait l'objet d'une procédure formalisée. Ce type de mobilité n'est pas nécessairement définitif : « *Parfois on fait le constat que ça ne marche pas et ils reviennent en 2<sup>ème</sup> chauffeur en général plus qu'en 3<sup>ème</sup> chauffeur. Ou alors c'est eux qui ne sont pas à l'aise, ils le disent.* » (le DRH). Ici encore c'est la direction du service qui attribue les postes, sur la base « *des évaluations, de l'ancienneté, des souhaits émis par l'agent et de l'observation de sa pratique de conduite.* » (le DRH).

On note que la mobilité entre les équipages ou à l'intérieur des équipages, est associée de façon récurrente à la notion de « *mérite* ». Naturellement, celle-ci recouvre un ensemble de pratiques qui peuvent aisément être taxées d'arbitraire, ce que les agents ne se privent pas de faire.

Les deux autres types de mobilité évoqués par le DRH impliquent un changement de site et/ou un changement de métier. Le premier, largement virtuel, concerne la mobilité sur la collectivité avoisinante : elle fait l'objet d'un franc rejet de la part des agents, donc se révèle inopérante. Le deuxième type concerne la mobilité à l'intérieur de la collectivité. Celui-ci est effectif, il se fait pour des raisons de choix de l'agent ou bien de nécessité de reclassement médical. Ces deux types de mobilités sont pilotés uniquement par le DRH. Ils sont tout à fait formalisés, puisqu'ils doivent répondre aux normes statutaires ; par ailleurs, le DRH a mis en place des outils efficaces pour la faciliter, ces outils se traduisant par des « *règles* » (priorité au recrutement interne...).

○ La mobilité avec les collectivités avoisinantes

Il se trouve que le DRH mène depuis 2008 un gros travail sur la mobilité de ses agents. Ainsi, des essais sont menés, avec plus ou moins de succès, pour élargir le champ des possibles. Il tente par exemple de promouvoir des échanges avec la collectivité voisine, mais les résultats sont médiocres. Les freins viennent essentiellement de l'absence de mobilité géographique des agents.

○ La mobilité horizontale à l'intérieur de la collectivité, entre les services

Elle peut être choisie ou subie (reclassement pour motif médical). Rare mais non exceptionnelle, elle est grandement facilitée par le travail que le DRH mène depuis 2008, pas seulement sur le secteur de la collecte mais à l'échelle de toute la collectivité. Ce travail concerne en effet des passerelles à l'intérieur de sa propre collectivité, puisque celle-ci compte plus de 90 métiers, notamment, les métiers du service de l'eau, ou la déchèterie. Lorsqu'on lui demande comment il a réussi à mettre ces passerelles en place, le DRH expose un véritable travail de longue haleine : sur la mobilité choisie ou subie, sur la vision du reclassement médical, pour que les directeurs soient moins réticents à accueillir un agent reclassé, travail auprès de la DG pour s'assurer de son soutien, et proposition d'une démarche passant par une priorité à la diffusion des offres d'emploi en interne... La mobilité interne semble ainsi progressivement rentrer dans les mœurs. « *Ce n'est plus du tout stigmatisé, au contraire, c'est valorisé.* » (DRH et préventeur interne en risques professionnels). Avec une dizaine de mobilités choisies par an sur l'ensemble de la collectivité, le travail commencé en 2008 porte ses fruits. Cependant, le service de la collecte n'est pas celui qui en tire le plus de profit. Les mobilités y sont donc, rares mais pas exceptionnelles. Elles sont le plus souvent choisies : « *Il n'y a pas beaucoup de mobilité à l'intérieur de ce service. Ça va être de temps en temps de la mobilité volontaire, quelqu'un qui a envie de s'épanouir sur d'autres choses.* » (le DRH).

Les agents semblent bien au courant de ces possibilités. Cependant, lorsqu'on leur propose aux agents de tenter la mobilité, voici leurs réponses :

- « *Qui ? moi ? moi il me reste 1 an et demi, je vais pas me casser la tête !* » (ripeur 1 Montagne)
- « *Il faut savoir déjà quand il y a des places - Ceux qui les ont ils les laissent pas ; à part un départ en retraite, un truc comme ça.* » (ripeurs 7 et 8 Montagne)
- « *Moi ça m'intéresse pas de travailler la journée. Ah ben moi, je sais que je préfère du matin.* » (ripeur 8 Montagne)
- « *Après, il y a d'autres, oui, il y a d'autres services, mais a priori on perd un peu au niveau des primes, tout ça ; moi [...] je peux plus me permettre... ; je vis déjà très serré tous les mois...* » (ripeur 8 Montagne)

- « *En déchetterie il faut travailler le samedi [...] Nous, on préfère les jours fériés. –Les jours fériés, si on les travaille pas... ; si c'est comme le jour de l'an pour faire double journée le lendemain, autant travailler les jours fériés.* » (ripeurs 7 et 8 Montagne)

A cette liste établie par les ripeurs eux-mêmes le médecin du travail ajoute un argument imparable : les agents ne peuvent pas se permettre de perdre la possibilité d'avoir une deuxième activité à côté. On le voit donc, même si la mobilité horizontale choisie est techniquement possible, elle reste difficile et les freins sont nombreux. Lorsqu'elle se fait tout de même, sa difficulté est telle que les agents de collecte doivent être formés, mais aussi accompagnés par la DRH, à commencer par la question de l'autonomie, dans une perspective plutôt réactive. « *On les forme ; le plus gros du truc c'est de les aider de faire le deuil du métier de la collecte parce que c'est quand même un métier particulier. D'abord ils ne sont jamais seuls...* » (le DRH). De façon logique, il est à noter que les mobilités à l'extérieur du service, sur d'autres métiers de la collectivité, ne se soldent pas toujours pas un succès. Certaines ne sont donc pas définitives et se soldent par un retour : « *On a un gars qui avait demandé au service de l'eau et sur un poste seul ; il ne sortait pas la moitié que devait faire cet agent sur le poste puisqu'il était livré à lui tout seul et il ne savait pas s'organiser, il ne savait pas se gérer. Donc il est revenu... [...]* » (directeur de service, encadrant de proximité 1).

La deuxième grande cause de mobilité à l'intérieur de la collectivité est le reclassement médical. Dans ce cas, les mêmes passerelles peuvent être utilisées, vers le service de l'eau ou la déchetterie. Il est important de noter que le DRH estime lui-même que ces possibilités de mobilité ne sont pas utilisées dans une perspective de prévention, du moins pas à la collecte. Il explique cet état de fait par le fait que l'aide à domicile monopolise les efforts de prévention, dans la mesure où les problèmes sont beaucoup plus aigus et les effectifs bien plus importants (250 agents). Pourtant, le résultat du patient travail sur les mobilités aboutit à une forme d'anticipation des reclassements à venir. Même si les mobilités sont envisagées dans une perspective uniquement curative, elles sont facilitées par l'identification en amont de postes compatibles et par un travail sur les mentalités pour faire accepter ces mobilités subies des deux côtés. Le DRH cite un exemple récent, survenu dans un service autre que la collecte : « *Quand on peut anticiper un départ, par exemple un départ à la retraite, on va identifier les postes dont on pense qu'ils peuvent servir pour de la mobilité, pour du reclassement (là on en a fait un il y a pas longtemps) pour préparer la venue de quelqu'un en reclassement sur le poste.* » (le DRH). On semble ainsi s'acheminer doucement vers une vision des parcours professionnels à long terme, qui aboutissent à une anticipation certes encore embryonnaire, mais qui existe. Tout d'abord, elle existe dans la tête des responsables RH : « *Après je pense peut-être, quand on voit un peu les dernières mobilités, que peut-être sur certaines, en fonction aussi de l'âge des agents, on arrive aussi à des nouvelles générations qui sont peut-être un petit peu plus mobiles dans la mentalité, qui vont plus s'inscrire sur un parcours professionnel qui fait qu'on ne reste peut-être pas forcément sur le même poste toute sa vie. Donc, qui, du coup le fait de pouvoir avoir, avant qu'il y ait un quelconque souci de restriction d'aptitude ou quoi que ce soit, mais peut-être aura la volonté de se positionner sur*

*une mobilité interne puisque finalement il en a la possibilité, pour simplement aller voir autre chose.* » (DRH). Au-delà de la vision du DRH, en deuxième lieu, une lente prise de conscience serait également à l'œuvre chez certains agents : *« C'est vrai que j'ai vu certaines personnes qui elles-mêmes étaient un petit peu conscientes de leurs problèmes et qui voyaient, qui restaient un petit peu à l'affût d'une mutation possible et qui essayaient d'aller par exemple en service de l'eau ou de l'assainissement ; maintenant, le problème, à l'eau et à l'assainissement, c'est où ils vont aller ? si c'est pour se retrouver en chantier, le problème est équivalent sur le plan physique quand même, si ce n'est pire, hein ; après, des postes d'évolution, pour devenir contrôleur dans ces services-là il y en a pas 36, voyez ; donc on est très vite limités et c'est vrai ce qui serait bien c'est d'avoir, comme on l'a actuellement, mais on n'est pas encore assez avancé pour le voir, pour les aides à domicile arriver à réfléchir en amont à ce qui serait possible de proposer avant que la personne se case vraiment avec son inaptitude pour pouvoir l'orienter, voilà. »* (médecin du travail).

Pour résumer, malgré les efforts importants sur la mobilité, on constate que la mobilité à l'intérieur de la collectivité pour raisons de reclassement médical semble encore plus compliquée que lorsqu'elle est choisie, pour toutes les raisons : difficultés physiques, déficit de compétences techniques ou en matière d'autonomie plus importants encore que lors d'une mobilité choisie, pénurie de postes au moment précis où la nécessité du reclassement se fait pressante. Tout ceci aboutit à des situations de blocage : *« On verra quand ce sera le bon moment ; on va reclasser comme ça, on va y arriver, si ça continue comme ça on va y arriver. - Déjà là, il y en a 2-3 à reclasser, ils y arrivent pas. – [Mais les passerelles sur d'autres services ?] - Oui, mais... ; c'est partout blindé. »* (ripeurs 4, 5, 6 Montagne)

Pour conclure, la mobilité chez Montagne fait l'objet d'efforts notables. Nous considérons que ces efforts vont dans le sens de la GEST, car le fait d'offrir des possibilités de mobilité avant que ne surviennent les problèmes de santé, même si le DRH avoue lui-même que le volet prévention fait encore défaut, augmente indéniablement le pouvoir d'agir des agents. Cependant, on ne peut pas considérer que la mise au service de la GEST soit aboutie. En effet, la mobilité reste cantonnée à la mobilité horizontale, les agents y ont peu recours pour des raisons diverses exposées plus haut, et ceux qui y ont recours doivent parfois entériner son échec pour revenir sur leurs pas. Quant à la mobilité pour reclassement, tous les interlocuteurs s'accordent à souligner sa grande difficulté.

#### - La rémunération

Très formalisé, le système de rémunération repose sur les grilles indiciaires nationales de la fonction publique territoriale. Moyennant quoi, le salaire des agents chez Montagne se compose de plusieurs éléments : le salaire de base, tel qu'il est défini dans les grilles nationales, et un certain nombre d'éléments complémentaires laissés à l'appréciation de la collectivité, dont une prime annuelle variable attribuée individuellement « au mérite ».

- Salaire de base d'un ripeur dans la fonction publique territoriale

Le niveau du salaire de base tel que défini dans les grilles nationales est faible à ce grade, proche du SMIC. A l'échelon 1, le traitement brut est ainsi de 1522.96 euros. A l'échelon 11, le dernier, le traitement brut est de 1719.77 euros. Les échelons se gravissent en un à trois ans, la progression est donc lente et faible.

Source : <https://infos.emploipublic.fr/article/grilles-indiciaires-adjoint-technique-territorial-eea-8002>

- Avantages et primes réguliers octroyés par la collectivité Montagne
  - Jours fériés : majoration + récupération
  - Prime de travail de nuit : 1.40 euros de plus par heure
  - Primes de panier et d'insalubrité
  - Prime au 1er chauffeur

On constate que ce sont bien le poste et ses contraintes qui sont ici rémunérés. Cependant, les montants des avantages et primes fixes sont très faibles. Le montant total du salaire régulier, montant de base + primes et avantages, est donc intrinsèquement faible, surtout en début de carrière. L'évolution automatique à l'ancienneté est très faible aussi. Pour certains, au-delà du mécontentement, ce sont les difficultés financières qui s'invitent dans le discours : « ... *Je gagne moins que quand j'avais 18 ans ; [...] enfin, moi avec mon salaire je survis.* » (ripeur 8 Montagne). Cette faiblesse des salaires contraste fortement avec le niveau des qualifications exigées à l'entrée. Par ailleurs, même sur ce volet fixe et régulier de la rémunération, les ripeurs repèrent ce qu'ils signalent comme des incohérences, voire des injustices, comme le fait que la prime de responsabilité ne soit versée qu'au premier chauffeur alors que les deux autres conduisent aussi.

- Prime annuelle individualisée « *selon le mérite* » attribuée par la collectivité Montagne

C'est dans ce contexte qu'intervient la prime annuelle variable de 1064 euros. Etant donné la faiblesse des salaires, on comprend que ce montant représente un fort enjeu pour les agents. Cette prime uniquement dégressive est directement liée à l'évaluation. Ses critères d'attribution sont : « *Tenue de poste et objectifs.* » (le DRH). Cependant, ces critères simples en apparence semblent délicats à mettre en œuvre. Le principe est qu'on part de la prime à taux entier, pour enlever un pourcentage de la prime à chaque élément défavorable : objectifs non atteints, accrochage, absence... Le système aboutit évidemment à des disparités entre les agents, qui expriment un ressenti très négatif, d'arbitraire et d'injustice. Ce vécu est corroboré avec franchise par l'encadrant de proximité 2 : « *En fait on est que dans la sanction.* » (encadrant de proximité).

Par ailleurs, la possibilité de motiver les agents *via* une politique de rémunération incitative est quasi-inexistante. Les encadrants le déplorent, car leur marge de négociation est nulle : « *Si on voudrait mettre 120% à une personne comme X et ben on peut pas ; même par rapport à tout le travail qui, qu'on a fait ensemble sur la... restructuration, voilà j'ai pas réussi à négocier une prime supplémentaire, alors qu'il a décalé ses horaires pour venir travailler avec moi en journée... [...]* » (encadrant de proximité 2).

Les résultats de cette politique sont de plusieurs sortes. Premièrement, on note une profonde démotivation des agents par rapport à la politique salariale et au travail en général : « *C'est un réel problème. [...] Parce que après, au bout d'un moment ils nous tiennent le discours 'mais pourquoi je me casse la tête alors que ceux qui font le minimum ils ont la même chose que moi...'* ». (encadrant de proximité 2). On aboutit à une situation d'attentisme et de désinvestissement généralisés. Deuxièmement, paradoxalement, cette politique salariale est sans doute en partie responsable de l'apparente paix sociale. Ainsi, quand les agents parlent de grève, ils évoquent l'absence de collectif mais aussi l'absence de marge financière qui leur permettrait de revendiquer. Enfin, et ce n'est pas la moindre des conclusions, certains de nos interlocuteurs estiment que les faibles salaires sont à l'origine du problème de la double activité. En effet, autant le DRH et le préventeur interne en risques professionnels estimaient que les ripeurs avaient choisi ce métier car il leur permettait d'exercer une double activité préexistante ou souhaitée, autant les encadrants de proximité comme le médecin du travail estiment que la double activité est une obligation pour les ripeurs mal payés. D'où les freins à la mobilité : « *[Pourquoi les agents gagnent-ils plus en collecte ?] 'Parce qu'ils travaillent de 4h00 à 11h00, à 11h00 ils sont disponibles.'* » (directeur de service). Ce commentaire nous interroge, dans la mesure où nous comprenons que la disponibilité offerte par les horaires de travail est entendue comme un élément de la rémunération. Nous comprenons qu'en contrepartie d'une rémunération faible la collectivité offre à ses agents la possibilité matérielle d'aller travailler plus et ailleurs, au détriment évident des autres dimensions de leur vie et de leur santé.

Pour conclure, on peut raisonnablement estimer que cette politique salariale minimaliste, basée sur la sanction, qui alimente un vécu d'arbitraire chez les agents, n'est pas de nature à favoriser la GEST. Pour aller plus loin, on peut même estimer qu'elle lui est franchement défavorable, dans la mesure où elle encouragerait / contraindrait certains agents à exercer une deuxième activité rémunératrice pour pouvoir s'en sortir.

- L'aménagement du temps de travail

Le temps de travail chez Montagne est très réglementé, établi de façon contractuelle (horaires) et/ou par des accords (travail des jours fériés). C'est la collectivité elle-même qui fixe ses horaires, dans la mesure où elle ne dépend pas des exigences d'un client donneur d'ordres. La différenciation entre temps de travail et temps libre est très nette, elle est ainsi établie de façon très formelle. La discussion autour d'aménagements ou de réduction du temps de travail n'est pas du tout à l'ordre du jour.

Le fini-quitte a été aboli dans les années 1980. Les horaires sont donc fixes, avec deux postes sur la journée : 4h-11h et 11h-18h. En pratique, pour les agents du matin, cette organisation a des répercussions lourdes sur l'articulation de la vie professionnelle avec la vie privée : « *Moi je pars, c'est 2h30 le matin au boulot ; je rentre, c'est 11h00 ; ma femme est partie à 8h00 du matin, elle rentre c'est 18h00-18h30 ; à 20h30 on va au dodo ; on se voit, allez 2h00 quoi ; ça évite de s'engueuler.* » (ripeur 2 Montagne). Elle a aussi des répercussions sur la santé des agents, entre autres par le biais du manque chronique de sommeil : « *On se lève à 2h00 ; 9h00-2h00 ça fait 5h00, si on dort bien. 5x5=25, ça nous fait..., à la fin de la semaine il nous*



*manque 2 nuits de sommeil. [...] » (ripeur 8 Montagne). A l'intérieur de ce cadre très contraint, 7h par jour, le temps effectif du travail de collecte est d'environ 5h. Une pause de 20 minutes est accordée. Elle ne se situe pas nécessairement au milieu de la journée de travail. En effet, d'autres paramètres interviennent, qui peuvent conduire les agents à la différer : « Non, en principe on va jusqu'au bout parce qu'il faut repartir, quand il fait froid, ou quand on est mouillé, on fait notre temps et puis après on va à la pause à la fin. » (ripeur 7 Montagne). On aboutit alors à une journée continue.*

Pour compléter ce rapide panorama, nous ferons deux remarques :

- Les horaires annoncés ne concernent que les équipages de collecte. Dans la mesure où il n'y a pas de chef d'équipe, les encadrants les plus proches sont les encadrants de proximité 1 et 2, qui commencent semble-t-il à 7 h du matin. Il existe donc un créneau entre 4h du matin et 7h du matin où les ripeurs sont seuls. En cas de problème, l'encadrant de proximité 1 répond à une astreinte téléphonique.
- Malgré l'abandon ancien du fini-quitte, il semble que les habitudes de travail pressé soient toujours de mise chez certains équipages Montagne. Dans la mesure où il semble que les tournées soient correctement dimensionnées, sans nécessité de se presser, certains équipages rentrent donc régulièrement en avance. Le fini-quitte n'étant plus de mise, ils ne peuvent quitter le centre technique. On aboutit à une situation paradoxale : « On en a qui attendent suivant des jours, ce n'est pas tous les jours sur la même équipe, mais ils peuvent attendre, ils peuvent avoir fini 1h00 avant la fin. Ils attendent, ils discutent entre eux, ils refont le monde. » (directeur de service)

En conclusion, il nous semble que les dispositions en vigueur chez Montagne en matière de temps de travail sont défavorables à la santé des agents en raison de l'existence des tournées du matin/de nuit. En effet, les méfaits du travail de nuit sont bien connus. Chez Montagne, deux autres facteurs viennent les aggraver : premièrement, les agents convoitent ces tournées car elles leur permettent d'avoir une double activité. Ensuite, ces tournées sont prioritairement affectées aux plus anciens. On obtient donc, sur les tournées du matin, une conjonction de trois facteurs, horaires contraignants + agents vieillissants + double activité, qui se révèle singulièrement défavorable à la GEST.

- Le type de régulation sociale

La régulation sociale nous paraît fortement déséquilibrée. En effet, si l'on examine les règles permettant au groupe social de se structurer et d'élaborer une action collective, autant la régulation descendante, des responsables vers les agents, est forte et structurée, autant la régulation ascendante paraît faible et peu efficiente. Par ailleurs, en matière de régulation horizontale, le climat entre les agents est franchement délétère et la mauvaise entente, patente.

En matière de régulation descendante, il semble que le critère principal soit le respect des règles. « [De l'évaluation] ... C'est la règle. - En fait, que ce soit accepté ou pas c'est la

*règle.* » (directeur de service, encadrant de proximité 1). Ensuite, pour faire respecter la règle, chaque encadrant a ses méthodes préférées.

- La force

Les hiérarchiques des agents n'hésitent pas à imposer leurs vues, quitte à heurter. Ils misent ensuite sur le temps pour apaiser le mécontentement. A l'occasion, surtout si l'infraction concerne un manquement à la sécurité, ils n'hésitent pas à utiliser la sanction : « *Un an, 8 mois après [l'accident mortel, NDLR] ? Pas très longtemps après, on a chopé deux équipes en train de faire exactement la même chose que ce qui s'était passé : donc : convocations, sanctions disciplinaires ; là, on n'a pas été ..., enfin ..., on a tapé.* » (le DRH).

- Convaincre par la démonstration et l'objectivité

La démonstration, l'objectivité sont très présentes dans les discours des trois encadrants. Cette méthode est utilisée pour apaiser les tensions, ou encore pour contrer la contestation et justifier le fait qu'on refuse de la prendre en compte : « *Voilà, si ça..., s'ils veulent gueuler... ; on a des valeurs chiffrées pour dire... ; 'on voit pas où est le problème, on voit pas de quoi vous vous plaignez'.* » (encadrant de proximité 2).

- Convaincre par la convergence des intérêts

Dans la mesure du possible, les encadrants tentent de faire converger les intérêts des agents avec les leurs pour faire prévaloir leurs objectifs : l'argument-phare est celui du gain de temps. Il est particulièrement pertinent quand il s'agit de faire respecter les règles de sécurité, en raison de la tension récurrente entre sécurité et gain de temps, qui entraîne des arbitrages parfois défavorables à la sécurité de la part des agents. Les encadrants qui veulent faire appliquer une règle tentent donc, chronomètre en main, de démontrer aux agents qu'elle leur fera gagner du temps.

- Enrôler des agents-relais

Cet enrôlement de deux agents reconnus pour leur compétence technique a manifestement été précieux pendant la réorganisation, pour réunir les informations techniques utiles à la prise de décision, mais aussi pour pouvoir se prévaloir auprès des autres membres du groupe de la caution technique de leurs camarades enrôlés, qui étaient également investis d'une mission de sensibilisation.

- La carte de la proximité et de la négociation, avec les moyens du bord

Seul l'encadrant de proximité 2 ajoute à cet arsenal une cinquième méthode, plus informelle et plus originale. Il profite de l'absence concomitante d'un agent et de son collègue encadrant 1 pour prendre la place du ripeur manquant et aller faire la tournée. Nous précisons à toutes fins utiles que cet encadrant n'est pas ancien ripeur : il est titulaire d'un bac+2 et rien ne l'oblige *a priori* à prendre le départ au côté des agents. Il les aborde avec humilité : « *De toute*

*façon..., j'ai rien à leur apprendre hein, ils connaissent leur boulot.* » (encadrant de proximité 2).

Il explique retirer plusieurs bénéfices de cette façon de faire : il se rapproche de ses agents sur le plan humain, ce qui lui permet de gagner ensuite des marges de négociation auprès d'eux, et puis il a accès aux agents en dehors des lieux formels où les comptes se règlent, et peut discuter directement en colloque singulier, voire désamorcer des conflits latents. Cette pratique de diplomatie informelle lui permet de faire entendre ses messages, et de les diffuser.

Par ailleurs, ce même encadrant essaie aussi de récompenser les agents qui font des efforts, mais avec les moyens du bord. Il a ainsi tenté (sans succès) de négocier une prime pour un agent qui l'avait particulièrement aidé lors de la restructuration. Soucieux de réciprocité, mais faute de moyens offerts par le système, il tente de dégager des marges de manœuvre à son niveau : « *...Après, j'essaie de leur faire comprendre que quand même c'est du donnant/donnant euh..., par rapport à mon travail ; faut pas se leurrer euh c'est des équipes comme ça qui..., qui sont moteurs, qui sont, voilà pour travailler pour la suppression des marches arrières ; là je vais aller sur les communes voilà, qui, qui les touchent en priorité ; voilà ; par rapport aux requêtes qu'ils peuvent me faire, voilà ça passe en 1<sup>er</sup> ; d'autres ça traîne un peu plus.* » (encadrant de proximité 2). Cependant, ses marges de manœuvre sont faibles, et l'encadrant de proximité 2 conclut le sujet en soupirant « *Voilà ; c'est... on fait avec...avec ce qu'on a.* » (encadrant de proximité 2).

Concernant la régulation ascendante, maintenant, il nous semble qu'elle est faible. Pourtant les syndicats existent dans la collectivité, même s'il n'y a pas de représentant syndical dans le service de la collecte, qui est physiquement excentré. Pour une raison que nous ne pouvons identifier sur la base des éléments en notre possession, le recours syndical ne semble pas utilisé. De la même façon, le CHSCT existe mais nous n'en entendrons que peu parler. Seul sera évoqué le CTP, Comité Technique Paritaire, qui a été consulté à l'occasion de la grosse réorganisation de 2011, lorsqu'il a fallu supprimer une équipe. D'après le directeur, cette validation n'a pas posé de problème particulier.

Pourtant, sous ce calme apparent, se cache, on l'a vu, un climat social plutôt morose, voire délétère, avec des actes malveillants à répétition et revendiqués. Le directeur se fonde sur l'absence de grève pour estimer la qualité du climat social, qu'il met en lien avec la qualité du dialogue avec les agents. Cependant, il évoque lui-même des « *groupes de revendication discrets* » qui se créent « *souvent* » et qui « *avortent très rapidement* ». Ici encore, le directeur explique l'échec de ces actions par la qualité du dialogue et de la réaction des encadrants. Cependant, il nous semble que leur caractère récurrent peut inquiéter, et qu'on peut expliquer leur abandon autrement, par exemple, par le manque criant de collectif parmi les agents. Ce dernier point, qui nous semble pouvoir éclairer la faiblesse de la régulation ascendante, a lui-même plusieurs origines possibles. On l'a vu, les modalités particulières de recrutement conduisent à rassembler des personnes d'horizons professionnels et de profils psychologiques très divers. Par la suite, ces agents ne peuvent pas se rassembler autour d'une culture organisationnelle forte. Par ailleurs, ce même mode de recrutement d'agents sélectionnés sur

l'unique base de cette qualification et recrutés sur des postes peu attractifs et mal rémunérés alimente des ressentis négatifs importants. On a donc vu que le directeur déplorait le « *manque de dialogue* ». Au-delà, on voit émerger des groupes qui s'entendent, des « *clans* », qui s'opposent à d'autres. Au-delà du fait que la grève coûte cher alors que certains agents évoquent déjà leur « survie » financière, au-delà du fait que le travail non fait doit être rattrapé les jours suivants, le collectif se révèle profondément divisé et incapable d'une action concertée.

Ce climat général pèse finalement sur tous les interlocuteurs, qui restent néanmoins incapables de s'entendre et finissent par se résigner. Il aboutit aussi à l'émergence d'espaces de régulation sociale dans des lieux non dédiés, comme les deux réunions « *points sécurité* » auxquelles il nous a été donné d'assister, où l'on nous a interdit d'enregistrer ce qui se disait, et où nous avons pu voir les acteurs régler leurs comptes entre eux.

Si nous devons pour conclure tenter d'apprécier la place de la régulation sociale chez Montagne sur la GEST, nous serions logiquement tentés de dire que cette régulation sociale asymétrique, qui repose largement sur l'imposition descendante de la règle par tous les moyens, où la négociation est marginale et laissée à l'initiative individuelle, où les canaux ascendants ne fonctionnent pas, n'est guère propice à la construction de la capacité normative des agents. Ceux-ci expriment par ailleurs un profond malaise.

- b) Recherche de traces de GEST dans les pratiques classiques, ainsi que d'indices de sa réussite (ou de son échec)

Nous relisons maintenant notre description fine de l'ensemble des pratiques classiques chez Montagne (cf. Tableau 30) pour y chercher des traces de GEST, en gardant à l'esprit l'acception de la santé telle qu'elle a été théorisée par Canguilhem. Autant le dire d'emblée, l'idée d'une cohérence servant de base à une convention s'éloigne très vite. Ainsi, dans l'ensemble des pratiques de GRH de la collectivité Montagne, nous identifions :

- Des pratiques qui nous semblent favorables à la GEST : cependant, la plupart rencontrent de grosses difficultés dans leur mise en œuvre en raison de conflits :
  - o Avec d'autres influences (statutaires...)
  - o Avec d'autres pratiques de l'ensemble potentiellement très défavorables à la GEST
- Des pratiques qui se focalisent sur la sécurité, qui est certes un sous-ensemble de la GEST, mais...
  - o Qui est une condition nécessaire mais pas suffisante de la santé, dont elle est loin de recouvrir tous les aspects
  - o Qui peut parfois s'obtenir par des pratiques clairement défavorables à l'accroissement du pouvoir normatif des individus (par exemple, par la coercition).



Partie III – résultats. Chapitre 7 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST.

Pratique dite classique	Centrage et objectifs de la pratique observée	Attention portée, moyens mis en œuvre	Modes d'approche (générique ou individualisée)	Formalisation	Philosophie de l'approche (préventive ou réactive)	Les mots récurrents dans les discours	Sens de la contribution à la sécurité (diminuer les accidents du travail)	Sens de la contribution à la santé (GEST) : augmenter la puissance normative	Existence de conflits ou effets collatéraux inattendus
Gestion des effectifs 1 : gestion des entrées	Recrutement centré sur les qualifications  Deux objectifs explicites :  a/ faciliter la gestion des plannings  b/ instaurer une polyvalence à des fins de prévention de l'usure physique	Attention et moyens importants : critère de recrutement rédhitoire imposé aux encadrants recruteurs	Générique : la règle s'impose à tous	Importante : fonction publique territoriale  Recrutement : annonces, sélection, période d'essai, mise en stage, titularisation	Préventive	Condition  Rédhitoire  Faire face  Organisation  Polyvalence  Prévention  Difficulté	Favorable (la lutte contre l'usure favorise la prévention des accidents)	Favorable (polyvalence, préparation de la sortie si besoin pour élargir le champ des possibles)	Recrutement de profils problématiques, horizons divers compliquant la construction de la culture, mécontentement chronique à cause du décalage salaire-qualifications
Gestion des effectifs 2 : gestion des sorties	Sortie structurée par les critères administratifs (âge, nécessité médicale...)  Objectifs : répondre à la nécessité	Moyens modérés mis sur le reclassement (formation)	Règles génériques de mise en congé ou en retraite	Importante : fonction publique territoriale  Sortie : selon filières statutaires (différents types de congés longue maladie, invalidité, retraite...)	Sortie : uniquement réactive voire curative (pas d'anticipation)	« Ce serait à organiser et à construire différemment » (le DRH)	Non identifié	Non identifié	Non identifié
Intégration et culture organisationnelle	Pratique centrée sur la sécurité et le respect des règles  Objectif : diminuer les accidents du travail	Moyens peu importants	Totalement générique : une demi-journée standardisée par personne.  Un petit déjeuner de bienvenue en cas de recrutement d'un titulaire.	Très formalisé (attestation de présence avec signature...)	Préventive	Dossier  Protocole  Livret  Consignes  Partie administrative  Partie pratique  Règlement  Signer	Favorable	Défavorable (pas de culture organisationnelle, peu d'entraide et de soutien du collectif)	Non identifié
Formation et développement	Centrée sur la sécurité+++  Et un peu sur le cœur de métier (tri sélectif...)  Objectif : diminuer les accidents du travail, performance	Moyens très importants sur la sécurité, très peu importants sur le développement des agents	Totalement générique : formations standardisées, imposées à tous	Très formalisé (attestation de présence, signature, obligation)	Préventif (depuis 2008 et l'AT mortel)	Sécurité  Consignes  Protocole	Favorable	Défavorable (peu de soutien au développement des agents)	Pas de vision anticipatrice de la carrière des agents
Evaluation	Centrée sur des objectifs de performance : tenue du poste et des objectifs fixés	Moyens importants en temps : entretien annuel pour chacun des 47 agents, concertations entre les encadrants, relevé au fil de l'année des « éléments probants »	Très standardisé (support d'entretien)	Très formel (procédure, délais...)	Réactive par essence (évaluation a posteriori des événements de l'année écoulée)	Entretien annuel  Tenue de poste  Objectifs  Prime  Mérite  Sanction	Non identifié	Défavorable (vécu d'arbitraire de la part des rieurs, conflictualité)	Très gros sujet de mécontentement
Promotion, carrière, mobilité	Centrée sur la mobilité horizontale (sur la collectivité)	Moyens importants mis sur la mobilité horizontale interne choisie : travail RH de fond depuis 2008	Générique (travail sur des outils RH : réunions interservices, publication des	Formel (sur demande...)	Réactive (si souhait de l'agent, ou de manière contrainte en cas de nécessité	Pas de possibilité d'évolution  Refusé	Non identifié	Promotion/carrière : défavorable  Mobilité :	Sentiment d'impasse, frustration

	Objectif : élargir les possibilités de carrière, faciliter les mobilités subies		offres d'emploi en interne...)		médicale)	Bloqué  Aucune perspective  Mérite  Difficile		favorable <i>a priori</i> , mais...  (très difficile à appliquer et à réussir)	
Rémunération	Centrée sur la grille indiciaire et sur le mérite  Objectif : respect de la réglementation, respect des objectifs budgétaires de la collectivité	Niveau bas	Partie fixe très standardisée ; partie variable (prime) très individualisée (en lien fort avec l'évaluation)	Partie fixe très formalisée  Partie variable : règles d'attribution opaques	Réactive (après évaluation) pour la partie variable	Prime  Sanction  Tête du client  Aucune reconnaissance  Survie  Paie misérable	Non identifié	Défavorable (sentiments :  impuissance – injustice – arbitraire...)	Obligation pour certains d'avoir une deuxième activité ?
Aménagement du temps de travail	Centrage : la collectivité a défini deux créneaux pour optimiser l'utilisation du matériel	Non applicable	Générique	Formalisé (contrats, accords)	Réactif (après réorganisation)	Finir au plus vite	Défavorable  (agents vieillissants + horaires de nuit + double activité)	Défavorable  (agents vieillissants + horaires de nuit + double activité)	Système horaire en conflit ouvert avec la GEST
Type de régulation sociale	Centré sur le respect de la règle et la relation d'autorité	Moyens en temps (démontrer, mesurer, imposer...)	Plutôt générique (peu de relations individualisées)	Recours très fréquent à la règle formelle	Réactif (sanctionner, démontrer...)	Imposer  Démontrer  Notion de temps  Se plaindre  On ne s'entend pas	Non identifié	Défavorable (mécontentement permanent, climat social délétère)	Non identifié

Tableau 30 : cas Montagne : les pratiques « classiques » de GRH analysées selon la démarche de Pichault et Nizet contiennent des traces de GEST ; elles peuvent contribuer dans un sens favorable ou défavorable, à la sécurité et/ou à la santé

- Premiers commentaires

Il nous semble que les pratiques de GRH classiques en vigueur dans cette entreprise, du moins telles que nous les avons perçues, ne forment pas un ensemble cohérent en faveur de la GEST, ni en sa défaveur d'ailleurs. Elles ne semblent pas former d'ensemble cohérent du tout. Pour étayer notre propos, nous nous appuyons essentiellement sur le fait que ces pratiques n'ont pas de centrage ou d'objectif commun. En effet, dans la case « centrage et objectifs de la pratique observée », on trouve pêle-mêle :

- Des objectifs de gestion quotidienne
- Enormément d'objectifs d'ordre administratif (réponse aux critères statutaires)
- Des objectifs de performance (surtout d'économies budgétaires)
- Et quelques objectifs centrés sur l'agent, ses besoins (en termes de santé et sécurité), ses souhaits. Ces derniers n'ont d'ailleurs pas tous le même poids. Ainsi, il nous semble que les objectifs de sécurité sont très importants, les objectifs de santé beaucoup moins, et les objectifs de satisfaction des souhaits des agents, minimes.

On comprend ainsi que l'on obtienne un ensemble qui paraît incohérent, avec des pratiques qui ont pour certaines une influence que nous jugeons favorable sur la santé et/ou la sécurité des agents, mais qui vont venir entrer en collision frontale avec d'autres pratiques que nous jugeons franchement défavorables à la GEST.

- Premiers indices ou indicateurs de réussite ou d'échec de la GEST

Nous pouvons maintenant lister les éléments, indices (non chiffrés) ou indicateurs (chiffrés), que nous avons identifiés comme susceptibles de nous aider à estimer le degré de réussite ou d'échec de la GEST chez Montagne. Ils révèlent un certain nombre de fragilités.

Les indicateurs chiffrés dont nous disposons sont issus des résultats de l'étude sur l'absentéisme qui a été commandée et réalisée en 2018 sur le périmètre du service déchets, qui inclut la collecte, la déchetterie, le garage et le traitement. En termes d'effectifs, la collecte représente plus de la moitié des agents du service déchets. Par ailleurs, on peut vérifier à plusieurs reprises que même si les périmètres du service déchets et de la collecte ne sont pas strictement superposables, les chiffres sont toujours très proches et les tendances identiques. C'est pourquoi nous nous autorisons à citer les chiffres du service déchets quand nous ne disposons pas du détail des chiffres de la collecte, estimant que l'approximation est bonne.

- Attractivité de l'entreprise

Elle est faible. « *C'est recrutement à l'extérieur. Interne/externe. Interne, personne ne vient.* » (directeur du service).

- Turn-over



Il est très faible. Cependant, nous nous garderons de toute conclusion abusivement optimiste sur une GEST réussie : en effet, le marché du travail est difficile, les agents ont souvent accepté ce poste faute de mieux, ils souhaitent conserver la protection que leur offre le statut de fonctionnaire. Enfin, la mobilité interne (donc sans risque) est difficile.

- Absentéisme

Problème majeur pour les gestionnaires, il est très élevé au service collecte : 8,52% en 2015.

- Age de départ à la retraite

D'après nos *verbatim*, cet indice semble plutôt favorable pour l'instant. A la question « les rieurs parviennent-ils à atteindre 57 ans, l'âge de la retraite ? », le DRH répond « *Oui, oui, ils y arrivent. Certains ... parfois d'autres on les a reclassés avant, mais oui, globalement ils y arrivent.* ». Cependant, des signaux inquiétants se font jour :

- Signes d'usure : ils sont manifestes dans les discours de nos interlocuteurs, qui sont unanimes : « ...*Franchement, à 57 ans, certains d'entre eux sont fatigués. [...] Oui, ils sont fatigués. Là on a X qui va partir, pfff...* » (le DRH)
- Effets négatifs des changements en cours (intensification du travail et diminution des marges de manœuvre budgétaires pour y répondre)
- Pyramide des âges très défavorable

Les indicateurs chiffrés confirment cette inquiétude, car ils montrent que l'absentéisme augmente beaucoup avec l'âge (17.66% pour les plus de 51 ans au service déchets) et avec l'ancienneté (17.17% pour les agents qui ont plus de 21 ans d'ancienneté). Par ailleurs, il s'agit essentiellement d'absences rares (1,2 fois par an en moyenne en 2015) mais de longue durée (39,6 jours en moyenne sur le service déchets). Toutes ces considérations mènent à penser que les signes d'usure sont là, et que l'indice « *atteinte de l'âge de départ à la retraite* » pourrait se dégrader dans un futur proche.

- Inaptitude et reclassement

Pour traiter de ce sujet, le DRH fait le parallèle avec l'aide à domicile, qui semble constituer sa référence, pour estimer que la situation chez les rieurs n'est pas défavorable : « *[Sur l'aide à domicile] Là on a des vrais problèmes, enfin des problèmes qui vont jusqu'au licenciement en fait pour une inaptitude physique, alors que sur la collecte on n'en a pas.* » (le DRH). Il fait le lien entre ce relatif succès et les critères de recrutement qu'il impose et qui permettent de faire vivre la polyvalence entre le poste de conduite et le poste de suiveur.

Le DRH fait état d'une seule situation bloquée à l'heure actuelle, concernant un chauffeur-rieur de 40 ans. Cependant, cette unique situation bloquée survient sur un effectif faible de 47 agents, ce qui relativise cet optimisme.

- Caractère définitif ou non des mobilités

« *Il y a des périodes où on a des petites vagues comme ça qui vont dans d'autres services et après on en a quelques-uns qui demandent d'aller dans d'autres services et qui s'arrangent pour vite revenir...* » (le directeur de service). Cet indicateur peut s'interpréter de plusieurs façons. Soit nous sommes optimistes, comme l'encadrant de proximité 1 qui en déduit « *qu'ils ne sont pas si malheureux que ça chez nous* ». Soit nous poussons l'analyse avec le directeur de service, qui évoque les problèmes financiers des anciens ripeurs privés de certaines primes et surtout de leur possibilité de double activité. Il évoque aussi les problèmes liés au manque de compétences des ripeurs dans un autre métier, qu'il s'agisse de compétences techniques ou en termes d'autonomie, d'organisation.

- Indices d'un mauvais climat social, donc, de malaise

Même s'il n'y a pas de grève officielle, faute de collectif, deux indices de mauvais climat social reflètent le malaise parmi les agents, malaise qui va évidemment à l'encontre de la GEST :

- Les actes malveillants récurrents et assumés
- Les tentatives régulièrement avortées mais récurrentes de contestation.

Les premiers indices qui ressortent de cette analyse des pratiques « classiques » de GRH chez Montagne nous permettent donc de dresser un portrait mitigé, sinon un peu sombre, du résultat de ces pratiques sur l'état de santé des agents.

- c) Analyse des pratiques classiques de GRH selon la démarche proposée par Pichault et Nizet
  - Diversité des pratiques chez Montagne : formalisation, spécificité, verticalité

En matière de formalisation des pratiques classiques de GRH chez Montagne (*cf.* Tableau 31), il est facile de remplir ce tableau à partir du précédent puisque celui-ci contient déjà une colonne dédiée à ce thème.

Pratique « classique »	Formalisation : bref rappel des pratiques rapportées	Code retenu  (formel ou informel)
<b>Gestion des entrées et sorties</b>	Entrées : recrutement par annonces, puis en suivant les règles de la fonction publique territoriale (mise en stage...)  Sorties : sur critères administratifs (âge pour la retraite, médical pour la maladie ...)	F
<b>Intégration et culture organisationnelle</b>	Intégration : ½ journée centrée sur la sécurité et le respect des règles par personne  Culture organisationnelle : quelques événements organisés à l'échelle de la collectivité, auxquels les agents du service collecte ne participent généralement pas	F
<b>Formation et développement</b>	Formation : beaucoup sur la sécurité, et un peu sur le cœur de métier. Plan de formation  Développement personnel : très peu	F
<b>Evaluation</b>	Entretien annuel sur la base d'un support, avec une procédure codifiée. Items pour évaluer la performance (tenue de poste, objectifs) et retentissement sur la prime.	F
<b>Promotion, carrière, mobilité</b>	Promotion : aucune possibilité  Carrière : idem  Mobilité : possible, seulement sur la composante horizontale, de manière conforme aux règles statutaires	F
<b>Rémunération</b>	Partie fixe très formalisée (grilles indiciaires)  Partie variable : règles d'attribution formelles mais fonctionnement opaque	F
<b>Aménagement du temps de travail</b>	Deux créneaux de tournées définis pour optimiser l'utilisation des camions et contractualisés	F
<b>Type de régulation sociale</b>	Les instances de discussion semblent peu utilisées, les encadrants de proximité ne sont pas présents sur l'intégralité du temps de travail des agents ; fréquents rappels à la règle	F

Tableau 31 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de formalisation des pratiques « classiques » de GRH chez Montagne

Notre remarque immédiate concerne la grande homogénéité de la codification d'une pratique à l'autre. Montagne présente un très fort degré de formalisation dans toutes ses pratiques. A contrario, l'informel semble y avoir peu de place.

En matière de spécificité, la rigidité des pratiques semble largement primer sur leur adaptabilité aux cas individuels (cf. Tableau 32) :

Pratique « classique »	Spécificité : bref rappel des pratiques rapportées	Code retenu (rigide ou adaptable)
Gestion des entrées et sorties	Entrées : recrutement sur la base de la détention du permis PL, qui est un critère rédhibitoire  Sorties : sur critères administratifs (âge pour la retraite, médical pour la maladie ...)	R
Intégration et culture organisationnelle	Intégration : ½ journée centrée sur la sécurité et le respect des règles par personne  Culture organisationnelle : quelques événements organisés à l'échelle de la collectivité, auxquels les agents du service collecte ne participent généralement pas. Rien de spécifique à la collecte à l'exception d'un « petit déjeuner de bienvenue ».	R
Formation et développement	Formation : beaucoup sur la sécurité, et un peu sur le cœur de métier. Plan de formation.  Développement personnel : très peu	R
Evaluation	Entretien annuel sur la base d'un support, avec une procédure codifiée. Items pour évaluer la performance (tenue de poste, objectifs) et retentissement sur la prime.  Impossibilité pour un encadrant de récompenser un agent qu'il juge méritant ou qui a fourni un travail exceptionnel ou supplémentaire.  La seule marge de manœuvre de l'évaluateur est à la baisse (diminuer la prime de base).	R
Promotion, carrière, mobilité	Promotion : aucune possibilité  Carrière : idem  Mobilité : possible, seulement sur la composante horizontale, de manière conforme aux règles statutaires. L'adaptation peut consister à aider l'agent à monter en compétences pour pouvoir accéder à cette mobilité permise par les statuts.	R
Rémunération	Partie fixe très formalisée (grilles indiciaires)  Partie variable : règles d'attribution formelles mais fonctionnement opaque	R
Aménagement du temps de travail	Deux créneaux de tournées définis pour optimiser l'utilisation des camions et contractualisés  La seule marge de manœuvre consiste à passer d'une tournée à l'autre : sur demande de l'agent, en suivant une procédure précise, lorsqu'un poste se libère, et au bon vouloir de l'encadrant	R
Type de régulation sociale	Les instances de discussion semblent peu utilisées, les encadrants de proximité ne sont pas présents sur l'intégralité du temps de travail des agents ; fréquents rappels à la règle	R

Tableau 32 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de spécificité des pratiques « classiques » de GRH chez Montagne

Là encore, on note une remarquable homogénéité des cotations. Globalement, les pratiques « classiques » de GRH chez Montagne sont toutes rigides, elles ne s’adaptent que très mal aux spécificités de chaque agent.

Terminons avec une estimation du degré de verticalité des pratiques (*cf.* Tableau 33). Sans surprise, nous y percevons un fort degré de verticalité :

Pratique « classique »	Verticalité : bref rappel des pratiques rapportées	Code retenu (vertical ou horizontal)
<b>Gestion des entrées et sorties</b>	Entrées : les recrutements sont faits par les encadrants de proximité, mais avec un droit de veto absolu du DRH  Sorties : sur critères administratifs (âge pour la retraite, médical pour la maladie ...)	V
<b>Intégration et culture organisationnelle</b>	Intégration : ½ journée animée par l’encadrant de proximité 1 et le préventeur interne en risques professionnels  Culture organisationnelle : les quelques événements organisés pour les agents de la collectivité sont organisés par la collectivité elle-même, de même que c’est le service qui organise le petit déjeuner de bienvenue	V
<b>Formation et développement</b>	Formation : beaucoup sur la sécurité, et un peu sur le cœur de métier. Plan de formation émanant de la DRH.  Développement personnel : très peu	V
<b>Evaluation</b>	Entretien annuel effectué par les encadrants de proximité sur la base de supports et procédures fournis par la direction  L’évaluateur n’a pas de marge de manœuvre pour récompenser un agent mais possède une marge pour le réprimander, d’une façon que les agents perçoivent comme discrétionnaire	V
<b>Promotion, carrière, mobilité</b>	Promotion : aucune possibilité  Carrière : idem  Mobilité : possible, seulement sur la composante horizontale, de manière conforme aux règles statutaires, avec l’aval de la DRH	V
<b>Rémunération</b>	Partie fixe très formalisée (grilles indiciaires)  Partie variable : règles d’attribution formelles mais fonctionnement opaque car laissé à l’appréciation des encadrants de proximité. Aucune négociation possible.	V
<b>Aménagement du temps de travail</b>	Les deux créneaux de tournées sont définis par la direction du service  La seule marge de manœuvre consiste à passer d’une tournée à l’autre : elle dépend du bon vouloir de l’encadrant	V
<b>Type de régulation sociale</b>	Les instances de discussion semblent peu utilisées. Les encadrants de proximité semblent user très fréquemment de rappels à la règle	V

Tableau 33 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de verticalité des pratiques « classiques » de GRH chez Montagne

Pour résumer notre analyse de la diversité des pratiques classiques de GRH chez Montagne, nous dirions que nous avons affaire à un ensemble de pratiques qui partagent toutes un fort degré de formalisation, associé à un faible pouvoir d'adaptation aux cas spécifiques et à une très grande verticalité. De ce point de vue, l'ensemble des pratiques classiques chez Montagne présente une remarquable cohérence.

- Similitude des pratiques chez Montagne : cohérence interne, cohérence externe
  - o Cohérence interne : convention, principes de différenciation, caractère politique

Tentons maintenant de positionner Montagne par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet. Ces modèles étant par définition des idéaux-types, la congruence ne peut pas être parfaite. Cependant, sur la base de tout ce qui précède, il nous semble que les pratiques classiques de GRH chez Montagne trouvent la position la plus proche de leur réalité (telle que nous l'avons perçue) dans le tableau suivant (cf. Tableau 34) :

Dimensions	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
Effectifs (entrées)	Peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l'intérieur de réseaux de connaissances	Planification quantitative, plus d'importance accordée au recrutement qu'à la sélection, faible <i>turn-over</i>	Gestion prévisionnelle des compétences, forte importance de la sélection, recours à l'appréciation par simulation	Accès aux emplois réglementé, recrutement et sélection pris en charge par les professionnels et validés de manière collégiale et décentralisée	Processus de sélection axé sur l'identification à la mission
Effectifs (départs)	Renvois arbitraires	Licenciements collectifs, préretraite, alternatives négociées dans le cadre de conventions collectives (réduction salariale, diminution du temps de travail)	Départs volontaires en vue de mieux répondre aux aspirations professionnelles, actions d'accompagnement (essaimage, outplacement, reconversion, mobilité)	Départs très rares, sous la pression des pairs ou par décision volontaire	Départs volontaires et rejets pour cause de non-adhésion aux valeurs ( <i>turn-over</i> élevé)
Intégration et culture	Loyalisme, esprit-maison, prégnance des cultures professionnelles	Respect de l'autorité formelle et des règles	Culture d'entreprise forte (culture-projet)	Attachement institutionnel faible, clivages corporatifs et/ou disciplinaires, respect du « projet professionnel »	Culte du don de soi, de l'abandon à la mission, culture-projet régulièrement réaffirmée par un processus d'identification
Formation	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, faible institutionnalisation, transmission sur le tas, faible importance dans la masse salariale, centrage sur le court terme	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, forte institutionnalisation, mode transmissif, importance moyenne dans la masse salariale, centrage sur le court terme	Centrée sur le savoir-être, forte institutionnalisation, alternance de formes diverses (sur le tas/transmissif), forte importance dans la masse salariale, centrage sur le long terme, organisation qualifiante	Essentiellement aux mains des professionnels, qui en définissent les critères de légitimité (participation à des colloques, <i>membership</i> de sociétés savantes)	Faiblement institutionnalisée mais d'une importance cruciale, axée sur l'acquisition de savoirs et savoir-faire pertinents pour l'action (efficacité) et sur l'auto-questionnement permanent des membres (savoir-être)
Evaluation	Base imprécise, mode informel, intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles	Permanente, fondée sur une description de fonctions, recourant à des critères standardisés (échelle de notation, incidents critiques prédéterminés), sans	Fondée sur un bilan de compétences prenant la forme de la direction par objectifs (DPO), de l'entretien d'évaluation ou de pratiques de <i>coaching</i> , recourant à des critères négociés au cas par cas, avec une	Fondée sur la reconnaissance professionnelle par les pairs, recourant à des critères dont la définition est soumise à débats, sans	Fondée sur le dévouement et/ou le respect de la doctrine, appréciés à la suite d'une inter-évaluation tacite et consensuelle, sans influence directe sur la

		influence nécessaire sur la promotion	influence directe sur la mobilité	influence directe sur la promotion	promotion
<b>Promotion</b>	Arbitraire, peu de possibilités	A l'ancienneté ou sur la base de concours, avec mise au point d'une classification de fonctions	Nomination directe au mérite (liée à l'évaluation), plan de carrière personnalisé	Sur la base d'élections par les pairs avec, pour les postes à responsabilité, un système de mandats limités dans le temps afin d'éviter les dérives autocratiques	Rare, sur la base du loyalisme affiché, mais jamais automatique, considérée comme un service rendu, limitée dans le temps pour éviter la poursuite d'intérêts personnels
<b>Rémunération</b>	Salaires à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire	Salaires au temps réglementé ou salaire au rendement, déterminé <i>a priori</i>	Salaires individualisés avec partie variable, déterminée <i>a posteriori</i> , accompagnée d' <i>incentives</i> (sports, activités culturelles) et d'une mise à disposition de divers services (assurances, conseils)	Salaires négociés à l'entrée, puis insérés dans un système barémique, mais autorisation de rendre des services rémunérés à l'extérieur	Question considérée comme peu légitime, la motivation étant censée résulter de la mission poursuivie, coexistence problématique de situations statutaires diverses
<b>Temps de travail</b>	Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement travail/temps libre	Uniforme, nette séparation travail/temps libre (heures supplémentaires réglementées), travail posté, temps partiel « subi », horaire décalé, conventions collectives	Aménagé (horaires flexibles, <i>job sharing</i> , retraite à la carte, congé de formation, pause carrière, télétravail, semaine condensée, temps partiel « choisi »)	Totalement hors contrôle institutionnel, possibilités de travail à domicile ou à l'extérieur, à l'initiative des professionnels	Indifférenciation temps de travail/temps libre, question considérée comme peu légitime par rapport à la poursuite des valeurs
<b>Communication</b>	Informelle, ascendante et descendante par contact direct, réseau centralisé	Formelle, hiérarchico-fonctionnelle (notes, rapports, réunions de service), réseau centralisé	Latérale et informelle, articulation entre communication interne et externe, utilisation intensive des technologies de l'information	Latérale et collégiale, fortement orientée vers l'extérieur	Collégiale, axée sur le rappel constant des valeurs, à caractère persuasif, informelle et conviviale
<b>Participation</b>	Faible (exécution des instructions)	Eventuellement via l'information et la consultation	Codécision sur le plan opérationnel	Codécision, y compris sur le plan stratégique	Faible (consultation sur les orientations doctrinaires)
<b>Relations professionnelles</b>	Inexistantes	Principe de la délégation/représentation	Principe de l'expression directe	Principe de l'éthique professionnelle (influence des associations)	Inexistantes (souvent évitées)

Tableau 34 : analyse des conventions de GRH. Situation de Montagne par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l'angle de leurs différentes dimensions

On note donc, même si la congruence n'est pas parfaite entre les modèles idéal-typiques proposés par Pichault et Nizet et l'ensemble des pratiques de GRH de Montagne tel que nous l'avons perçu, qu'une certaine cohérence se dégage. Ainsi, nous pourrions qualifier la convention de GRH prédominant chez Montagne d'objectivante, tout en soulignant que cette obsession de l'objectivation n'exclut pas quelques emprunts à l'arbitraire.

Si l'on analyse maintenant cette convention « *objectivante mais non exempte d'arbitraire* » au regard des principes qui permettent selon Pichault et Nizet de différencier les conventions entre elles (cf. Tableau 35) :

Modèles	Critères adoptés	Formalisation	Flexibilité	Décentralisation
arbitraire	inexistants	faible	élevée	faible
objectivant	formalisés dans des règles	<i>élevée</i>	<i>faible</i>	<i>faible</i>
individualisant	formalisés dans un cadre interpersonnel	élevée	élevée	intermédiaire
conventionnaliste	formalisés à la suite de débats	variable	variable	élevée
valoriel	implicites (référence aux valeurs)	faible	élevée	conditionnelle
Note : les traits dominants sont en italique				

Tableau 35 : analyse des conventions de GRH. Situation de Montagne par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l'angle des principes qui permettent de les différencier

Sous l'angle des principes différenciateurs, Montagne présente un ensemble de pratiques très homogènes, relevant clairement et uniquement du modèle objectivant. En effet, chez Montagne, les emprunts à l'arbitraire perçus et consignés dans le tableau de synthèse des pratiques se glissent dans l'interprétation qui peut être faite des règles formelles au quotidien. Ils sont donc bien réels, mais ne relèvent en aucun cas d'un principe. Le principe souverain ici est bien l'objectivation.

Il nous reste à interroger le caractère politique de l'ensemble des pratiques de GRH classiques chez Montagne (cf. Tableau 36) :

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
Pôles en tension	Sujétion / délégation	Transparence / protection	Contrôle / autonomie	Collectivité / individualité	Unité / diversité
Enjeu fondamental	Confiance	Neutralité	Responsabilisation	Maîtrise	Légitimité
Système d'action dominant	Sommet stratégique / personnel	Sommet stratégique / analystes / associations d'employés / personnel	Principalement opérateurs qualifiés / ligne hiérarchique	Opérateurs qualifiés / sommet stratégique / ligne hiérarchique	Dépendant des modes de socialisation

Tableau 36 : analyse. Le caractère politique des modèles de GRH chez Montagne, d'après Pichault et Nizet



Ici la réalité telle que nous l’avons perçue chez Montagne nous semble bien s’accommoder de l’idéal-type proposé par Pichault et Nizet, à quelques nuances près. En effet, l’exercice de l’autorité chez Montagne s’inscrit bien dans une volonté de transparence, tandis que la protection traduit bien l’existence d’espaces de liberté au creux des rapports hiérarchiques. La neutralité est indubitablement l’enjeu fondamental. Nous mettrons tout de même un bémol en matière de système d’action dominant, car chez Montagne les associations d’employés et le personnel semblent inaudibles. Ce ne sera pas toujours le cas, puisque nous verrons en fin de monographie que les employés ont mené une grève massive en 2017.

- Cohérence externe : lien entre la configuration organisationnelle et la convention de GRH : conception du lien de subordination, localisation du pouvoir

En matière de détermination de la configuration organisationnelle qui semble prévaloir chez Montagne, les résultats semblent assez clairs (cf. Tableau 37)

		Configuration entrepreneuriale	Configuration bureaucratique	Configuration missionnaire	Configuration professionnelle	Configuration adhocratique
Division / coordination du travail	Division du travail entre opérateurs	Forte sur la dimension verticale, plutôt faible sur la dimension horizontale	<i>Forte sur la dimension verticale</i>	Faible tant sur la dimension verticale qu’horizontale	Faible sur la dimension verticale, forte sur la dimension horizontale	Faible tant sur la dimension verticale qu’horizontale
	Coordination du travail entre opérateurs	<i>Par supervision directe</i>	<i>Par standardisation des procédés ou des résultats</i>	Par standardisation des normes et ajustement mutuel	<i>Par standardisation des qualifications</i>	<i>Par ajustement mutuel</i>
	Qualification des opérateurs	<i>Faible</i>	Faible	Généralement élevée	<i>Elevée</i>	Elevée
Buts	Mission et / ou système	Prédominance des buts de mission qui correspondent aux préoccupations et valeurs du directeur ; importance de la survie	<i>Prédominance des buts de système</i>	<i>Prédominance d’un ou de plusieurs but(s) de mission</i>	Différents buts de mission correspondant aux préoccupations professionnelles des différents groupes d’opérateurs	Principalement buts de mission, mais également but d’efficacité
	Degré d’opérationnalité	Faible : il suffit que les buts soient clairs aux yeux du directeur	Très élevé	La capacité des buts de mission à mobiliser les membres de l’organisation est plus importante que leur opérationnalité	<i>La variété des buts des professionnels se traduit en buts organisationnels peu opérationnels</i>	Intermédiaire
	Système de buts	Relativement intégré, surtout du point de vue du directeur	Modérément intégré : certaines tensions sont possibles entre différents buts de système, de même qu’entre certains buts de système et certains buts de mission	<i>Très intégré</i>	Conflictuel : conflits entre les buts des différentes catégories de professionnels	Modérément intégré ; certaines tensions sont possibles entre différents buts de mission, de même qu’entre les buts de mission et le but d’efficacité
Distribution du pouvoir	Localisation du pouvoir	<i>Au sommet stratégique, qui est aussi propriétaire et qui contrôle toutes les étapes des décisions stratégiques, parfois également des décisions moins importantes</i>	<i>Au sommet stratégique et chez les analystes de la technostructure ; dans certains cas, chez le propriétaire</i>	Au sommet stratégique et chez les analystes des normes	<i>Principalement chez les professionnels et dans le bas de la ligne hiérarchique ; le sommet stratégique exerce également une influence en gérant les conflits</i>	<i>Décentralisation des décisions moins importantes dans des équipes réunissant opérateurs et ligne hiérarchique ; centralisation des décisions stratégiques</i>
<i>Note : à la suite de Pichault et Nizet, nous indiquons les traits dominants de chaque configuration en italique</i>						

Tableau 37 : analyse de la configuration organisationnelle qui semble prévaloir chez Montagne, suivant la démarche de Pichault et Nizet

Le cas Montagne semble correspondre en tout point à l'idéal-type de la configuration organisationnelle bureaucratique telle que la dépeignent Pichault et Nizet, s'inspirant de Mintzberg. Nous ne détectons aucun élément qui nous permettrait de nuancer cette analyse.

Penchons-nous à présent sur la conception du lien de subordination qui semble prévaloir chez Montagne (cf. Tableau 38), et que nous avons déjà dépeint comme un lien où l'autorité occupe une très grande place :

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
<b>Leadership</b>	Autocratique	Autocratique	Démocratique	Démocratique	Transformationnel
<b>Autorité</b>	Personnalisée	Rationnelle-légale	Personnalisée	Rationnelle-légale	Personnalisée
<b>Conceptions dominantes</b>	Imposition sur une base personnalisée	Imposition sur une base impersonnelle	Négociation sur une base personnalisée	Négociation sur une base impersonnelle	Mobilisation
<b>Métaphores</b>	Famille	Hierarchie	Marché	Traité	Clan

Tableau 38 : analyse. Conception du lien de subordination qui semble prévaloir chez Montagne, d'après Pichault et Nizet

Ici encore l'adéquation avec l'idéal-type est quasi-parfaite. Les fréquents rappels à la règle employés par les managers de proximité pour réguler les relations sociales illustrent bien leur conception autocratique du système, qui repose sur une base rationnelle-légale. L'autorité tend à être imposée sur une base impersonnelle. La hiérarchie est omniprésente.

Il nous reste à vérifier que la localisation du pouvoir (cf. Tableau 39) chez Montagne est cohérente avec le reste des résultats.

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
<b>Localisation du pouvoir</b>	Sommet stratégique	Analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d'employés	Opérateurs « en voie de qualification », ligne hiérarchique	Opérateurs qualifiés	Pas d'acteur dominant
<b>Configuration organisationnelle</b>	Entrepreneuriale	Bureaucratique	Adhocratique	Professionnelle	Missionnaire

Tableau 39 : rappel. La localisation du pouvoir comme lien entre configurations et modèles (conventions) de GRH chez Montagne, d'après Pichault et Nizet

Ici nous apporterons une seule nuance. Après notre première visite, en 2015, nous pouvions avoir l'impression que la « relation avec les associations d'employés » était totalement inopérante. Cependant, le fait qu'une grève menée en 2017 ait abouti à des changements majeurs et à la satisfaction de nombre des revendications des agents nous permet d'affirmer que cette relation fonctionne finalement, même si c'est par à-coups et non sur une base régulière.

Pour conclure, l'application de la démarche de Pichault et Nizet, qui multiplie les angles d'analyse, nous semble de nature à nous permettre d'affirmer avec une grande robustesse que

le modèle des pratiques classiques de GRH à l'œuvre chez Montagne relève bien d'une convention objectivante, en lien avec une configuration organisationnelle bureaucratique. Notre perception de la réalité de cette entreprise nous conduit même à la trouver très proche de l'idéal-type proposé par les auteurs.

### 7.2.3. Montagne : acteurs des pratiques de GRH

Nous allons maintenant tenter de donner une idée de la constellation d'acteurs qui gravitent autour des ripeurs et peuvent contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST. Nous nous en sommes construit une représentation graphique (cf. Figure 13). Elle montre les acteurs du site Montagne, mais pas ceux de son environnement, sur lequel nous n'avons aucune information. Nous avons en effet perçu l'influence de l'environnement au travers des restrictions budgétaires, et des contraintes statutaires, mais pas par le biais d'acteurs nommément identifiés. De fait, la concurrence telle qu'on l'observe dans les entreprises privées semble exclue de la problématique de Montagne, qui est son propre donneur d'ordres. En revanche, les acteurs en interne sont nombreux et leur implication dans la santé et la sécurité des agents, fort diverse.

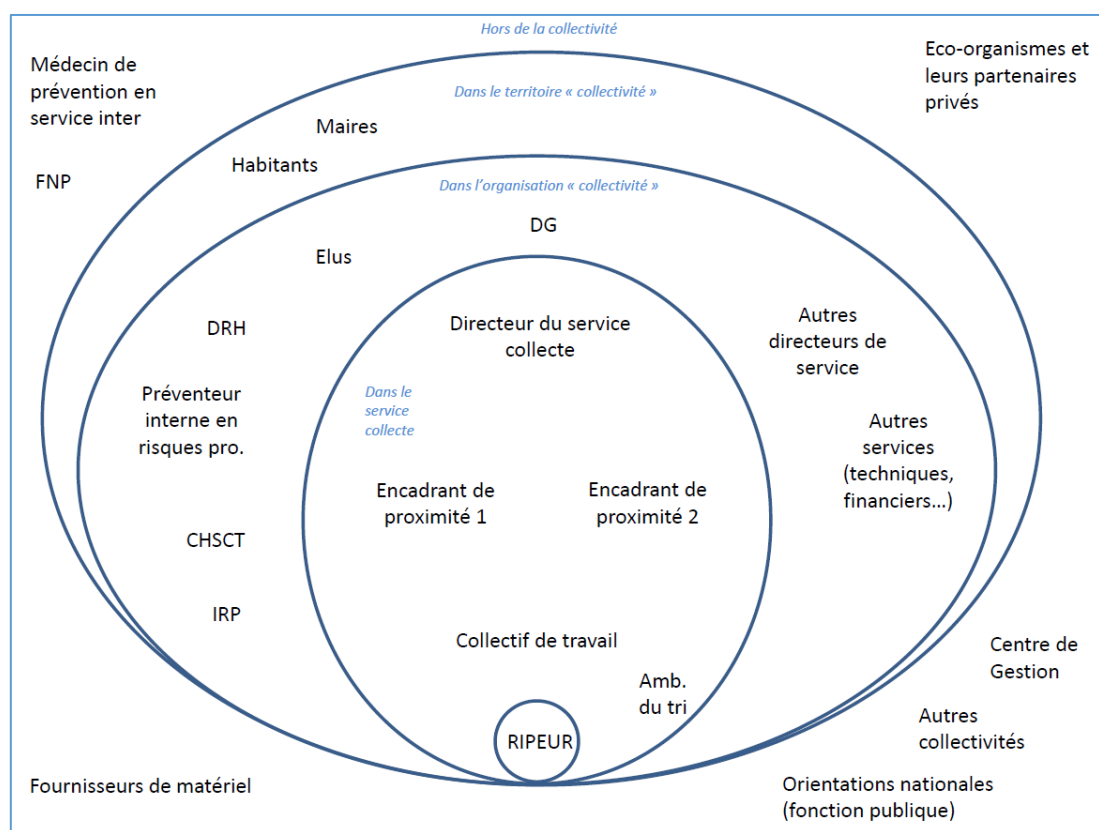


Figure 13 : identification des acteurs ou groupes d'acteurs gravitant autour du ripeur chez Montagne, et susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST

L'implication dans la santé et la sécurité des différents acteurs de ce système complexe étant fort variable, nous produisons dans la monographie extensive de ce cas une série de *verbatim* éloquentes. Ajoutés aux *verbatim* déjà fournis plus haut dans les différentes analyses des pratiques de gestion mises en place par les uns et les autres, ceci nous permet d'estimer cette implication dans les pratiques de GEST. Nous renvoyons le lecteur à la monographie s'il

souhaite vérifier par lui-même la pertinence de nos inférences. Par ailleurs, nous précisons encore qu'une importante distinction doit être faite entre la sécurité, qui est indispensable à la santé mais ne la résume pas, et la GEST. En effet, nous allons rencontrer des agents plus ou moins impliqués dans la gestion de la sécurité, mais pas du tout dans la santé.

Commençons par les acteurs du service collecte. Les agents de collecte, premiers concernés, ne semblent pas impliqués dans leur propre GEST, voire, présenter des comportements défavorables. Premier obstacle : la prise de conscience des enjeux. Ici on peut distinguer la sécurité de la santé. Côté sécurité, l'accident mortel de 2008 a laissé des traces, et la nécessité de prendre en compte la sécurité de manière prioritaire ne semble plus faire l'objet de grande contestation. Les mesures à prendre sont relativement simples et les conséquences, faciles à objectiver. A force de consignes et parfois de coercition (sanctions disciplinaires), la sécurité a fini par devenir une préoccupation à peu près consensuelle entre les agents et leur direction. En revanche, la santé ne semble pas du tout faire l'objet chez les agents d'une prise de conscience menant à des actions concrètes au quotidien. Tous nos interlocuteurs sont unanimes sur ce point : « *Se ménager, faire les gestes bien comme il faut, pas aller trop vite, c'est des conséquences à long terme et ils le perçoivent mal. - Ça ils vont le faire de manière entre guillemets 'imposée' lorsque justement ils vont être fatigués [...] Mais c'est trop tard.* » (DRH et préventeur interne en risques professionnels). Par ailleurs, les préoccupations pour la santé comme pour la sécurité vont venir entrer en conflit avec une autre préoccupation, majeure et très immédiate : l'obsession de gagner du temps. Tout se passe comme si toutes les mesures proposées en faveur de la sécurité ou de la santé étaient systématiquement lues au prisme du gain ou de la perte de temps qu'elles entraînent. C'est ainsi que certaines sont acceptées par les agents, d'autres non, selon qu'elles font gagner ou perdre du temps. Les agents seraient même prêts à accepter consciemment une prise de risque, du moment qu'ils gagnent du temps : « *Ils considèrent qu'il y a une part de risque quand même, comme dans tous les boulots ; il y a un..., voilà ; j'ai fait de la collecte bilatérale, traverser la rue pour aller chercher une poubelle de l'autre côté ; la plupart considèrent que ça fait partie de leur boulot plutôt que de faire une boucle de 1km supplémentaire pour aller chercher cette poubelle ...* » (encadrant de proximité 2). Cette obsession de gagner du temps n'est pas comprise par les encadrants, puisque le fini-quitte n'est pas autorisé et que les agents ont apparemment le temps de faire leur tournée sans se presser, ce qu'ils reconnaissent eux-mêmes : « *Ils travaillent très vite quitte à ne rien faire après.* » (directeur de service). Quoi qu'il en soit, elle conduit les agents à adopter des conduites clairement défavorables à la GEST, comme de faire sauter la pause. Ce travail pressé des agents, non demandé par la direction mais qu'elle peine à éradiquer, contribue à la GEST dans le sens défavorable. Cette contribution défavorable va venir s'ajouter à celle qui résulte d'un choix (plus ou moins libre) très fréquent chez les agents : la double activité.

Le fait de travailler en équipe ne semble pas contrebalancer le peu d'implication des agents dans leur propre GEST, dans la mesure où l'on relève un manque de cohérence dans les objectifs poursuivis par chacun. Ainsi, même la stricte application des règles de sécurité peut poser problème : « *Donc il y a certains chauffeurs qui se plaignent que voilà..., que le règlement n'est pas appliqué, qu'ils arrivent pas à faire euh... venir les agents devant le*

*camion.* » (encadrant de proximité 2). Par ailleurs, le fait de constituer un équipage ne semble pas garantir la solidarité entre ses membres : « *Les conducteurs ont une pression des deux autres suiveurs, assez importante pour travailler vite même si des fois on ne respecte pas trop le sens de la tournée ou des choses comme ça...* » (directeur de service). Enfin, les équipages ne sont pas solidaires entre eux, particulièrement entre ceux du matin et ceux de l'après-midi.

Les deux encadrants de proximité semblent avoir une approche différente de la question de la GEST chez les agents. L'encadrant principal, ou encadrant 1, est chargé des questions de sécurité. C'est lui qui fait appliquer les règles, qui fait les formations. Son implication dans la sécurité est forte. En revanche, son implication dans la GEST semble beaucoup plus discutable, comme en témoignent ses méthodes de management, longuement évoquées plus haut, qui sont liées à un fort malaise dans le discours des agents. Son positionnement est différent de celui de l'encadrant de proximité 2. Tout aussi impliqué dans la sécurité, responsable de l'amélioration continue et de la mise en conformité de l'entreprise avec la R437, celui-ci montre en effet une sensibilité personnelle à la GEST, différente de celle de l'encadrant principal 1 : « *Et puis moi je supporte pas de faire partir dans une équipe à 2, donc moi je fais le 3ème ...* » (encadrant de proximité 2). Cette sensibilité personnelle l'amène à intervenir lors de l'introduction de changements ou de réorganisations, dans le sens d'une réintroduction de la question de la santé des agents : « *Que ça se fasse intelligemment et puis voilà ; pas au détriment de mes gars parce que voilà, mon boulot je le connais et je veux pas, je veux pas qu'on fasse des économies en les chargeant ...* » (encadrant de proximité 2). Dans ce cas, il s'appuie pour légitimer son intervention sur sa pratique originale du ripage en cas d'absence : « *Pour leur travail propre de ripeur, voilà, du moment où on reste sur des cadences euh, des cadences raisonnables... ; raisonnables c'est ce que je suis capable de faire, voilà ; quand j'y vais, voilà, je suis pas trop à la rue... [...] J'ai juste 36 ans, je suis en bonne santé, euh, voilà, euh ; [...] c'est par rapport à moi. C'est un bon repère.* » (encadrant de proximité 2). Sur cette base, l'encadrant de proximité 2 vient lui-même critiquer l'approche entièrement basée sur la sécurité de ses collègues, qui les conduit selon lui à négliger le volet santé, et à préconiser voire imposer des mesures parfois inadaptées : « *Quand on veut faire du tout sécurité, là je trouve que ça fonctionne pas ; donc je remets ça sur le tapis à chaque fois pour dire que c'est pas appliqué et qu'il faut trouver une solution adaptée...* » (encadrant de proximité 2). Malheureusement pour la GEST, l'encadrant de proximité 2 n'est que le suppléant de l'encadrant principal et il n'est pas sûr que sa voix soit prépondérante.

Le directeur de service ne semble pas impliqué de façon particulière dans la GEST, à l'exception de ses obligations réglementaires. Celles-ci sont fortes, notamment en matière de sécurité. En effet, il est chargé des missions d'assistant de prévention, donc, chargé de la mise en œuvre des règles de sécurité. De plus, malgré la présence du préventeur interne en risques professionnels, « *il garde la responsabilité de la sécurité de son personnel puisqu'il a les outils à sa disposition, il a le pouvoir organisationnel, il a le pouvoir hiérarchique, il a les marges de manœuvre aussi financières puisqu'il gère son budget. La responsabilité n'a pas été transférée sur le préventeur comme on peut le retrouver dans certaines configurations de collectivités.* » (le DRH). Nous retrouvons donc des traces de sa présence dans l'équipe projet en charge de la mise en conformité avec la R437, mais il n'était pas présent, par exemple,

dans l'équipe qui a mené l'enquête après l'accident mortel de 2008. Dans son discours comme dans le discours de nos autres interlocuteurs, nous ne trouvons pas trace d'implication particulière ni de sensibilité personnelle à la GEST des agents. Nous retrouverons seulement une notion d'aide ponctuelle à un agent en difficulté. En revanche, ce directeur de service participe aux pratiques « classiques » de GRH étudiées plus haut et que les agents relient à un fort malaise.

Nous n'avons pas d'information précise sur les ambassadeurs du tri en tant que tels, si ce n'est que les agents les désignent comme des acteurs qui apportent, lorsqu'ils sont présents et de par leur fonction même, une contribution favorable à la GEST : « *Après, il y a les ambassadeurs ; on leur dit 'ben voilà, on a mis un mot ici' ; donc ils viennent le voir, derrière, il doit y avoir un suivi je pense, sûrement.* » (ripeur 4 Montagne).

Si l'on sort du service collecte pour étendre nos investigations aux autres acteurs rencontrés à l'intérieur de la collectivité administrative, on peut commencer par estimer l'implication dans la GEST du DRH. Cette implication semble avoir progressé dans le temps et être variable selon qu'on parle de sécurité ou de santé. Pour commencer, nous ne détectons pas dans le discours de sensibilité personnelle particulière à ces questions de GEST, ce que confirme le médecin du travail : « *Ben disons que nous n'avons pas les mêmes valeurs, voilà. Voilà, on parle pas le même langage.* » (le médecin du travail). Cependant, sur la question de la sécurité, l'accident mortel de 2008 semble avoir eu pour effet de provoquer une prise de conscience de l'importance des enjeux : « *Je pense que c'est le truc le pire que j'ai eu à gérer depuis que je bosse...* » (le DRH). Cet accident a également eu pour conséquence de permettre le recrutement du préventeur interne en risques professionnels, qui a favorisé très largement le rapprochement des points de vue en faveur de la GEST : « *Enfin on ne connaissait pas très bien le médecin du travail mais depuis que tu es arrivé vous avez fait beaucoup de visites terrains ...* » (le DRH). Le médecin du travail confirme cette amélioration : « *Après on essaie de communiquer par mail, c'est déjà pas mal ; alors il y a quand même un énorme mieux hein ; c'est vrai qu'avant j'étais au courant de rien, maintenant quand je vais avoir une situation un peu particulière, je peux avoir déjà la situation qui m'est, qui m'est transmise...* » (médecin du travail). Cependant, les relations entre le médecin du travail et le DRH restent difficiles et les points de vue, difficiles à concilier : « *Là où c'est moins bien c'est que lorsque j'ai les personnes qui viennent me voir et qui sont d'accord pour que j'en informe la RH et que je le signale, il est jamais content ; ben oui, mais bon, moi quand il y a une situation qui va pas bien mon rôle est d'alerter. Mais ça, c'est pas compris parce que alerter c'est pas bien. [...] Il me l'a jamais dit mais ça fait une trace, voilà ; mais mon rôle est quand même de le faire ; donc je le fais ; donc chaque fois que je fais quelque chose comme ça, vlan 'oui, nous avons déjà eu des différends à ce sujet, je vois qu'il n'y a pas d'amélioration', ben oui, mais c'est mon rôle de le faire, donc je persiste et je signe* ». (médecin du travail). Pour résumer, l'accident mortel de 2008, suivi du recrutement du préventeur interne en risques professionnels, ont contraint le DRH à s'impliquer davantage dans la sécurité des agents, voire dans leur santé. La majorité des mesures favorables à la GEST recensées plus haut ont été mises en place à partir de 2008. Cependant, on ne détecte pas d'implication personnelle forte sur ces questions de la part du

DRH. De nombreux champs pourtant essentiels à la GEST ne sont pas investis : « *Vous arrive-t-il d'entreprendre des actions pour anticiper sur les futures restrictions qui arrivent inéluctablement ? 'Pas vraiment au niveau des RH, ma réponse va être plutôt non ; on n'est pas beaucoup dans la prévention.'* » (DRH). Par ailleurs, on l'a vu, le DRH laisse subsister de très nombreuses pratiques de GRH qui contribuent de façon négative à la GEST des agents.

Le préventeur interne en risques professionnels a été recruté en 2008 après l'accident mortel : « *On n'avait pas une démarche globale 'management de la santé et de la sécurité'.* » (DRH). Il tire donc sa légitimité des conditions particulières de ce recrutement, mais également de sa compétence, qui est reconnue de tous nos interlocuteurs, tout comme son implication et l'énergie qu'elle déploie : « *Maintenant Mr X [préventeur interne en risques professionnels] est là... mais ça n'a plus rien à voir ... ; en plus ce qui est agréable aussi c'est d'avoir un interlocuteur privilégié. Je le prends lui comme interlocuteur privilégié, je lui parle de problèmes et il va à la pêche. [...] Et je vous dis, malheureusement il a fallu cet accident mortel pour, pour essayer d'avoir une légitimité par rapport à son poste quoi. Et puis, il est compétent hein, voilà ; je veux dire, il arrive à faire passer les messages, il est compétente, il passe bien, voilà.* » (médecin du travail). La présence de cette ressource est donc incontestablement un atout majeur pour la GEST. On notera néanmoins la primauté de la sécurité sur la santé, dans l'ordre de ses missions : « *Mes missions [...] ont été tout d'abord l'évaluation des risques professionnels et la mise en œuvre du document unique, sur l'ensemble des services de la collectivité ; la définition du plan d'actions. Là, aujourd'hui, c'est dans la continuité...* » (préventeur interne en risques professionnels).

Le CHSCT semble dans son rôle. On le retrouve dans l'enquête sur l'accident du travail mortel, il est saisi par le DGS quand il s'agit de réguler la double activité, ou encore, pour trancher le litige lié à l'utilisation des chronotachygraphes. Cependant, nous n'avons pas eu la notion que le CHSCT était réellement force de proposition. Le cas de figure est le même pour les IRP.

Sur le périmètre de la collectivité administrative, nous identifions d'autres acteurs. Tout d'abord, les directeurs des autres services. Ceux-ci semblent apporter une contribution plutôt défavorable à la GEST, dans la mesure où ils ont tendance à refuser d'accueillir les agents en mobilité, notamment pour reclassement médical, ce qui contraint le DRH à demander l'appui de la direction générale : « *Si on est pas soutenu par la DG... sur quelque chose comme ça, tout le monde a toujours une bonne raison de demander à ce que son poste passe d'abord en externe, à ce que non son poste, parce que ... [...] Forcément il y a toujours à un moment des points de blocage, donc, après le directeur de service va voir le DG en direct 'ah mais ce n'est pas possible, tu ne te rends pas compte, moi c'est particulier' ...* » (le DRH). Cependant, d'après le DRH, le principe des échanges de personnels en difficulté semble rentrer petit à petit dans les mœurs, pour des raisons triviales : « *Il y a une solidarité aussi qui se crée parce qu'à un moment donné ils ont pu être confrontés eux-mêmes au fait qu'il fallait reclasser un de leurs agents donc ...* » (le DRH). La deuxième catégorie d'acteurs identifiés est représentée par les autres services eux-mêmes, notamment, les services techniques, les services fiscaux ou financiers. Leur contribution à la GEST nous semble plutôt défavorable, par le biais des arbitrages et restrictions budgétaires. Celles-ci ont clairement tendance à hypothéquer la

GEST, or, les services se livrent une concurrence acharnée et parfois déloyale pour attirer à eux la ressource qui se raréfie. Cette concurrence est aggravée par un fonctionnement comptable particulier, où les budgets des différents services n'apparaissent pas séparément, ce qui permet un système de vases communicants où les services « économes » renflouent ceux qui le sont moins.

Dans la collectivité administrative, le dernier groupe d'acteurs que nous avons identifié est le groupe des élus. Naturellement le groupe est hétérogène, et la sensibilité à la GEST de chaque élu est différente. Cependant, dans l'ensemble, leur contribution semble bien souvent défavorable. En effet, nos interlocuteurs leur font plusieurs reproches. Tout d'abord, ils leur reprochent leur manque de connaissance du métier et du terrain, menant à des réflexions simplistes : « [...] *Les politiques ; ils regardent le tonnage global de l'année, le nombre d'habitants, le volume de bacs disponibles, hop, une petite division et puis voilà 'ah ben 2 fois par an pour l'alimentaire, 3 fois par an pour l'emballage et une fois par mois' ; mais bon, voilà ; et maintenant on va avoir besoin de données terrain pour contrecarrer euh, tous ces raisonnements un peu simplistes...c'est de l'optimisation.* » (encadrant de proximité 2). Par ailleurs, nos interlocuteurs leur reprochent leur focalisation sur les impératifs économiques : « *Le fait d'avoir de nouveaux élus, eux, ils ont été embauchés sur une politique un peu d'économie ; ils ont un budget, ils doivent faire des économies : pourquoi les camions vous les gardez que 7 ans et pas 10 ans, pourquoi on trie l'alimentaire, pourquoi on travaille les jours fériés ? Tout est remis en question.* » (encadrant de proximité 1). Ensuite, les élus peuvent jouer un rôle en interférant directement dans les pratiques de GRH de la collectivité : « *Au-delà de ça, je pense que le fait qu'on réclame le PL ... Et ça c'est beaucoup remis en cause parce qu'on a souvent des remarques du type 'pour être éboueur ce n'est pas normal que vous demandiez le poids lourd'. [De la part] soit de candidats, soit d'élus parfois qui poussent un peu pour qu'on recrute des personnes qu'ils recommandent en fait.* » (le DRH). Enfin, nos interlocuteurs expriment un vécu pénible autour de l'instabilité générée par le fait que les élus changent régulièrement au gré de la vie démocratique, contraignant régulièrement les services techniques à réexpliquer leurs choix, à les justifier, voire à y renoncer. De l'avis de tous, un tel mode de fonctionnement n'est pas propice à la mise en place de projets pérennes, et comporte une part d'aléa difficilement supportable : « *Pour moi les élections, c'est toujours le grain de sable qui vient enrayer le rouage ; parce que on peut prendre vraiment des décisions qui vont dans le bon sens jusqu'au moment où il y a quelqu'un qui arrive et qui fout tout en l'air.* » (médecin du travail). D'après nos interlocuteurs, cette instabilité retentit jusque dans la vie quotidienne des agents ; lorsqu'un politique décide de bouleverser l'organisation en place à laquelle les agents s'étaient habitués. Les agents eux-mêmes leur reprochent de ne pas prendre leur santé et leur sécurité en compte, en tant qu'élus dans l'exercice de leurs fonctions à la collectivité, mais aussi en tant qu'habitants, par le biais des passe-droits :

Extraits du point sécurité

- W. (ripeur) : « *Je trouve dommage que vous n'ayez pas abordé le problème des marches arrière. C'est un des points les plus urgents pour moi. Il y a 5 ans, on nous a dit dans 5 ans, il n'y aura plus de marche arrière. X [encadrant de proximité 2] a fait*



*un travail formidable. Mais certaines marches arrière ne veulent pas sauter à cause d'élus qui ne veulent pas. »*

- Un autre ripeur : *« Il y a des passe-droits ! »*
- W. (ripeur) : *« Et j'ai une mémé, 90 ans, elle fait ses 80 m, elle ! »*
- Mr Y. (préventeur interne en risques professionnels) : *« On a des réunions... Vous avez tout à fait raison. Il y a une partie politique, financière, etc. c'est ce que fait X, ça lui demande énormément de temps et de concentration. On le sait. Il y a des blocages. »*
- Ripeur costaud : *« Quand vous leur rappelez qu'il y a eu un mort, ils s'en foutent ! Ils s'en foutent de nous quoi ! ».*

Hors de la collectivité administrative, mais sur la collectivité territoriale, nous identifions deux groupes d'acteurs contribuant à la GEST dans un sens ou dans l'autre : les maires, et les habitants. Le groupe des maires répond peu ou prou à la description du groupe des élus, qui en sont une émanation. Les préoccupations financières sont les mêmes, au niveau des communes. La préoccupation pour la GEST des agents n'est pas toujours prioritaire, loin s'en faut : *« Oui, on a réduit de 50 % les marches arrière ; il y a encore des communes où on s'en est pas vraiment inquiété ; il y a eu un moment donné dans ces suppressions de marche arrière des directives je dirais politiques. »* (directeur de service). Et puis il faut encore compter avec le fait que les maires ménagent leurs électeurs dans le but de préserver leur base électorale, donc, imposent des *modus operandi* parfois lourds et longs : *« Voilà ; il y avait une pression politique importante pour qu'il y ait un grand dialogue avec les usagers ; ça prend un temps... »* (directeur de service). Pourtant, selon nos interlocuteurs, certains des problèmes liés notamment à la mise en œuvre de la R437 pourraient trouver une solution rapide si la volonté politique était présente.

Quant au groupe des habitants, il est forcément hétérogène. Cependant, on ne note aucun mouvement organisé en faveur de la GEST des agents, tandis qu'on repère des mouvements, organisés ou individuels, pour imposer ou laisser perdurer des pratiques clairement défavorables. Ainsi quand il s'agit de financer un équipement communal qui permettrait d'améliorer la sécurité des ripeurs, les résistances sont fortes. La résistance est également présente lorsqu'il s'agit de changer les habitudes au profit de l'amélioration des conditions de travail des agents. Par ailleurs, parfois les habitants rencontrent de réelles difficultés à mettre en œuvre ce qui est demandé : *« ...Quand il est confronté à la dame qui a 95 ans et qui est au bout de la rue, qui faudrait qu'elle amène sa poubelle en bout ; donc, ça implique plein de choses : est-ce qu'elle a une aide à domicile... ? »* (directeur de service). On retrouve naturellement des élus parmi les habitants, ce qui donne effectivement lieu à l'existence de passe-droits, au mépris de la sécurité élémentaire des agents : *« Il y en a une elle fait plus de 800 m...on recule, le camion recule sur 800 m, parce qu'il y a un élu au bout. »* (ripeurs 1, 2 et 3 Montagne). Les agents dénoncent enfin les habitants, certes minoritaires mais dont l'impact est considérable, qui commettent des incivilités à leur encontre. Elles peuvent être déclenchées ou exacerbées par les changements demandés aux habitants qui refusent de faire les efforts requis : *« Et puis il y a beaucoup de gens qui disent 'non on a toujours fait comme ça il n'y a pas de raison [...] Maintenant c'est des fainéants ils ne veulent plus rien faire. [...] »*

*Là, on est les nantis en ce moment 'vous ne voulez plus rien faire, fonctionnaires !' ». (ripeurs 1, 2 et 3 Montagne). Les incivilités peuvent également se produire de manière spontanée, soit par négligence (ex. habitants qui ne déneigent pas), soit de façon délibérée (ex. habitants qui appellent pour se plaindre en cas de retard...). Quoi qu'il en soit, de l'avis de tous nos interlocuteurs, la contribution des usagers à la GEST des agents semble plutôt aller dans un sens défavorable, même si un grand nombre d'usagers se déclarent satisfaits du service dans les sondages effectués régulièrement par la collectivité. Au minimum, on peut estimer que la prise de conscience des enjeux liés à la GEST chez les agents n'est pas généralisée. Le médecin du travail fait une remarque à ce sujet, lorsqu'il est interrogé sur les évolutions qu'on pourrait apporter au métier : « Je pense qu'au niveau ripeurs on leur a demandé le maximum, on a apporté le plus, après ; après je pense que ce sera à la population peut-être de faire différemment. » (médecin du travail).*

A l'extérieur de la collectivité administrative et territoriale, nous trouvons divers acteurs. Tout d'abord, le médecin de prévention en service inter, qui s'occupe de cette collectivité mais également d'autres collectivités limitrophes. Son action en faveur de la GEST nous paraît essentielle. Présentant une forte sensibilité personnelle à la question de la santé des agents, il est très impliqué dans la réalisation de ses missions, il est force de proposition lors des groupes de travail, auxquels il participe facilement. Nous avons également vu que son action avait été grandement facilitée par l'arrivée du préventeur interne en risques professionnels : c'est l'action conjuguée de ces deux acteurs qui a permis de faire bouger les choses. Le médecin fait montre de valeurs personnelles et n'hésite pas à s'exposer pour les défendre : « Je dois pas être beaucoup aimé parce que, parce que, parce que je suis quand même un peu instigateur dans tout ça ... » (médecin du travail).

Il nous reste à examiner la contribution à la GEST des acteurs plus périphériques. En premier lieu, le Fonds National de Prévention : elle nous semble très positive, puisque ce Fonds finance beaucoup du temps homme dédié à la mise en conformité de l'entreprise par rapport à la recommandation R437, qui est, on l'a vu, une démarche longue et coûteuse. En deuxième lieu, la contribution du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale. Elle est plus difficile à apprécier. Le Centre de Gestion intervient en tant que de besoin en tant qu'agent chargé de la fonction d'inspection, ou bien est habilité à fournir du personnel pour soutenir une collectivité confrontée à un problème. C'est ainsi qu'une personne du centre de gestion est intervenue en soutien lors de l'enquête interne qui a suivi l'accident mortel de 2008. Nous estimerons ainsi que le Centre de Gestion a une action globalement positive en matière de GEST, même si nous n'avons aucune information concernant l'efficacité de ces actions. En troisième lieu, il nous faut évoquer les éco-organismes et leurs partenaires privés. Leur action structure de façon évidente l'environnement dans lequel se développent les pratiques de GRH, par le biais des orientations qu'ils entendent promouvoir et des importantes subventions qu'ils distribuent pour y parvenir, qui en font des acteurs écoutés. Cependant, plusieurs questions se posent. Tout d'abord, la pertinence des orientations choisies est parfois remise en cause par les éco-organismes eux-mêmes, et la politique n'est pas toujours cohérente dans le temps. On assiste ainsi à des mouvements de va-et-vient difficiles à suivre pour les services techniques, pas toujours consultés. Ces mouvements se conjuguent avec l'instabilité née des perpétuels

mouvements politiques : « *Eco emballage aussi oui ; ils ont changé complètement d'optique ou ils étaient en porte à porte au maximum ; aujourd'hui, ils remplissent la tête des élus avec l'histoire de la colonne enterrée. Eco emballages a bien su faire en invitant tout de suite les nouveaux élus et en leur en mettant plein la tête ; ils ont bien oublié d'envoyer les techniciens.* » (directeur de service). Par ailleurs, on peut s'interroger sur les liens entre les éco-organismes et les entreprises privées. Parfois, il semble s'agir d'une simple convergence d'intérêts : « *Et aujourd'hui les sociétés qui vendent les bacs enterrés ou même les organismes éco emballage favorisent ce développement de la benne enterrée.* » (directeur de service). Parfois, les éco-organismes montent de véritables partenariats avec des acteurs privés. On peut se demander quelle est la place de la santé et de la sécurité des agents dans tous ces mouvements. Dans le cadre du présent travail, nous sommes incapables de répondre à cette question, mais on pourra sans doute trouver des éléments de réponse dans la thèse menée à l'INRS en 2016 par L. Boudra, « Durabilité du travail et prévention en adhérence. Le cas de la dimension territoriale des déchets dans l'activité de tri des emballages ménagers. » (Boudra, 2016). En quatrième et dernier lieu, nous évoquerons la contribution des autres collectivités, dont l'action joue dans un sens ou dans un autre sur la GEST, par le biais du mimétisme des institutions entre elles, et surtout, le rôle crucial du niveau national. Ce niveau contribue à notre avis de façon négative, par deux biais. Le premier est celui de la pression financière généralisée qui pèse sur les collectivités, forcées de rendre des arbitrages douloureux qui limitent les marges de manœuvre. Le deuxième est celui de la volonté politique que les collectivités agissent en faveur de la GEST, et de la régulation qui en découle. Il semble qu'elle soit faible, en tout cas, qu'elle ne donne pas lieu au déploiement des moyens de régulation qui permettraient de lui donner les moyens de ses ambitions. Ainsi, les collectivités qui ne font rien n'encourent aucune sanction, sauf dans le cas d'un événement grave et forcément rare : « *Je me rappelle d'une collectivité euh..., avec qui j'avais travaillé pour leur document unique par exemple ; on avait fait beaucoup de choses, beaucoup de choses avaient été mises en avant ; on devait faire et rien n'a été fait. [...] Le problème c'est une obligation légale, mais qui va regarder si ça a été fait ou pas ? C'est simplement s'il y a un gros accident, genre accident du travail mortel où on va se dire 'vous n'avez pas pensé à faire quelque chose' ; autrement, le reste, personne ne va regarder, il y a personne, il y a pas d'inspection du travail.* » (médecin du travail). Ici on retrouve le décalage entre la volonté politique affichée, par exemple en matière de gestion des âges, et l'indigence des moyens affectés sur le terrain.

Pour conclure, nous sommes en mesure de produire une nouvelle représentation graphique du système complexe d'acteurs qui structurent l'environnement dans lequel vont se déployer les pratiques de GEST, et d'estimer leur contribution favorable ou défavorable à la GEST (cf. Figure 14). Chaque acteur ou groupe d'acteurs va se trouver affecté d'une couleur correspondant à notre interprétation de la situation et représentant la façon dont nous percevons sa contribution, estimée d'après nos données, à une tendance positive, négative ou neutre en matière de structuration des pratiques de GEST. Les acteurs ou groupes d'acteurs contribuant à une tendance positive se voient affectés d'une couleur verte qui peut revêtir trois niveaux d'intensité, de + (vert pâle) à +++ (vert foncé). Les acteurs ou groupes d'acteurs qui contribuent à une tendance négative se voient affectés d'une couleur allant du jaune au rouge

qui peut prendre trois niveaux d'intensité, de – (jaune) à --- (rouge) en cas de contribution très intense à une tendance négative. Si l'on ne sait pas estimer la contribution (notre point d'interrogation) ou bien si la contribution semble neutre, l'acteur restera en blanc.

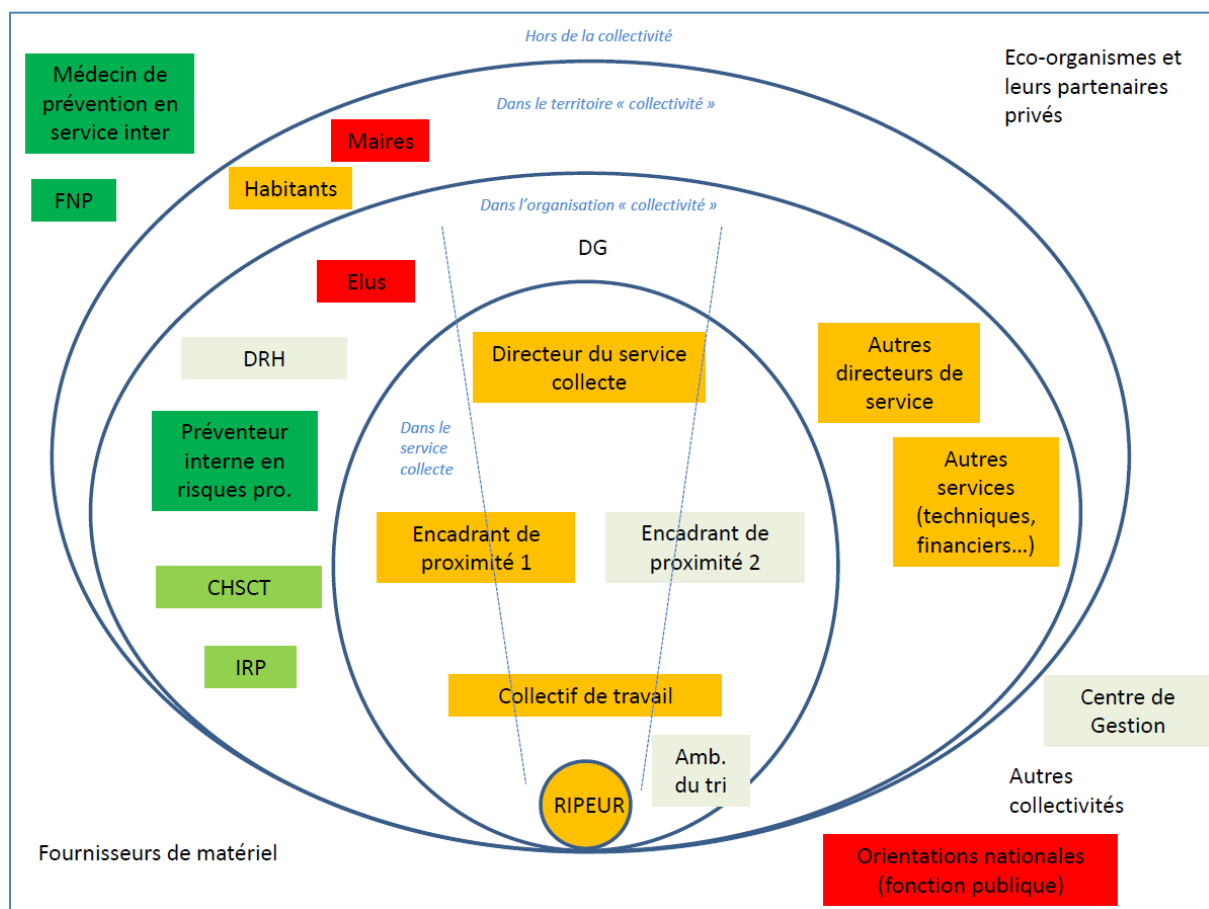


Figure 14 : synthèse. Représentation des acteurs ou groupes d'acteurs susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST chez Montagne. Pondération de leur action : on leur attribue un indicateur coloré représentant leur contribution à cette structuration, en nature et en intensité

Code couleur : on parle de contribution à la structuration des pratiques « classiques » de GRH en faveur de la GEST

- Contribution extrêmement négative
- Contribution très négative
- Contribution négative
- Contribution positive
- Contribution très positive
- Contribution extrêmement positive
- ? Contribution inconnue (impossible à qualifier)
- 0 Contribution neutre (ni négative, ni positive)
- Les pointillés figurent la chaîne hiérarchique

On peut immédiatement formuler plusieurs remarques :

- Les premiers intéressés à savoir les agents, semblent compter dans les premiers facteurs de contribution négative à leur propre GEST, qu'ils soient seuls ou en collectif
- Il ne se dégage de notre représentation aucun ensemble cohérent en faveur ou en défaveur de la GEST. Au contraire, plusieurs blocs antagonistes semblent ressortir.
  - o Les représentants de la ligne hiérarchique semblent au mieux faiblement engagés dans la GEST, au pire, franchement contribuer en sa défaveur
  - o Le bloc le plus engagé, qui apporte la contribution la plus positive, est le bloc des préventeurs, en interne comme en externe. Ils sont dans leur rôle, mais l'investissent pleinement.
  - o Des contributeurs très négatifs à la GEST sont les habitants et leurs émanations (maires, élus). Il convient de signaler que ce ne sont pas des cibles habituelles des actions de prévention.
  - o Enfin, la puissance publique joue un rôle très négatif, par le biais de la contrainte financière qu'elle exerce : celle-ci vient s'opposer frontalement aux injonctions à gérer les âges (sans parler de la GEST) et les écrase totalement.
- Il reste de grosses interrogations sur la contribution de certains acteurs pourtant prépondérants (éco-organismes et leurs partenaires privés, fournisseurs de matériels...) que notre étude a identifiés mais n'a pas pu explorer.

De tout ce qui précède, il se dégage un tableau contrasté des contributions des différents acteurs ou groupes d'acteurs, ce qui est cohérent avec les contrastes déjà relevés dans les pratiques classiques de GRH analysées du point de vue de la GEST.

#### *7.2.4. Montagne : synthèse. Pratiques classiques et GEST*

Notre analyse fine des pratiques classiques de GRH, à la recherche de traces de GEST, ainsi que la représentation que nous nous sommes bâtie du système d'acteurs structurant l'environnement dans lequel se développent ces pratiques nous permettent d'avancer des inférences convergentes. Premièrement, ces pratiques ne seraient pas assimilables à un ensemble cohérent, du moins pas dans une perspective de GEST. Le centrage et les objectifs diffèrent d'une pratique à l'autre, jusqu'à devenir parfois antagonistes les uns des autres en matière de contribution à la GEST : certaines pratiques y sont favorables, d'autres défavorables. De façon générale, l'attention et les moyens globaux portés aux pratiques favorables à la GEST restent modestes, à l'exception notable des pratiques visant à garantir la sécurité des agents. Les modes d'approche RH sont dominés par une formalisation très importante, avec une faible capacité d'adaptation aux spécificités des individus. Les approches sont très centrées sur la sécurité mais peu sur la santé, la perspective est majoritairement réactive, on est peu dans la prévention. Deuxièmement, le système d'acteurs reflèterait bien cette grande hétérogénéité dans la nature des contributions à la GEST. Il semble ainsi mettre en évidence une ligne hiérarchique dont la contribution à la GEST est globalement défavorable. Cette ligne va se trouver confrontée à l'influence d'un autre bloc, composé des préventeurs internes et externes, qui sont très actifs et jouent pleinement leur rôle en faveur de la GEST. Enfin, on voit apparaître un bloc qui ne figure pas souvent dans les cibles de la prévention, mais qui semble pourtant jouer un rôle crucial : il s'agit des habitants et de leurs représentants. L'ensemble de ces résultats nous paraît cohérent, l'hétérogénéité des contributions chez les acteurs pouvant être mis en regard de l'hétérogénéité des pratiques sur le terrain. Sans surprise, les indices qui nous permettent une première approche des résultats de la GEST dans cette entreprise sont plutôt inquiétants, malgré quelques points positifs. Dans un deuxième temps, au prochain chapitre, nous examinerons finement les pratiques repérées par codage inductif et qui ne relèvent pas des pratiques classiques, mais qui sont susceptibles de contribuer dans un sens ou dans un autre à la GEST.

### 7.3. Deuxième cas territorial, comportant deux entreprises : « Métropole »

#### 7.3.1. Contexte externe commun : territoire, appels d'offres et monoripage. Une étude dans l'étude

- a) Le territoire : topographie, état du marché du travail
- Topographie

A la date de notre visite, ce territoire vient de subir de profondes mutations. Il vient de se constituer en Métropole et abrite maintenant ½ million d'habitants. Cependant, au moment où les marchés encore en vigueur ont été passés, le territoire regroupait seulement 45 communes (contre 70 aujourd'hui), dans ce qui n'était encore qu'une communauté d'agglomérations.

La ville principale autour de laquelle se structure le territoire compte plus de 100 000 habitants. Elle a pour particularité de posséder des quartiers historiques, très touristiques. Rues tortueuses et étroites, pavés, cours intérieures, encombrement, terrasses l'été..., ces quartiers sont particulièrement difficiles à collecter et nécessitent des matériels particuliers (petits camions, mini-bennes...). En dehors de ce centre-ville historique, on trouve des quartiers beaucoup plus rectilignes et aérés. Autant le centre-ville historique est très compact, autant la ville possède aussi des banlieues composées de grands ensembles, d'habitat vertical. Dernière particularité géographique : une partie de la ville présente une topographie pentue. Les collectes dans les différents quartiers sont donc de difficulté variable.

- Etat du marché du travail sur ce territoire

Ici nous empruntons nos chiffres à la Direccte de la région, mais nous omettons volontairement de fournir la référence exacte pour préserver l'anonymat de la Métropole donc, des entreprises visitées.

Au niveau régional et départemental, le marché de l'emploi au 1<sup>er</sup> trimestre 2015 semble difficile pour les salariés. La Direccte relève en effet que le nombre de demandeurs d'emploi progresse dans la région (+4.3%) sur un an, comme dans le département (+4.4%). Le métier de ripeur concernant *de facto* quasi-exclusivement des hommes, on peut ajouter que le chômage masculin de catégorie A progresse de 2.8% sur l'année dans le département (dont +3.4% pour les hommes de 25/49 ans et +5.2% pour les hommes de plus de 50 ans, seul le chômage des moins de 25 ans refluant de 1.6%). En termes de qualification, la catégorie des manœuvres enregistre une forte progression de ses taux de chômage (+4.6% dans le département, toutes catégories de chômage confondues). Le chômage des ouvriers spécialisés progresse de 1.4%, celui des ouvriers qualifiés, de 2.5%.

Au niveau de la zone localisée à la Métropole, le taux de chômage au 4<sup>ème</sup> trimestre 2014 est de 10.8% (pour un taux régional à 11%). L'évolution annuelle affiche une progression de 2.5% pour la catégorie A. L'évolution annuelle des chômeurs de longue durée, toutes catégories de chômage confondues affiche une progression très forte, à 8.1%.

## b) Une régie et trois délégataires de service public : les appels d'offres

Le fait d'être lui-même employeur de 170 ripeurs fait de la Métropole un donneur d'ordres qui a une très fine connaissance, non seulement du territoire, mais aussi des métiers de la collecte et de leurs contraintes. En dehors de la portion de territoire collectée par la Métropole, la concurrence entre industriels privés est intense pour arracher des lots, qui représentent de gros marchés, de plusieurs dizaines de millions d'euros chacun. Ces lots sont proposés aux délégataires de service public qui veulent bien postuler, tous les 6 à 8 ans, par le biais d'appels d'offres.

### - Le principe des appels d'offres

Sur ce territoire les contrats sont passés pour 8 ans maximum. La Métropole découpe son territoire en lots. Quatre documents sont alors mis à disposition des industriels candidats pour leur permettre d'élaborer une réponse, leur ensemble représentant ce qu'on appelle le « cahier des charges » :

- Règlement de la consultation (RC)
- Cahier des Clauses Techniques Particulières commun à tous les lots (CCTP)
- Cahier des Clauses Administratives Particulières commun à tous les lots (CCAP)
- Bordereau des Prix Unitaires (BPU)

Puis les industriels répondent pour tenter d'obtenir le marché sur le(s) lot(s) qui les intéresse(nt).

Le client fixe un grand nombre de règles, par l'intermédiaire du cahier des charges. Il dispose d'une très grande latitude dans ses exigences. Il peut par exemple imposer le type de véhicules, les fréquences et tranches horaires des collectes, le matériel à acquérir par l'entreprise privée, un système de géolocalisation dans les camions, le nombre de salariés à employer sur les tournées, etc.

Lorsqu'une entreprise perd un marché, les équipiers en dessous du coefficient 150 (donc les ouvriers et les chefs d'équipe) sont repris par le concurrent qui l'a remporté, mais aux conditions du concurrent. Ainsi, sauf dans le cas exceptionnel où celui qui a remporté le marché le fait avec beaucoup moins de personnel, donc ne peut pas garder tout le monde, ils ne perdent pas leur emploi. Les salaires de base dépendent de la valeur du point SNAD donc ne sont pas affectés. En revanche, en fonction de l'entreprise qui les reprend, les équipiers ne sont pas sûrs de retrouver les mêmes avantages que ceux dont ils bénéficiaient éventuellement dans l'entreprise sortante (diverses primes, bonus, avantages sociaux...).

### - Place de la santé et de la sécurité dans les appels d'offres

Nous disposons du cahier des charges du précédent marché (à l'exception des prix). Nous cherchons à estimer la place qui était celle de la santé et de la sécurité dans les préoccupations du donneur d'ordres quand il a confié la collecte des déchets sur une partie de son territoire aux trois entreprises privées, délégataires de service public.



- Cahier des Clauses Techniques Particulières commun à tous les lots (CCTP)

Le CCTP met en exergue une grande préoccupation en matière de santé et de sécurité, et des ambitions fortes, de la part du donneur d'ordres. Cette préoccupation transparaît tout au long des différents chapitres du document. Ainsi, par exemple, le donneur d'ordres généralise les contenants normalisés pour les ordures ménagères résiduelles. Autre exemple en matière d'organisation du service : « *le Titulaire du marché s'engage à fournir un service qui prendra en compte les aspects santé sécurité lors des collectes. Les plans de tournées seront élaborés et mis à jour en tenant compte de la densité du trafic, des lieux et tranches horaires à risque ...* » De même pour les conditions générales de collecte, dont les circuits « doivent respecter toutes les contraintes afférentes aux règles d'hygiène et de sécurité et du code de la route. » La collecte des encombrants « *doit privilégier les contraintes d'ergonomie pour les agents* », tout ajustement en cours de marché « *implique systématiquement une analyse des nouvelles conditions de travail* ». Le donneur d'ordres exige également un pilotage et un suivi, sous forme entre autres d'une réunion mensuelle dédiée à la prévention des risques. Il rappelle aux prestataires candidats les exigences de la réglementation en matière de médecine préventive, dresse une liste de ses exigences minimales en termes de formation à la sécurité, de respect des normes...

La préoccupation forte en matière de sécurité du donneur d'ordres apparaît également dans un chapitre entier, le dernier du CCTP, qui est spécifiquement consacré à ces aspects et s'intitule « *L'hygiène et la sécurité* ». Le premier sous-chapitre de cette partie s'intitule : « *La sécurité comme première priorité* ». Le donneur d'ordres décline ensuite les domaines dans lesquels cette priorité doit s'incarner, ainsi que les moyens de cette incarnation. Trois domaines sont identifiés : l'organisation du travail, les investissements, le partenariat avec le donneur d'ordres. Dans chacun de ces domaines, des moyens sont proposés/imposés au prestataire : moyens d'alerte, protocoles de sécurité, choix des véhicules adaptés à la qualité d'usage et intégrant les dernières évolutions techniques de sécurité, proposition d'une politique d'intégration de la dimension sécurité auprès du personnel remplaçant, participation aux réunions de prévention a minima mensuelles...entre autres. On notera à toutes fins utiles que si un accent vigoureux est mis sur la sécurité, la santé n'est pas mentionnée, la soutenabilité du travail sur le long terme non plus. Le deuxième sous-chapitre traite de la R437, dont le donneur d'ordres demande l'application et rappelle les principales attentes en termes d'investissements en matériel et de gestion du personnel (élimination des marches arrière, de la collecte bilatérale, du fini-quitte, formation...). La Collectivité termine en précisant sa volonté de mettre en place un système de management de la santé et de la sécurité du travail de type OHSAS 18001 au sein de son Pôle de la Maîtrise des Déchets, et sa volonté de voir ses prestataires inclure leurs actions dans cette démarche.

- Cahier des Clauses Administratives Particulières commun à tous les lots (CCAP)

Dans cette partie de l'appel d'offres, il est précisé que lorsque l'entreprise répond à l'appel d'offres, elle peut répondre par une offre entièrement conforme au dossier de consultation

(solution de base) ou proposer des variantes. Les variantes autorisées peuvent porter sur la modification des jours de collecte, une gestion spécifique de la problématique des jours fériés, sur des matériels ou des méthodes de travail innovants, sur des horaires de collecte différents. On note donc ici que l'entreprise possède des marges de manœuvre très intéressantes, qui pourront être mobilisées le cas échéant dans le cadre de la GEST.

Le donneur d'ordres, dans ce volet, se donne les moyens du contrôle et de la vérification. Il est précisé qu'un de ses représentants « *pourra procéder à des inspections portant sur tout élément pouvant mettre en cause la sécurité, notamment la formation et l'équipement du personnel.* » Le prestataire doit bien sûr faciliter ces contrôles. Il est précisé que les rapports de contrôle doivent servir de base à l'initiation d'une démarche d'amélioration continue, le cas échéant. Le prestataire est également tenu de mettre en place une procédure d'auto-contrôle.

Le prestataire doit fournir un compte rendu annuel permettant au donneur d'ordres de répondre à ses propres obligations réglementaires, notamment, de rédiger son « *Rapport concernant les prix et la qualité du service public d'élimination des déchets* » afin de répondre à un objectif de transparence et d'information des usagers. Entre autres éléments, ce rapport, librement disponible sur Internet, consigne un certain nombre d'indicateurs sociaux, notamment une synthèse annuelle du Document unique d'Evaluation des Risques, un rapport faisant état de la situation générale de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail, établi pour l'ensemble des personnels concernés (titulaires, intérimaires et remplaçants), et le nombre de maladies professionnelles déclarées. Il consigne également les actions correctives et préventives engagées en termes de sécurité.

Le prestataire a aussi l'obligation de fournir un compte rendu mensuel de son activité au donneur d'ordres : là encore, parmi les éléments rapportés figurent des indicateurs sociaux (accidents et leurs taux réglementaires – fréquence et gravité – par catégorie de personnel : maladies professionnelles ; nombre de jours perdus ; explication des circonstances de l'accident sous forme d'arbre des causes ; actions correctives et préventives engagées).

Le prestataire fournit enfin un compte rendu quotidien de son activité : le cas échéant, celui-ci doit comporter le signalement de tout accident de travail.

Dans son article 8, « *Nature des droits et obligations* », le donneur d'ordres commence par détailler les « *Obligations liées à la sécurité et à la gestion du personnel* ». Il précise que le prestataire est « *soumis aux obligations résultantes des lois et règlements relatifs à la protection de la main-d'œuvre et aux conditions de travail, notamment au Code du Travail.* » Le donneur d'ordres « *demande le respect des recommandations R437 et R390 (sur les grues de chargement) de la CNAM* ». Il exige que son prestataire « *avise son personnel et ses éventuels sous-traitants de se conformer à ces mesures de bonne pratique.* »

Le donneur d'ordres précise avoir engagé un plan d'actions destiné à atteindre les objectifs listés par les recommandations, et avoir engagé en parallèle une démarche de certification OHSAS. « *Les demandes des recommandations sont globalement satisfaites, néanmoins le programme de conteneurisation n'est pas achevé pour les OMR, les cas non conteneurisables*

*resteront en sacs, tout comme les DMR et les DMV (déchets verts), si les évolutions soutenues ne sont pas acquises avant la fin du marché. »*

La relation contractuelle étant évidemment asymétrique, le donneur d'ordres précise enfin : « *A contrario, le donneur d'ordres demande au Titulaire de respecter les obligations lui incombant dans le cadre des recommandations. »*

A la fin du document, le donneur d'ordres précise les sanctions en cas de dérogation aux obligations contractuelles. A titre d'exemple, si un agent du prestataire est surpris à ne pas respecter les règles de sécurité, l'amende exigée du prestataire est de 150 euros par constat.

Dernière remarque, incidente celle-ci : le CCAP précise dans un article intitulé « *Clauses d'insertion par l'économique* » qu'un poste équivalent temps plein par lot est affecté à l'embauche de publics prioritaires, sur la durée du marché. Nous en reparlerons au moment de traiter la question du recrutement.

- Règlement de la consultation

Tout au long des deux documents précédents, le donneur d'ordres exprime donc une préoccupation majeure pour la sécurité des opérateurs. En revanche, la préoccupation pour la santé et la possibilité pour les équipiers de collecte de rester en bonne santé tout au long de leur carrière est beaucoup moins évidente, et on en est réduit à des conjectures qui n'ont pas leur place dans un travail rigoureux. Quoi qu'il en soit, pour réduites à la sécurité qu'elles soient, les préoccupations « *prioritaires* » du donneur d'ordres semblent se trouver fort relativisées par rapport aux préoccupations économiques dans le document suivant, le règlement de consultation. En effet, ce document précise que les critères permettant de départager les offres entre elles sont pondérés de la façon suivante :

- Prix des prestations au vu du Devis Quantitatif Estimatif : 55%  
Le jugement du critère prix tient compte de l'écart de prix avec l'offre la moins-disante. Il est intéressant de noter que c'est cette dernière qui sert de référence.
- Valeur technique de l'offre au vu du mémoire technique remis par l'industriel : 35%
- Performances en matière de protection de l'environnement : 10%

La « *valeur technique* » s'évalue par le biais de 11 sous-critères. Seuls les deux premiers critères concernent « *la prévention des risques* » (cf. Document 3) :

**Sous critères de la valeur technique :**

**A – La prévention des risques :**

- 1/ Le bilan Hygiène et Sécurité réalisé, à l'échelle de l'activité déchets de l'entreprise au niveau régional et à défaut au niveau national, conformément à l'arrêté du 12 décembre 1985 ou équivalent européen, le Plan détaillé de Formation et les dotations en EPI et tenues de travail prévisionnels, par saison, leur nombre, les modalités de nettoyage détaillées par fonction, sur la durée du marché pour les titulaires comme pour les non titulaires.
  - L'analyse (coefficient 3) portera notamment sur les résultats de Taux de Fréquence des accidents avec arrêt glissant, le Taux de Gravité glissant et l'effort de formation démontré. Plus les taux sont faibles, plus la note est favorable.
- 2/ Les modalités détaillées d'application de la recommandation n° R 437 (ex n° R 388) et n° R 390 de la CNAM et le pourcentage des rues prévues en bilatéral sur le nombre total et de marches arrières conservées, hors domaine privé
  - L'analyse (coefficient 3) portera notamment sur le nombre de rues indiquées comme devant, selon le candidat, nécessiter une marche arrière, et pour lesquelles il devra justifier, rue par rue, qu'il n'a pas trouvé d'autre solution. Les solutions attendues s'appuient sur des aménagements du ressort du candidat et non pas un simple transfert de la responsabilité sur le matériel de pré collecte. Elle portera de la même façon sur le nombre de rues, hors lotissement, réalisées en bilatéral pour lesquelles le Candidat devra justifier qu'il n'a pas trouvé d'autre solution. Il est rappelé que le critère admissible de la collecte bilatérale est que le croisement de véhicules ne puisse induire un danger pour l'équipage. Moins les rues sont nombreuses, plus la note est favorable.

*Document 3 : place de la prise en compte de la santé et de la sécurité dans l'appréciation des candidats qui répondent aux appels d'offres de la Métropole « Menhir »*

De fait, la suite du mémoire technique ne concerne plus la sécurité mais l'organisation et les ressources humaines (importance et qualité de l'effectif, plannings...), les ressources matérielles (véhicules : modèles, quantités, format, planning d'acquisition, maintenance...), les outils de qualité, de contrôle et de connaissance.

Chacun des 11 éléments du mémoire technique reçoit une note comprise entre 0 et 10, laquelle est pondérée par un coefficient (par exemple, en matière de prévention des risques, le coefficient 3), puis la note finale sur 200 points est ramenée à une note totale sur 10. Celle-ci est enfin prise en compte dans l'appréciation finale pour 35%, comme indiqué au début du règlement.

Ceci appelle un certain nombre de remarques.

- Concernant le premier critère :
  - Le bilan hygiène et sécurité va mettre l'accent sur les accidents du travail, donc la sécurité, mais pas sur la santé : les indicateurs de maladies professionnelles, d'inaptitude ne sont pas évoqués
  - Les critères d'appréciation de la prise en compte de la santé sont discutables : « *plan de formation* », dont on il est difficile d'évaluer la qualité, comme celle des EPI...il s'agit d'éléments faciles à obtenir et à quantifier mais dont le retentissement sur la sécurité des ripeurs, et à plus forte raison sur leur santé, est difficile à évaluer
  - En revanche, nombre d'autres éléments qui ont un impact majeur sur la santé et la sécurité des ripeurs, mais sont plus difficiles à quantifier, ne sont pas évoqués : on pense à l'organisation du travail
- Concernant le deuxième critère : l'application de la R437

- Là encore, le donneur d'ordres effectue une focale sur deux éléments-phares de la recommandation, deux éléments qui sont faciles à quantifier donc à transformer en note : le pourcentage de marches arrière et le pourcentage de collecte des deux côtés de la rue (ou « *bilatérale* »). Ce sont en effet deux situations de collecte particulièrement dangereuses pour les équipiers de collecte, situations que la R437 recommande d'éradiquer autant que faire se peut. Cependant, la R437 est loin de se réduire à ces deux points noirs de la collecte
- Tout se passe comme si cette formulation renvoyait l'industriel à la R437, mais en lui laissant toute latitude pour l'appliquer à sa guise, à l'exception notable des deux types de « *points noirs* » nommés plus haut
- Si l'on considère le règlement dans son ensemble, indépendamment même des partis pris et raccourcis constatés plus haut
  - On constate que le système de pondération entraîne une relégation de la préoccupation pour la sécurité (et plus encore pour la santé) loin derrière la préoccupation économique pure (prix). En effet, ce qui est nommé « *prévention des risques* » intervient pour deux des 11 sous-éléments du mémoire technique, qui ne compte quant à lui que pour 35% de la note finale globale, dont la majeure partie est représentée par le prix, lui-même indexé sur l'offre la moins-disante.

On observe ici une image très parlante de la tension entre santé et économie, dont on sera amenée à parler abondamment par la suite, quand nos acteurs l'évoqueront. Nous sommes en présence d'un donneur d'ordres manifestement très soucieux, si ce n'est de la santé, du moins de la sécurité des équipiers employés par ses sous-traitants. Cette préoccupation se reflète bien dans la nature des éléments mis en exergue dans les exigences qu'il formule via son appel d'offres. Cependant, il est sans doute en butte à d'autres contraintes qui le mènent à relativiser le poids de cette préoccupation quand il s'agit de choisir un prestataire parmi plusieurs candidats. Si la préoccupation pour la sécurité est intense (Article 10.1. du CCTP : « *La sécurité comme première priorité* »), on constate que la préoccupation concernant le prix est plus intense encore, reflétant sans doute une pression exercée par d'autres contraintes extérieures.

« *Ils n'ont pas de sous donc obligatoirement ils vont d'abord aller regarder le prix, et après ils vont aller voir la technique, tout ce que le prestataire peut proposer. Ils vont comparer ce qu'on propose en plus par rapport à Gravier, Plaine, Rocher, et voir la qualité de services qu'on a pu avoir.* » (le responsable du site Caillou)

- Comment les entreprises privées préparent-elles une réponse à un appel d'offres ?

Le responsable du site Caillou nous explique comment les candidats vont obtenir les informations qui leur serviront ensuite à préparer leur dossier de candidature, et comment les candidats vont tenter de se distinguer. La méthode, jusqu'à présent, était toujours la même. Elle consistait à exploiter la très fine connaissance du terrain et du métier pour tenter d'optimiser la réponse de l'industriel aux exigences du donneur d'ordres :

*« Quand on prend un marché qu'on ne connaît pas, il faut qu'on aille chercher les informations. [...] Pour répondre à un appel d'offres il faut qu'on puisse mesurer le temps de travail et le nombre de camions qu'on doit mettre sur le terrain. Ça, c'est obligatoire, et ces données-là on les a tout simplement en faisant du suivi de bennes chez nos concurrents. Il n'y a pas d'autre moyen donc on est tous, avec nos voitures, derrière les camions. De toute façon les concurrents le savent très bien, quand il y a un appel d'offres qui sort, ils font pareil, on partage tous la même façon de travailler, donc voilà. Donc on fait des suivis, on mesure, tout simplement. Partis à 5 h 30, retour à midi, sur ce secteur-là, donc on fait sur le plan le secteur qui a été fait sur la tournée, il y avait deux gars, est-ce que ça peut être fait en un gars ou pas ?*

*On n'a pas le tonnage, mais on arrive à avoir les informations parce que tout simplement, c'est tout bête, il y a des marchés qu'on a perdus, les gars qui sont encore sur le terrain, on les avait avant, ils nous reconnaissent, soit ça passe, soit ça casse, mais on arrive à avoir les informations comme ça. Les gars, si on remporte le marché, on va les ravoir. Le marché a pu évoluer par rapport à la période où on l'a perdu mais les bases sont toujours plus ou moins les mêmes, donc tous ces critères-là sont pris en compte par le bureau d'études... Le temps de travail, le nombre de tonnes, le nombre d'hommes derrière la benne, le type de benne, si c'est du mono-flux ou du bi-flux... et la structure terrain. Ça dépend si c'est une collecte en ville ou une collecte en campagne. Ce n'est pas la même chose non plus.*

*Ça va être le nombre d'hommes qu'on va mettre derrière le camion qui va différer, le nombre de camions qu'on va pouvoir mettre, parce que le concurrent fait peut-être des tournées avec 5 camions, mais nous, par rapport à ce qu'on peut voir sur le terrain, on peut peut-être proposer une benne un peu mieux équipée qui va nous faire gagner du temps et qui va nous permettre de gagner un camion aussi. On peut mettre des camions plus petits, dans certains secteurs, qui vont faciliter les manœuvres des gros. Je prends l'exemple de la ville X, on va de la mini mini-benne au 26 tonnes, parce qu'on s'adapte en fonction de la structure terrain.*

*Eh bien on essaye de remodeler les choses, voir si c'est bien optimisé de leur côté ou si nous on ne peut pas mieux optimiser les tournées, et si on arrive à mieux optimiser ça nous permet de répondre peut-être avec un petit peu plus de marge par rapport à ce qui était prévu à l'origine. » (le responsable du site Caillou).*

c) Les nouveaux concurrents changent la donne : le passage au monoripage

- De nouvelles entreprises au modèle économique différent

Cependant, les choses changent. Plusieurs exploitants nous expliquent que le marché voit actuellement de nouveaux concurrents, aux méthodes particulières, faire irruption sur le marché national de la collecte et le bouleverser. Il s'agit d'entreprises récentes, qui n'ont pas pour finalité de durer, mais d'être rachetées dans très peu de temps et au meilleur prix par des fonds d'investissement. De ce fait, leur façon de pratiquer le métier et leur stratégie en matière de gestion de leurs salariés s'en ressentent. Voici comment est décrit le fonctionnement

particulier d'un de ces concurrents : « *Il prend beaucoup de marchés à l'heure actuelle juste au niveau financier, il baisse les prix, mais il prend des marchés parce que dans peu de temps il va se faire racheter et son intérêt c'est d'avoir un maximum de contrats avec un maximum de véhicules pour avoir un coût d'achat...pour se faire du chiffre. Le reste il s'en moque. Jusqu'à sa date de rachat il va casser volontairement les prix sur les marchés pour obtenir un maximum de marchés, peu importe qu'ils soient en perte ou pas. Il s'en moque. Ses salariés sont payés au bas de l'échelle, les heures supplémentaires ne sont pas payées...* » (le responsable du site Caillou)

- Le monoripage est l'instrument de cette nouvelle concurrence

Très inquiet quant à ses possibilités de survie, et de survie dans de bonnes conditions, ce responsable mais aussi son DRH nous racontent que leur entreprise, lors d'un appel d'offres dans une autre région, s'est ainsi retrouvée aux prises avec un concurrent qui a répondu en monoripage intégral. Cette option lui a permis de casser les prix car la masse salariale représente environ 50% des coûts d'exploitation, et de remporter le marché, mais au mépris de la santé et de la sécurité des opérateurs.

Les responsables de plusieurs sites relatent l'impossibilité pour les seuls industriels de lutter contre des concurrents qui n'ont pas le même mode de raisonnement, et la nécessité d'une régulation qui viendrait de plus haut, du donneur d'ordres. Ils expliquent ainsi que la démarche initiée par la CARSAT à propos du monoripage les intéresse au plus haut point, car ils la voient comme une possibilité de régulation du marché. Ils disent espérer que les résultats de l'étude et les éventuelles préconisations qui en résulteront inévitablement les aideront à lutter contre le *dumping* social, en mettant tous les concurrents sur un pied d'égalité en matière d'exigences. Pour eux, le moins-disant social commence à affecter tout le secteur et menace les entreprises anciennes les plus respectueuses du métier et des salariés, celles qui tentent de bien faire.

« *Si demain la Métropole sort son appel d'offres et nous dit 'interdiction en monoripage' on sera tous sur la même lignée, on ne pourra pas faire de monoripage, on n'aura pas le droit, donc on ne pourra pas répondre avec des chiffres inférieurs au coût de la main d'œuvre puisqu'on sera obligés de mettre, à une ou deux tournées près, le même nombre de salariés. Alors que s'il ne dit pas 'interdiction de monoripage'... On sait très bien qu'il ne mettra pas 'interdiction de monoripage', de toute façon... Déjà, s'il met des restrictions, ça serait génial. En mettant des restrictions, interdiction au monoripage sur la collecte des ordures ménagères, sur le déchet vert en sacs, sur... ça serait déjà une bonne lignée à respecter. S'il ne met rien, bien sûr que nous on peut répondre parce qu'on a la connaissance du terrain et qu'on sait qu'avec deux gars, ça va être mieux fait, ça va être plus productif, ça va répondre aux différents critères qu'il a pu donner, on a la maîtrise, on sait, on connaît notre terrain de X par cœur, on sait comment ça se passe, mais le concurrent, si lui n'a pas ces restrictions-là, il va mettre du monoripage, et il va tout casser. C'est vraiment..., et c'est pour ça que c'est notre cheval de bataille, mais à tous, de mettre ces fameuses restrictions. Parce que déjà, d'une, lui il fait n'importe quoi avec la santé des salariés, mais ce ne sont pas des bêtises, c'est la réalité, il les fait travailler beaucoup plus qu'il ne devrait les faire travailler, il passe*

*à travers les contrôles, tant mieux pour lui, mais un jour ou l'autre ça ne sera pas le cas, parce que nous on a déjà eu des contrôles hein, on est contrôlés. Pour l'instant, oui, il arrive à passer à travers, ou il ne joue pas la carte de l'honnêteté, mais un jour ou l'autre ça lui retombera dessus. Pour lui, pour l'instant, c'est la politique d'avoir un maximum de marchés à des prix cassés, mais il s'en moque. Il s'en moque.* » (le responsable du site Caillou).

- Une étude dans l'étude : le passage au monoripage révèle les enjeux de la GEST

Ici nous souhaitons souligner la très belle et très rare opportunité qui nous a été donnée par l'INRS. L'Institut nous a en effet permis d'étayer notre travail de gestionnaire par des résultats issus d'autres disciplines, ce que l'on ne trouve que rarement dans les études de gestion.

Initialement, nous étions allés interroger un ingénieur CARSAT particulièrement compétent sur le sujet de la collecte des déchets, afin d'avoir son point de vue de préventeur institutionnel sur nos questions. Il s'est trouvé que lors de l'entrevue, il nous a parlé de sa vive inquiétude concernant l'impact possible sur la santé des ripeurs d'un changement organisationnel de grande ampleur à l'œuvre sur son territoire : le passage au monoripage.

Cet ingénieur nous a alors demandé, comme c'est la règle entre les différentes ramifications de l'institution, à bénéficier de l'assistance de l'INRS. Institut de recherche de la branche Accidents du Travail/Maladies Professionnelles de la Sécurité Sociale, l'INRS est en effet en mesure de fournir des études à même de lever ce type de doute, ou au contraire de fournir aux préventeurs des arguments à opposer aux industriels. Ici, le préventeur souhaitait pouvoir discuter de façon argumentée, dans un sens ou dans un autre, avec les industriels qui mettaient en place de façon extensive le monoripage aux effets encore mal connus sur les conditions de travail des ripeurs. Le préventeur nous garantissait par ailleurs l'accès au groupe de travail qu'il mettait en place et à tous les terrains de la Métropole.

Nous avons relayé cette demande au niveau de notre Institut, qui a pu dépêcher deux chercheurs : un physiologiste et une ergonome. Ces deux personnes se sont attelées à la confection de deux protocoles d'étude complets et complémentaires l'un de l'autre. Ces deux « études dans l'étude » sont également venues apporter un éclairage original et totalement complémentaire à notre propre approche gestionnaire, qui s'enrichissait déjà du point de vue de B. Delecroix, économiste. Le phénomène « passage au monoripage » se trouve donc éclairé de quatre points de vue disciplinaires différents, ce qui nous semble conférer aux résultats une force et une perspective systémique tout à fait singulières et dignes d'intérêt. Une partie de ces résultats sont publiés. (Delecroix, Salmon, Desbrosses, Vieira, & Adam, 2017).

- o Résultats des mesures physiologiques

Ici nous adressons nos remerciements appuyés à Mr Kevin Desbrosses, physiologiste et responsable d'études à l'INRS, pour avoir apporté son précieux concours à la réalisation de l'étude demandée par la CARSAT et par là même, à notre projet. Voici ses résultats.



### *Appareillage et précautions méthodologiques*

Les mesures physiologiques ont été effectuées dans quatre entreprises différentes.

Elles ont consisté en un enregistrement continu de la fréquence cardiaque et de l'activité des chauffeurs et des ripeurs, en mono et en biripage, lors de suivis extensifs de tournées. Les volontaires ont été équipés d'un cardio-fréquencemètre (ceinture thoracique) et de 2 capteurs de mouvements (fixés au niveau de la cuisse et du bras dominant) (cf. Figure 15).

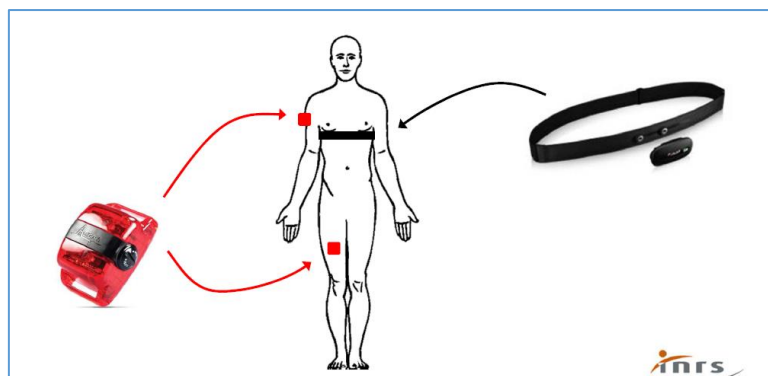


Figure 15 : schéma décrivant l'appareillage utilisé pour les mesures physiologiques

De rapides entretiens ont aussi été réalisés, visant à expliquer les conditions des mesures, à explorer les antécédents médicaux des opérateurs volontaires mais aussi à permettre l'administration d'échelles de difficulté et d'effort perçus, afin d'approcher la perception des opérateurs par rapport à chacune des modalités organisationnelles étudiées.

Au total, 16 tournées ont été suivies intégralement (10 en monoripage et 6 en monoripage). On sait à quel point les tournées de collecte peuvent être intrinsèquement variables. Il a donc fallu prendre des précautions méthodologiques pour contrôler un certain nombre de variables et se donner la chance de mettre en évidence la variabilité liée à l'organisation du travail, en mono ou en biripage.

Tout d'abord, on a choisi de suivre uniquement des tournées urbaines, pour éliminer la variabilité urbain-rural, et uniquement des tournées de ramassage d'ordures ménagères, pour éliminer la variabilité OMR en conteneurs-sélectif en sacs.

Les suivis ont été réalisés sur une période très courte pour éviter l'effet saison : nous pouvons donc affirmer qu'il n'y a pas eu de canicule ou d'événement climatique intense qui aurait pu expliquer les variations observées dans les mesures (cf. Figure 16).

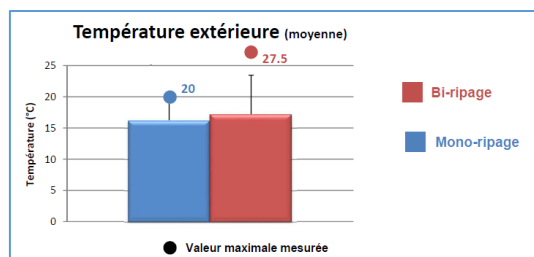


Figure 16 : volet physiologie : contrôle du paramètre « température »

Enfin, on s’est assuré que les caractéristiques des 37 opérateurs suivis ne présentaient pas de différences statistiquement significatives pour pouvoir expliquer les variations observées dans les mesures (cf. Figure 17).

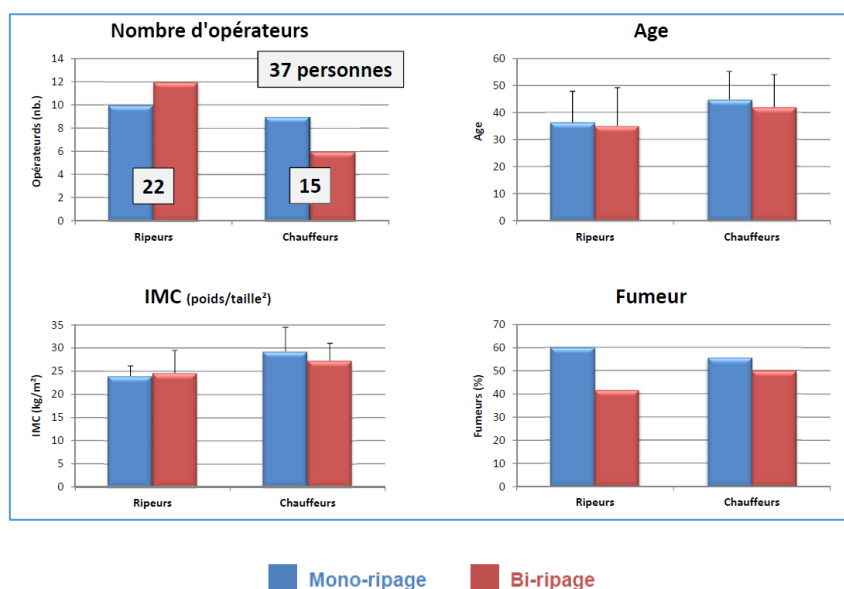


Figure 17 : volet physiologie : contrôle des variables principales

Légende commune aux figures 15 à 44



### Résultats : paramètres généraux des tournées

Les premiers résultats concernent les temps de tournée et les tonnages. Ils sont sans appel :

- **En monoripage, les temps de tournée sont plus longs** (cf. Figure 18)

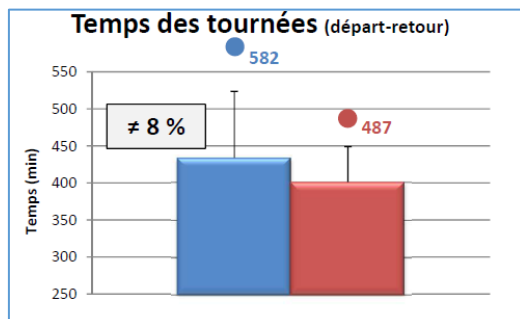


Figure 18 : volet physiologie : comparaison des temps de tournée en monoripage et en biripage

- **En monoripage, les temps de pause sont plus courts** (cf. Figure 19)

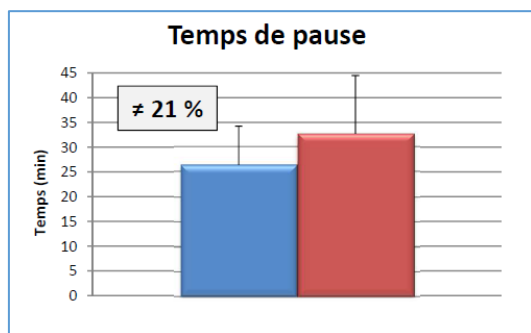


Figure 19 : volet physiologie : comparaison des temps de pause en monoripage et en biripage

- **Et surtout, en monoripage, le tonnage reste le même qu'en biripage...alors que le ripeur est seul !** (cf. Figure 20)

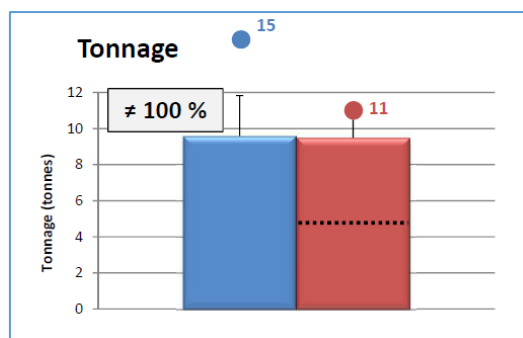


Figure 20 : volet physiologie : comparaison des tonnages en monoripage et en biripage

Si l'on rapporte le tonnage à l'individu, en biripage, un ripeur ramasse 0,7 tonne de déchets par heure, tandis qu'en monoripage un ripeur ramasse 1,3 tonne de déchets par heure.

*Résultats : perception des opérateurs*

- En monoripage, la perception de la difficulté **technique** reste la même (cf. Figure 21)

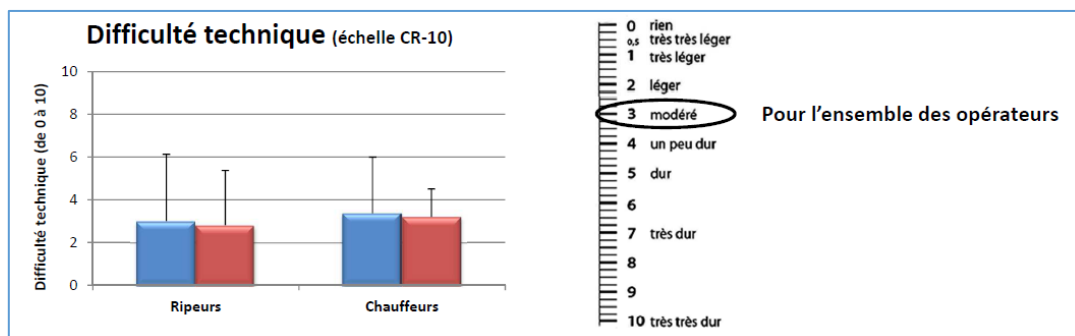


Figure 21 : volet physiologie : comparaison de la perception des opérateurs en monoripage et en biripage

- En revanche, l'effort perçu par les opérateurs en monoripage est largement **supérieur** à l'effort perçu par les opérateurs en biripage (cf. Figure 22)

Au maximum, on y trouve la cote « épuisant ».

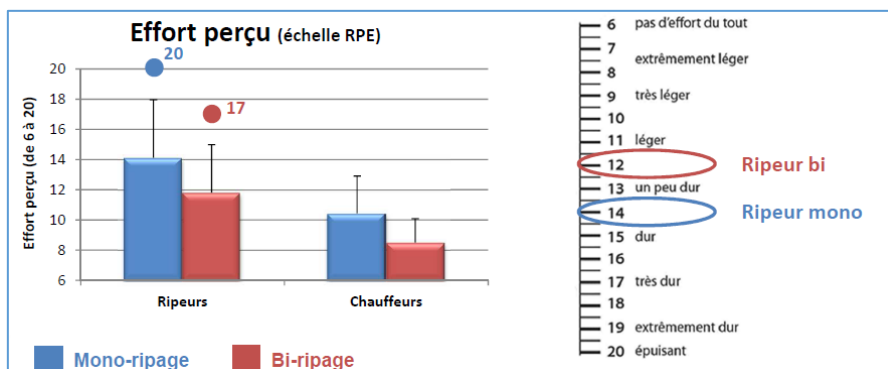


Figure 22 : volet physiologie : comparaison de l'effort perçu par les opérateurs en monoripage et en biripage

*Résultats : mesures d'activité*

- La sollicitation du bras dominant a été étudiée (cf. Figure 23). Résultat : les sollicitations particulièrement contraignantes en termes de positions articulaires sont les mêmes en monoripage et en biripage mais...il faut se rappeler que le temps de tournée est plus long en monoripage !

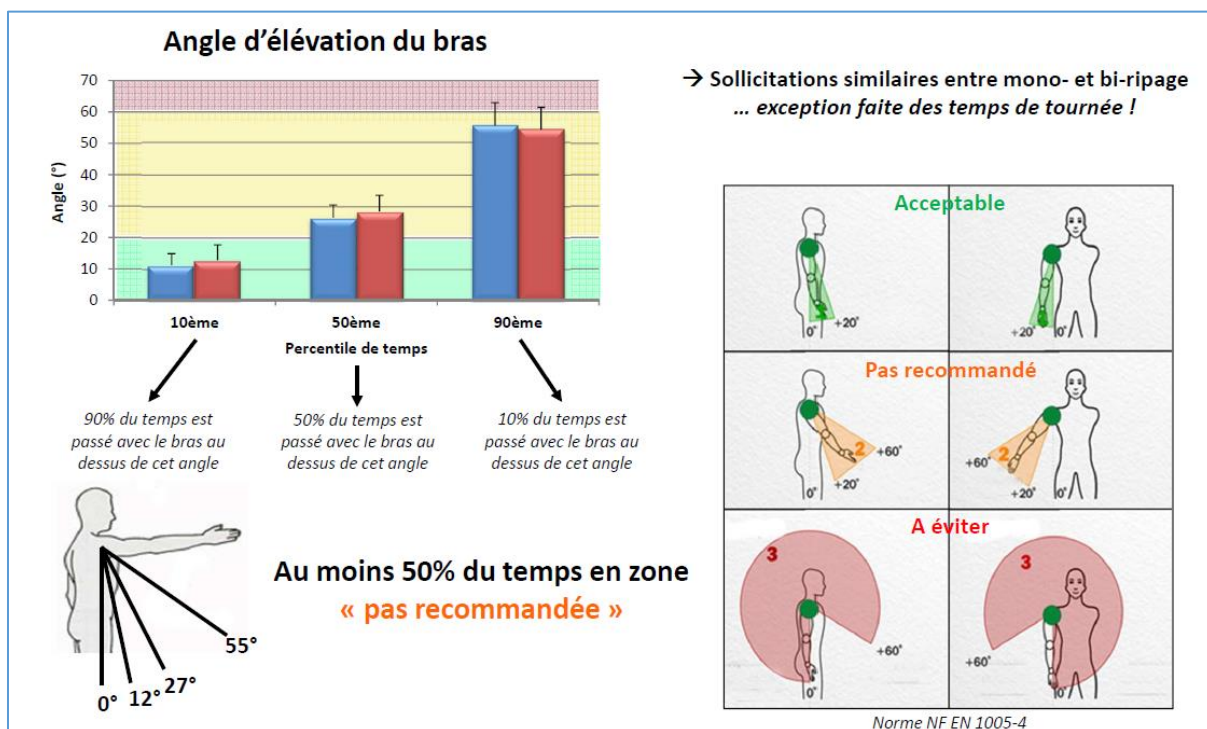


Figure 23 : volet physiologie : comparaison de la sollicitation du bras dominant en monoripage et en biripage

- Focus sur **l'activité des chauffeurs** : elle ne diffère pas significativement entre mono et biripage (cf. Figure 24)

Cette remarque est fort importante, car nombre des détenteurs de pratiques de GRH rencontrés étaient persuadés que l'activité des chauffeurs était différente en monoripage. Ils étaient notamment convaincus que le chauffeur descendait plus souvent pour aider le ripeur seul, ce qui devait alléger la contrainte pour celui-ci. Nos mesures d'activité montrent clairement qu'il n'en est rien. Ce qui est logique : pour que le chauffeur descende, il faut que cela « en vaille la peine ». Il doit en effet, pour pouvoir descendre, arrêter son camion, mettre le frein park, descendre de la cabine souvent haute, par un escalier souvent raide...le chauffeur ne descend donc que si les conteneurs à collecter sont nombreux et rassemblés, par exemple au pied d'un immeuble collectif. Il est illusoire de penser que le chauffeur va pouvoir descendre aider le ripeur seul pour une collecte conteneur par conteneur, en porte-à-porte. Or, le passage au monoripage ne s'accompagne pas d'un remaniement complet de la ville, et les points où les conteneurs sont regroupés ne sont pas plus nombreux. Les chauffeurs n'ont donc logiquement pas matière à descendre davantage, ou alors de façon totalement marginale.

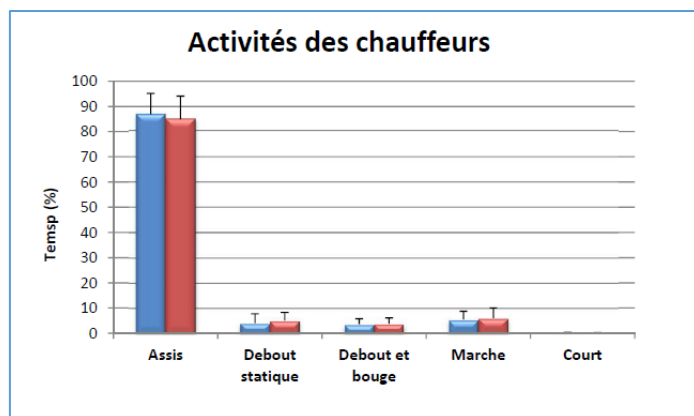


Figure 24 : volet physiologie : comparaison de l'activité des chauffeurs en monoripage et en biripage

- En revanche, **l'activité des ripeurs, elle, diffère fortement** entre monoripage et biripage : en monoripage, les déplacements à pied sont bien plus importants (cf. Figure 25)
  - **Diminution du temps passé en position debout (statique), augmentation du temps de marche**

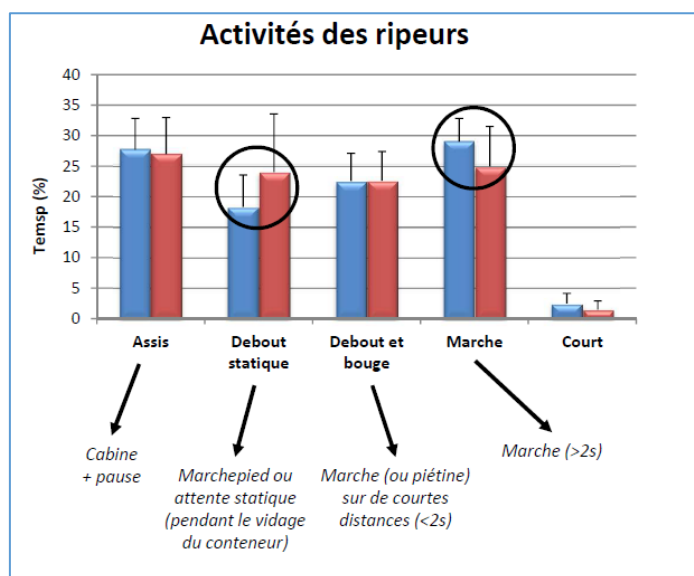


Figure 25 : volet physiologie : comparaison de l'activité des ripeurs en monoripage et en biripage

- Le **nombre de pas** par tournée augmente de 35% en monoripage, le **kilométrage** parcouru passe de 9,9 km en moyenne en biripage à 13,3 km en moyenne en monoripage (cf. Figure 26)

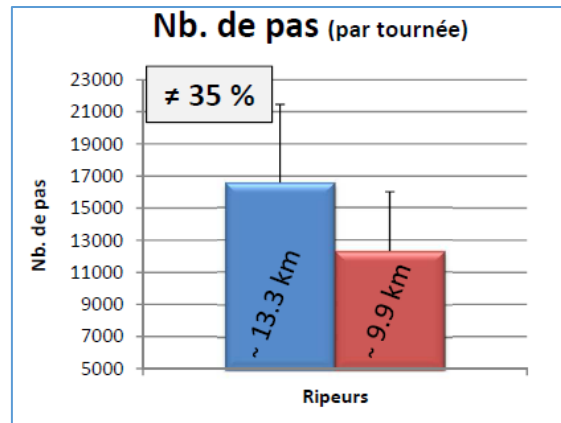


Figure 26 : volet physiologie : comparaison du nombre de pas par tournée en monoripage et en biripage

De façon logique, le nombre de pas **par heure** augmente de 24% en monoripage (cf. Figure 27).

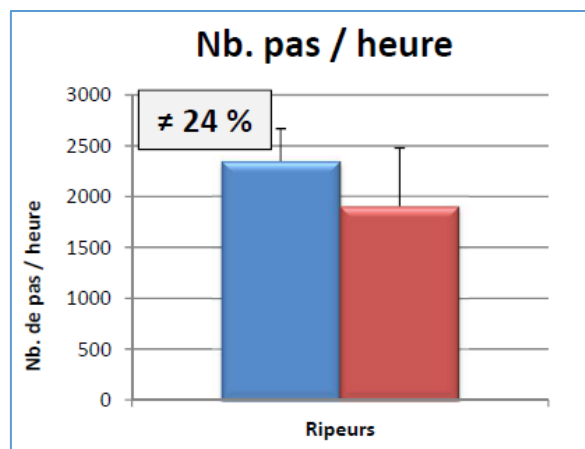


Figure 27 : volet physiologie : comparaison du nombre de pas par heure en monoripage et en biripage

### Résultats : mesures de fréquence cardiaque

- Précaution méthodologique : les valeurs de fréquence cardiaque (FC) au repos (référence) ne diffèrent pas significativement entre monoripeurs et biripeurs (cf. Figure 28).

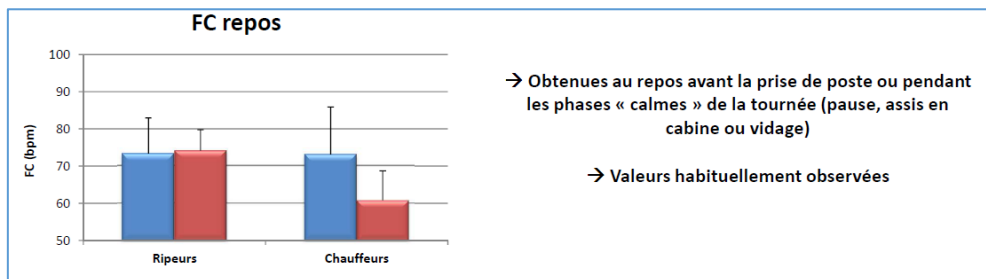


Figure 28 : volet physiologie : comparaison des fréquences cardiaques de repos des ripeurs et chauffeurs, en monoripage et en biripage

- En revanche les pics de fréquence cardiaque maximale relevés au cours de la tournée sont bien plus importants en monoripage qu'en biripage, atteignant des valeurs parfois très élevées sur le plan physiologique (cf. Figure 29)

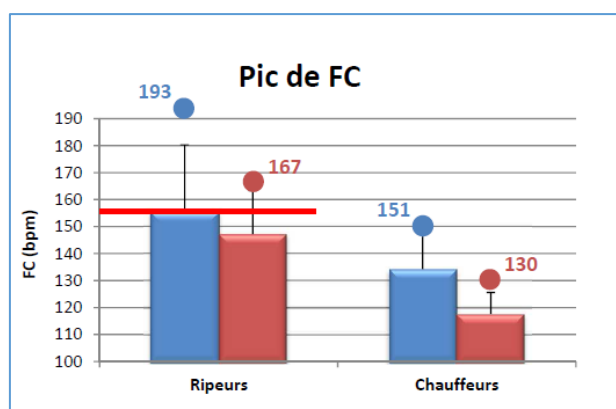


Figure 29 : volet physiologie : comparaison des pics de fréquence cardiaque des ripeurs et chauffeurs pendant le travail, en monoripage et en biripage

Pour son interprétation des résultats, le physiologiste se réfère aux seuils limites, standardisés, qu'il utilise lorsqu'il fait passer une épreuve d'effort sous-maximale à un sujet en laboratoire. Chaque sujet possède son propre seuil limite, défini comme suit : 85% de la Fréquence Cardiaque Maximale Théorique, où le dernier terme est calculé par la formule (220-âge du sujet).



Dans l'échantillon d'opérateurs observés lors des 16 suivis de tournées, il apparaît que :

- 3 biripeurs sur 11 atteignaient des valeurs de fréquence cardiaque supérieures au seuil limite lors d'une épreuve d'effort sous-maximale
- 5 monoripeurs sur 10 atteignaient ce seuil, de même qu'un chauffeur en monoripage

Il ressort donc de ces mesures que sur l'échantillon étudié, les ripeurs atteignaient plus fréquemment des pics de fréquence cardiaque potentiellement dommageables pour leur santé en monoripage qu'en biripage.

- Coût cardiaque absolu

Une autre façon de formuler les astreintes cardiaques consiste à calculer le coût cardiaque absolu (CCA) d'une activité.

Le coût cardiaque absolu se formule ainsi :  $CCA = FC \text{ moyenne} - FC \text{ de repos}$ .

L'intensité du coût cardiaque absolu s'estime de la façon suivante (cf. Figure 30) :

<b>Intensité</b>	<b>CCA</b>
Très légère	<10
Légère	10-20
Modérée	20-30
Plutôt lourde	30-40
Lourde	40-50
Très lourde	50-60
Intense	>60

Figure 30 : volet physiologie : interprétation de l'intensité du coût cardiaque absolu

C'est cet indicateur qui est donné en référence dans les textes réglementaires, de la façon suivante : « Toute augmentation de **plus de trente battements par minute** rapportée à la fréquence cardiaque de repos est un indicateur de charge de travail physique déjà important. » (art. R.231-69 du Code du Travail).

Or, voici les résultats des mesures physiologiques menées chez les opérateurs de l'échantillon (cf. Figure 31) :

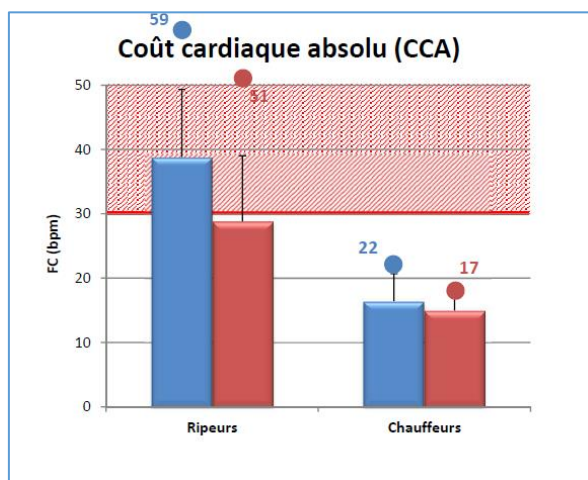


Figure 31 : volet physiologie : comparaison du coût cardiaque absolu chez les ripeurs et les chauffeurs, en monoripage et en biripage

Autrement dit : le CCA moyen est élevé chez les ripeurs lorsqu'ils collectent en biripage, ce qui est cohérent avec les connaissances sur les caractéristiques du métier de ripeur. En revanche, lorsqu'on passe en monoripage, cette astreinte devient excessive.

- Deux exemples frappants

Voici l'exemple le plus frappant que nous ayons été amenés à observer. Il s'agit de la courbe de fréquence cardiaque d'un jeune monoripeur âgé de 24 ans, sans antécédents médicaux connus, mesurant 1,70 m et pesant 70 kgs. La température moyenne est de 19,5 degrés sur la tournée, il va ramasser 9,4 tonnes d'ordures ménagères durant les 5h27 que va durer sa tournée, entre 4h48 et 10h15 du matin (cf. Figure 32).

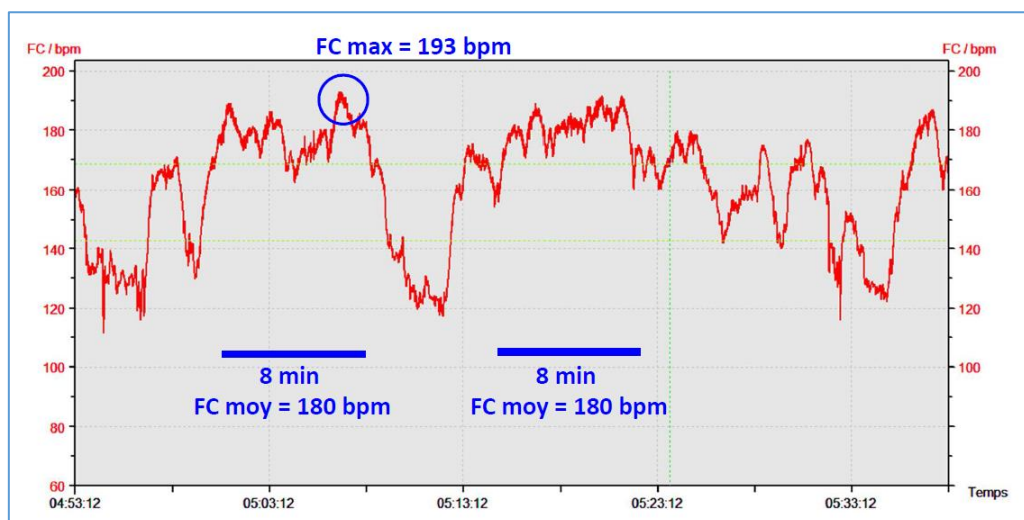


Figure 32 : volet physiologie : exemple : courbe de fréquence cardiaque d'un jeune monoripeur de 24 ans, sur un temps court

On note que sur un temps court, cet opérateur connaît plusieurs pics d'une fréquence cardiaque très élevée. Ces pics sont susceptibles de durer plusieurs minutes. La courbe montre aussi un pic extrême à 193 battements par minute, très proche de sa fréquence cardiaque théorique maximale qui est à  $220-24=196$  battements par minute.

Voici une deuxième courbe éloquentes en matière de monoripage. Cette fois l'opérateur a 28 ans et nous étudions une période de travail de plusieurs heures (cf. Figure 33) :

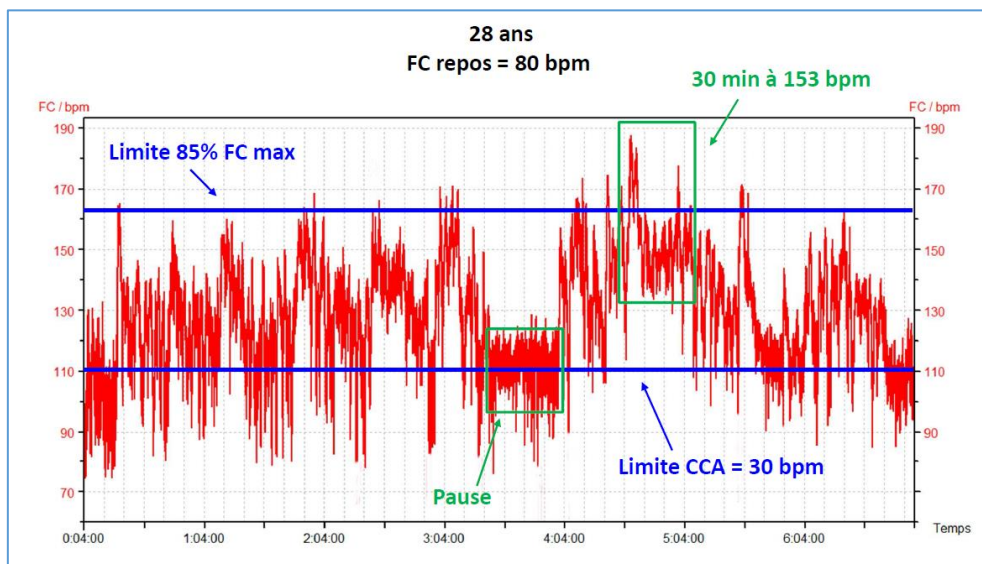


Figure 33 : volet physiologie : exemple : courbe de fréquence cardiaque d'un jeune monoripieur de 28 ans, sur un temps long

On note que sur cette période longue, le coût cardiaque absolu de l'opérateur plafonne en quasi permanence sur les zones élevées, au-delà de 30 battements par minute, parfois beaucoup plus. Ce rieur atteint et dépasse lui aussi régulièrement la limite qui signerait l'arrêt d'une épreuve d'effort sous-maximal (85% de sa FC maximale théorique, de  $220-28$  soit 192 battements par minute). Là encore les périodes de fréquence cardiaque très élevée peuvent être longues (exemple de 153 battements par minute pendant 30 minutes). Et on remarque un autre fait notable : même pendant les périodes de pause, la fréquence cardiaque ne redescend pas dans des zones physiologiquement normales.

○ Résultats des observations ergonomiques

Ici nous devons d’autres remerciements, tout aussi appuyés, à Mélissa Vieira, ergonome. En effet, de façon contemporaine des mesures effectuées par le physiologiste, Mélissa a abordé le changement organisationnel avec ses propres outils disciplinaires. Ensemble, nous avons estimé que ces deux approches étaient complémentaires entre elles, et complémentaires des nôtres. Les opérateurs et tournées observés étaient parfois communs entre le physiologiste et l’ergonome, parfois non (*cf.* Figure 34). Concernant le type de tournées observées, le physiologiste n’a étudié que des tournées d’ordures ménagères (au nombre de 16) pour un total de 37 opérateurs, tandis que l’ergonome a observé aussi bien des tournées d’ordures ménagères (4) que des tournées de tri sélectif (4), pour un total de 20 opérateurs observés (dont 10 communs avec le physiologiste).

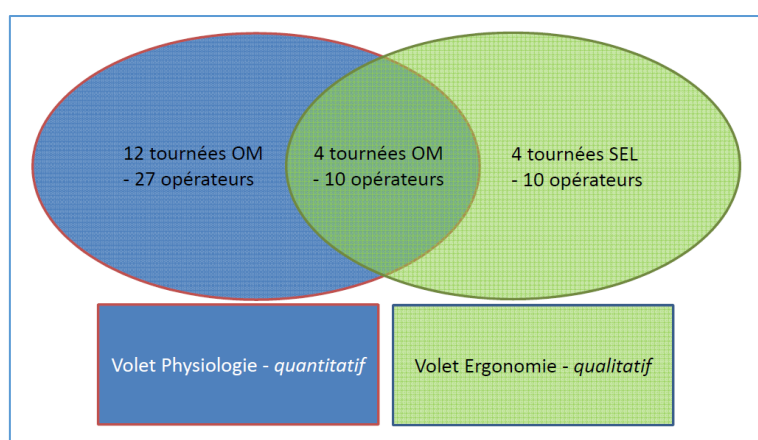


Figure 34 : constitution des échantillons pour les mesures physiologiques et les observations ergonomiques

Nous avons déjà exposé plus haut la méthode appliquée et les précautions prises. Nous n’y revenons pas.

L’ergonome s’est donc concentrée sur l’analyse de l’activité réelle des opérateurs, et sur les changements provoqués dans cette activité par le passage au monoripage, puisqu’il s’agissait de la demande du groupe de travail. Pour ce faire, elle a observé 8 tournées complètes, 4 tournées de ramassage d’ordures ménagères et 4 de ramassage de tri sélectif (*cf.* Tableau 40). La moitié des tournées s’effectuait en monoripage et l’autre moitié en biripage. La moitié des tournées avait été qualifiée de « difficile » et l’autre moitié de « normale », pour assurer la meilleure comparabilité possible, selon des critères définis de façon consensuelle par le groupe de travail CARSAT (donc, les industriels eux-mêmes). Les tournées suivies se situaient uniquement en territoire urbain, mais pas dans le centre historique pour ne pas introduire de biais (difficultés tout à fait spécifiques, on l’a vu).

Tournée « difficile »				Tournée « normale »			
Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5	Jour 6	Jour 7	Jour 8
Sélectif	Sélectif	OM	OM	Sélectif	Sélectif	OM	OM
Biripage	Monor.	Biripage	Monor.	Biripage	Monor.	Biripage	Monor.

Tableau 40 : volet ergonomie : constitution de l’échantillon des tournées observées

Les observations ont été effectuées entre le 22/6 et le 21/7 de l'année 2015, pour limiter l'effet saison. De fait, les températures moyennes se situaient entre 13 et 20 degrés, avec un seul pic à 27,5°C.

Les équipages se composaient de 20 hommes, âgés de 19 à 51 ans : 10 ripeurs, 6 chauffeurs et 4 chauffeurs-ripeurs. Ils étaient employés dans 3 entreprises différentes. Leurs statuts étaient aussi homogènes que possible : les embauchés étaient majoritaires (16), avec seulement 3 intérimaires et 1 apprenti.

On notera que dans ses graphes, reproduits ici, l'ergonome appelle les ordures issues du tri sélectif les « DMR » : cette appellation, acronyme de « déchets ménagers résiduels », est couramment utilisée dans le milieu pour désigner les déchets non valorisables après le tri sélectif.

*Première question posée à l'ergonome : en quoi, sur les tournées étudiées, le travail en monoripage diffère-t-il de celui en biripage, dans ses **caractéristiques** ?*

- **Tonnage** : globalement, sur les tournées observées, le tonnage ramassé en monoripage est le même que celui ramassé en biripage...quand il n'est pas franchement supérieur (cf. Figure 35). On rappellera à toutes fins utiles que par définition le monoripeur est seul pour ramasser ces tonnages. Le fait que le tonnage soit identique entre mono et bi n'a donc rien de rassurant quant aux contraintes qui pèsent sur le monoripeur.

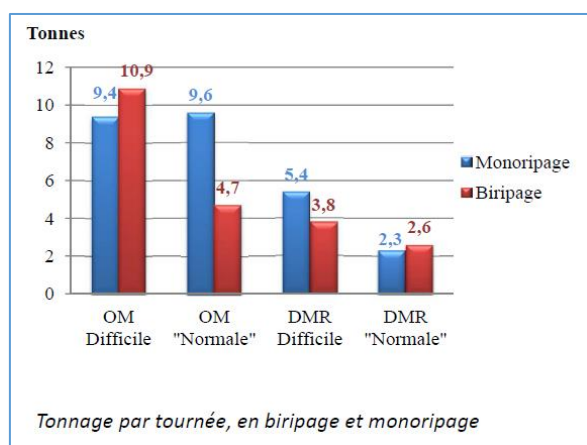


Figure 35 : volet ergonomie : comparaison des tonnages en monoripage et en biripage

- **Temps** de tournée entre monoripage et biripage : il est parfois sensiblement le même, mais plus souvent franchement supérieur en monoripage (cf. Figure 36)

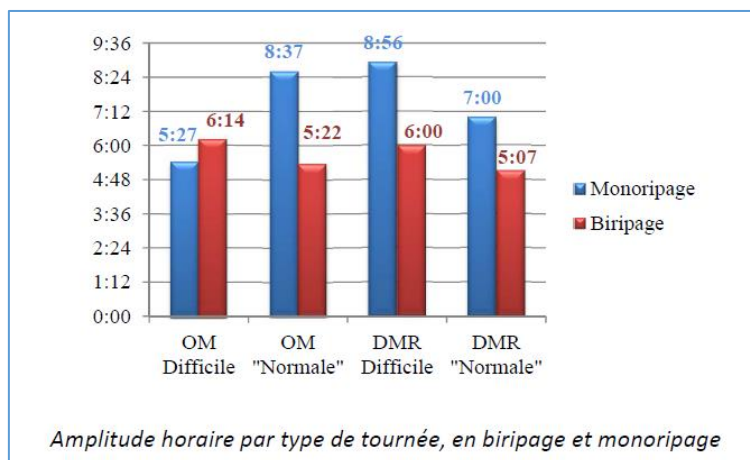


Figure 36 : volet ergonomie : comparaison des temps de tournée en monoripage et en biripage

- **Actions** effectuées par les **ripeurs** : la **fréquence** des actions de collecte par heure augmente en monoripage (cf. Figure 37)

Voici l'exemple d'une collecte d'OM qualifiée de « normale » selon les critères définis par le groupe de travail :

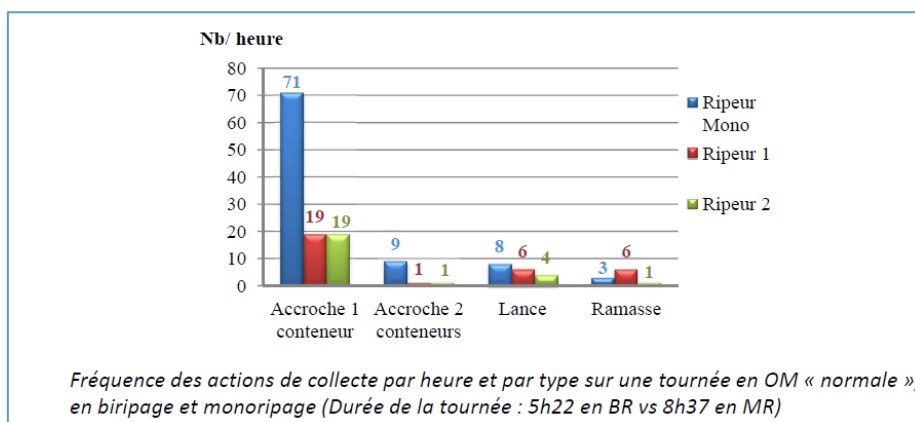


Figure 37 : volet ergonomie : comparaison de la fréquence des actions de collecte en monoripage et en biripage, sur une collecte d'ordures ménagères qualifiée de « normale »

Voici l'exemple d'une tournée de sélectif qualifiée de « normale » (cf. Figure 38) :

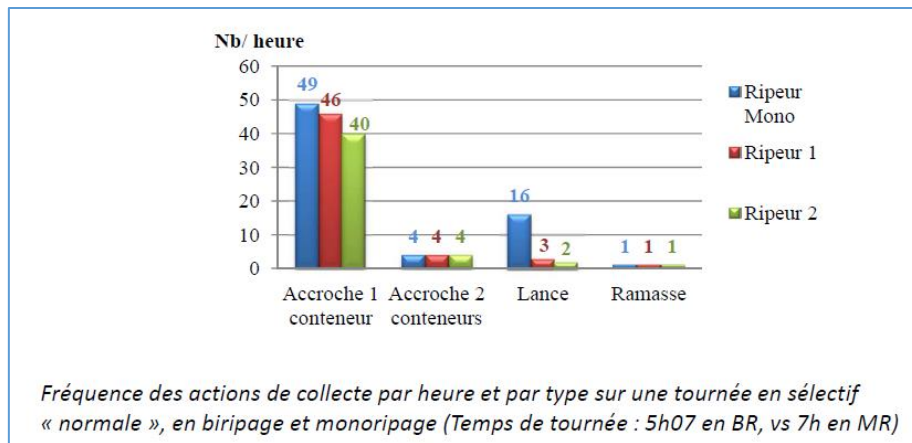


Figure 38 : volet ergonomie : comparaison de la fréquence des actions de collecte en monoripage et en biripage, sur une tournée de tri sélectif qualifiée de « normale »

- Le **poids** manipulé par heure et par ripeur augmente en monoripage (cf. Figure 39)

Sur l'ensemble des tournées observées :

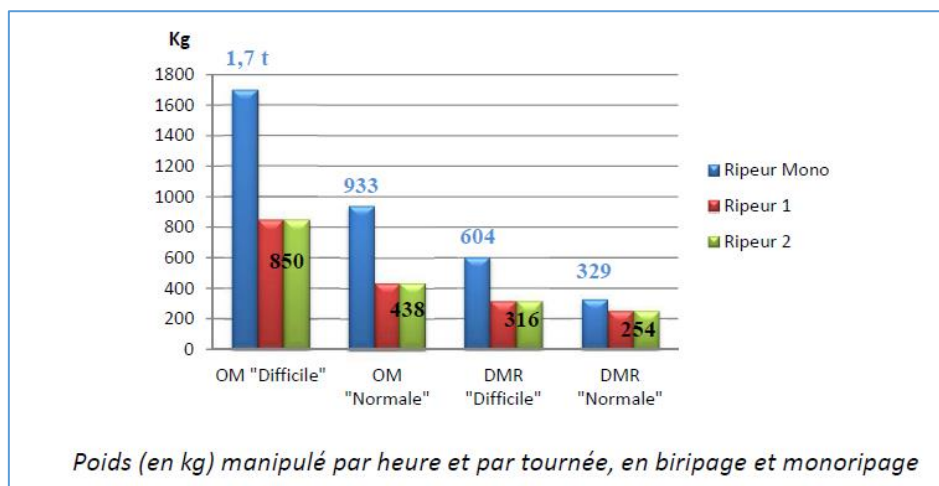


Figure 39 : volet ergonomie : comparaison du poids manipulé par heure et par ripeur en monoripage et en biripage

- La façon dont le temps des **ripeurs** est occupé (« actions périphériques », actions autres que l'action de collecter) change quand on passe au monoripage (cf. Figure 40) :

Voici l'exemple des deux tournées OM de difficulté « normale », l'une collectée en monoripage et l'autre en biripage :

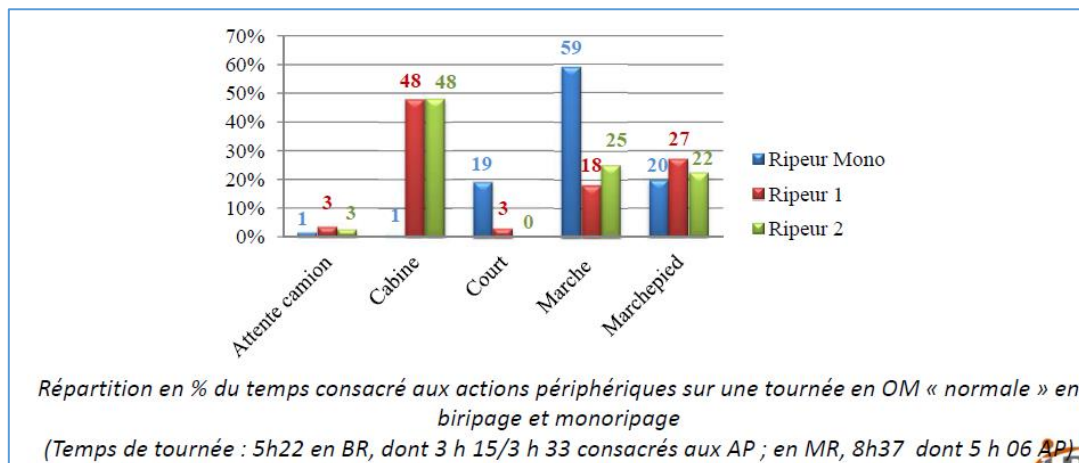


Figure 40 : volet ergonomie : comparaison de la façon dont le temps des ripeurs est occupé (« actions périphériques ») en monoripage et en biripage

On voit que le temps de marche et de course augmente énormément sur la tournée effectuée en monoripage par rapport à celle qui est faite en biripage, tandis que le temps passé à attendre le camion ou à être debout sur le marchepied diminue, et que le temps passé dans la cabine se réduit à presque rien.

- La façon dont le temps des **chauffeurs** est occupé change également quand on passe au monoripage (cf. Figure 41)
  - o Le temps passé par le chauffeur à **surveiller** le ripeur augmente en monoripage

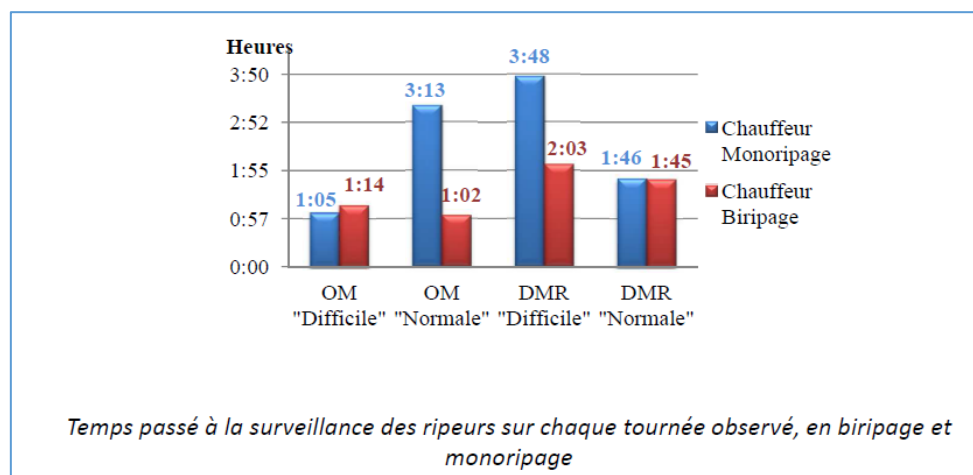


Figure 41 : volet ergonomie : comparaison du temps passé par les chauffeurs à surveiller les ripeurs, en monoripage et en biripage



- Le temps passé au sol pour **aider** les ripeurs à collecter augmente en monoripage (cf. Figure 42)

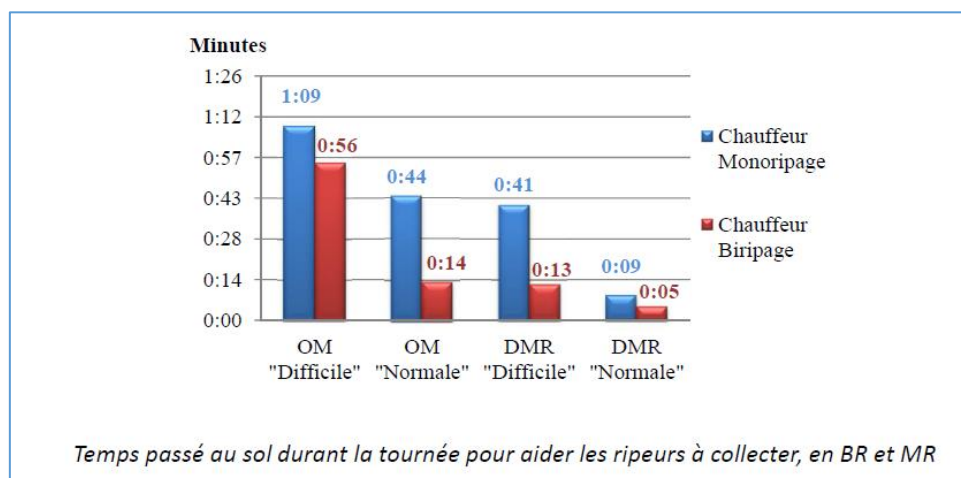


Figure 42 : volet ergonomie : comparaison du temps passé au sol pour aider les ripeurs par les chauffeurs, en monoripage et en biripage

Ici on voit un décalage entre les observations de l'ergonome et les mesures du physiologiste. Alors que le physiologiste ne trouvait pas de différence significative entre les tournées de mono et de biripage en ce qui concerne l'activité des chauffeurs (rester assis, marcher...) sur les 16 tournées suivies, l'ergonome trouve une différence sur les 8 tournées qu'elle observe. Cependant, il nous semble que nous devons analyser cette observation en termes de pertinence par rapport à la problématique, et que dans ce cas, l'observation de l'ergonome ne remet pas en cause notre hypothèse énoncée plus haut, qui est que l'aide du chauffeur au ripeur ne peut suffire à compenser l'aggravation des contraintes induite par le passage au monoripage. Expliquons-nous : si l'on examine le graphe ci-dessus, il semble que le chauffeur de la tournée OM difficile en monoripage passe 13 minutes de plus que le chauffeur du même type de tournée en biripage à aider son ripeur. Sur la tournée OM normale, le chauffeur aide le ripeur 30 minutes de plus en monoripage. Sur la tournée de sélectif difficile, le ripeur bénéficie de 28 minutes d'aide supplémentaire. Sur la tournée de sélectif normale, la différence est de 4 minutes. Même dans les cas les plus favorables, à savoir, lorsque le chauffeur descend 30 minutes de plus pour aider le ripeur, il est impossible que cela suffise à compenser l'énorme accentuation des contraintes produite par le passage au monoripage, et qui se concrétise par des temps de tournée identiques voire supérieurs, des tonnages identiques alors que le ripeur est seul, etc. Par ailleurs, on note que le temps passé au sol par le chauffeur à aider le ripeur augmente, mais la fréquence (nombre des actions du chauffeur par heure) ne change pas. Ici se trouve peut-être une autre explication à l'augmentation des temps passés au sol : la tournée est plus longue en monoripage ! Quoi qu'il en soit, l'aide du chauffeur au monoripeur ne suffit pas à compenser l'augmentation de la contrainte induite par le monoripage (cf. Figure 43).

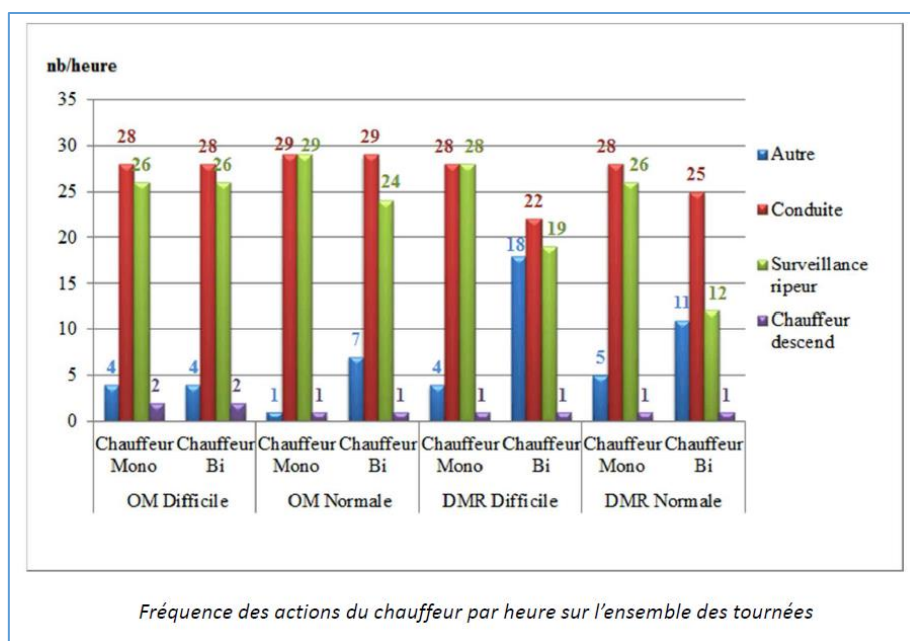


Figure 43 : volet ergonomie : comparaison de la fréquence des différentes actions du chauffeur par heure, en monoripage et en biripage

Ainsi, à la première question : « en quoi le travail en monoripage diffère-t-il du travail en biripage dans ses caractéristiques », l'ergonome répond : sur l'échantillon observé, le travail en monoripage implique une charge de travail plus importante pour tous les opérateurs. Pour les ripeurs : sur les 8 tournées observées, l'étude met en évidence un temps de tournée identique voire supérieur, mais aussi un tonnage, un nombre de conteneurs, un poids manipulé par ripeur et par unité de temps plus important. Pour les chauffeurs, il semble que le travail en monoripage s'accompagne d'une activité mentale sur la durée plus importante et possiblement plus soutenue, ainsi que d'une activité physique plus importante puisque les chauffeurs descendent un peu plus aider le ripeur en monoripage sur les tournées observées.

Deuxième question posée à l'ergonome : en quoi, sur les tournées étudiées, le travail en monoripage diffère-t-il de celui effectué en biripage en matière de **régulations** ?

Voici les résultats de l'observation ergonomique sur une tournée effectuée en biripage. L'ergonome observe 4 types de coopération (cf. Figure 44), qui interviennent dans des proportions variables, mais pour un temps très important par rapport à la durée totale de la tournée (2h sur 5h07) :

- Echange de marchepied (la difficulté de collecte n'est pas la même d'un côté et de l'autre du camion)
- Pré-collecte (un des ripeurs part en avant rassembler les conteneurs au même endroit, ce qui facilite le travail quand le camion arrive)
- Entraide (pour manipuler des objets ou contenants particulièrement lourds)
- Attente du collègue

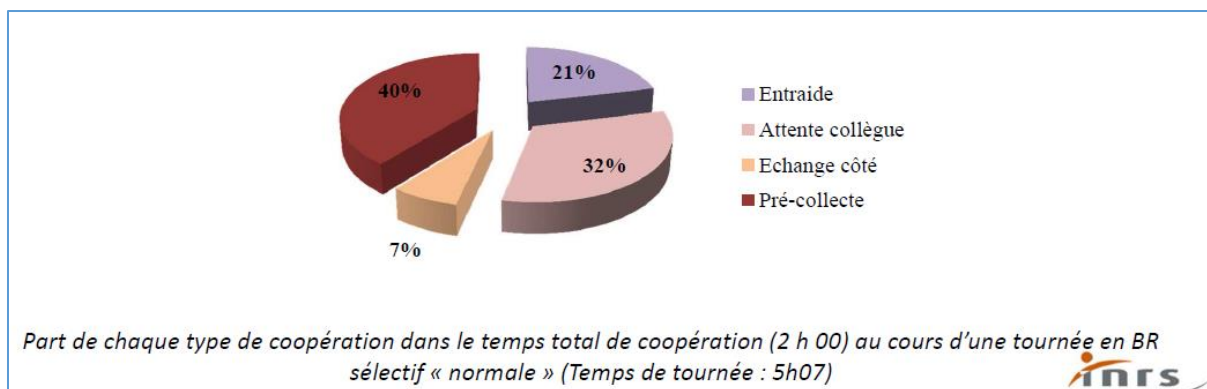


Figure 44 : volet ergonomie : description des coopérations entre les opérateurs lors d'une tournée en biripage

L'ergonome note que toutes ces stratégies destinées à gérer la contrainte physique sont fondées sur la coopération entre les deux ripeurs. De façon logique, elle note donc que ces stratégies ne sont pas reproductibles en monoripage, et disparaissent de fait.

Or, les stratégies de régulation collective de l'activité permettent de répartir la charge de travail, de l'alléger, en même temps qu'elles instaurent des espaces qui permettent de récupérer. Ces stratégies ne sont plus disponibles en monoripage. Les seules stratégies possibles en monoripage deviennent les stratégies d'accélération. On aboutit alors à un cumul des contraintes, avec l'impossibilité de coopérer et de bénéficier d'un allègement de la charge de travail.

*Troisième question posée à l'ergonome : quelles conséquences possibles sur la santé des ripeurs peut-on anticiper ?*

Comme le physiologiste, l'ergonome a choisi d'illustrer son propos par une mesure de coût cardiaque absolu (correspondant au coût cardiaque de l'effort) car c'est un indicateur fiable et reconnu au plan réglementaire de l'impact d'une activité sur un organisme humain (cf. Figure 45).

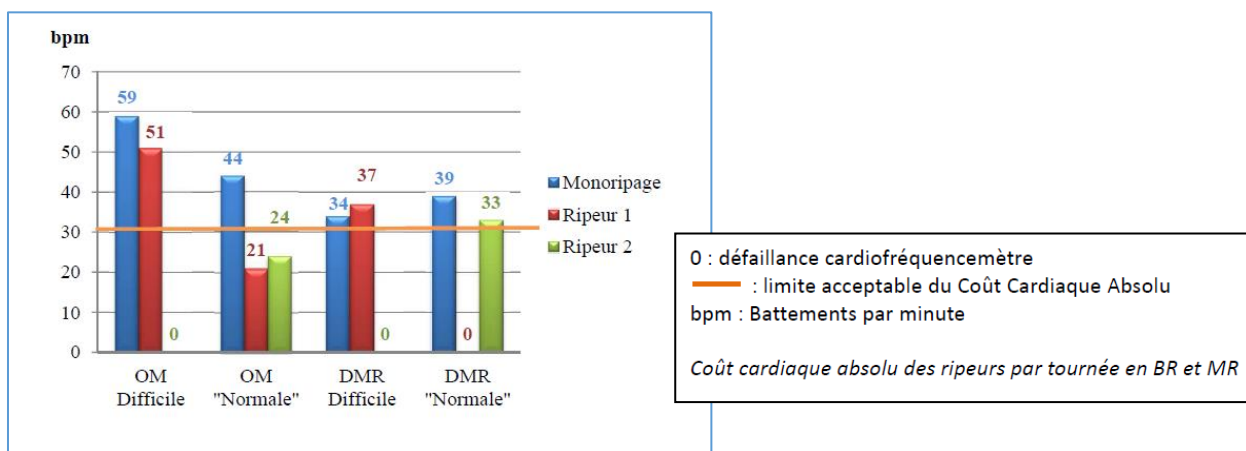


Figure 45 : volet ergonomie : comparaison du coût cardiaque absolu chez les ripeurs en monoripage et en biripage

On rappelle que certaines des tournées observées par l'ergonome (tournées d'OM) sont communes avec celles qu'a étudiées le physiologiste, mais pas d'autres (les tournées de tri sélectif). Par rapport aux précédents, ce graphe contient donc de nouvelles données.

Sur ce nouveau set de données, les conclusions de l'ergonome sont les mêmes que celles du physiologiste :

- Alors que les biripeurs sont déjà proches de la limite acceptable du coût cardiaque absolu, les monoripeurs dépassent les biripeurs
- La valeur du coût cardiaque dans l'échantillon observé atteint parfois le double de la valeur considérée comme acceptable

Pour finir, l'ergonome choisit d'illustrer l'impact du changement organisationnel sur l'activité des opérateurs, et indirectement sur leur santé, en montrant deux chroniques d'activité de trois minutes chacune. L'une se déroule sur une tournée de biripage (cf. Figure 46), l'autre sur une tournée de monoripage (cf. Figure 47). Ces chroniques nous donnent à voir ce dont se compose exactement « la ramasse », le cœur de métier de cette profession archétypale. La comparaison des deux chroniques permet de visualiser ce qu'implique le changement organisationnel consistant à passer en monoripage dans l'activité quotidienne des opérateurs.

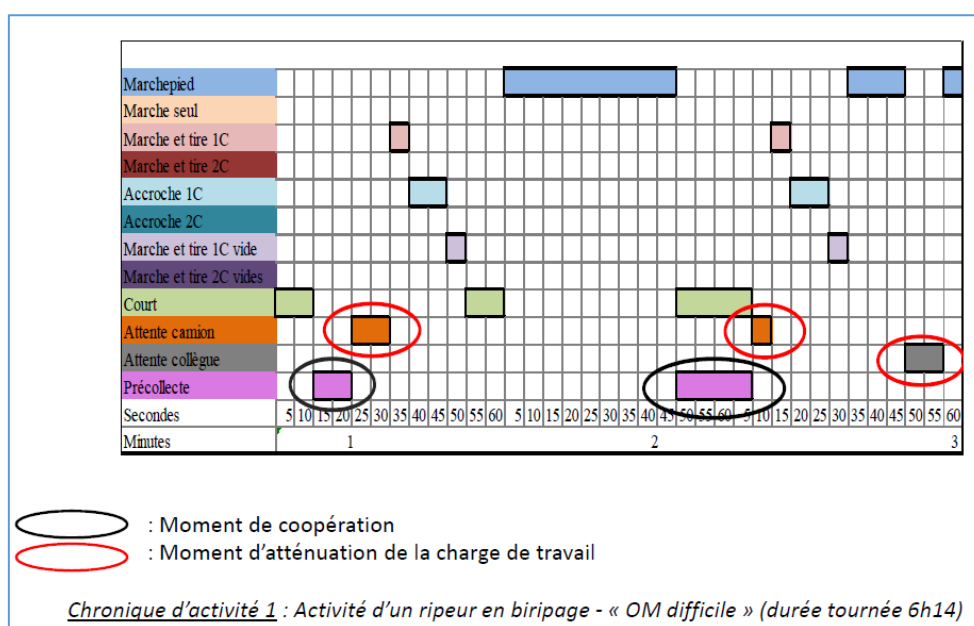


Figure 46 : volet ergonomie : chronique d'activité d'un ripeur en biripage sur une tournée d'ordures ménagères qualifiée de « difficile »

On note ici que l'activité du ripeur, sur cette tournée qui dure au total 6h14 :

- Consiste essentiellement à manipuler 1 conteneur à la fois
- Comporte des temps assez longs (plusieurs dizaines de secondes) sur le marche pied
- Sur 3 minutes, va comporter la manipulation de 2 conteneurs (le ripeur tire le conteneur, l'accroche au camion pour le vider et rapporte le conteneur à l'endroit où il l'a pris)

- Est rythmée par des moments de coopération et d'atténuation de la charge de travail, fondés sur l'équipe de deux ripeurs (ex. : courir en avant, rassembler les conteneurs en pré-collecte puis attendre le camion). Ces moments permettent d'aménager la contrainte de cette tournée OM difficile.

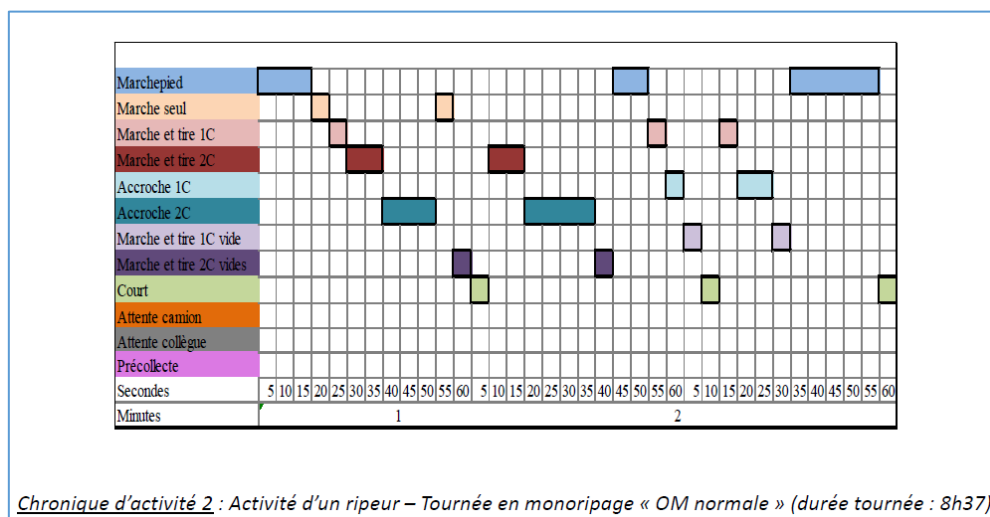


Figure 47 : volet ergonomie : chronique d'activité d'un ripeur en monoripage sur une tournée d'ordures ménagères qualifiée de « normale »

La même chronique d'activité de trois minutes sur la tournée OM normale en monoripage montre que :

- Les temps sur le marchepied se sont réduits
- Le ripeur manipule désormais 2 conteneurs à la fois : au total, sur les 3 minutes, il manipulera 6 conteneurs (contre 2 pour son collègue précédent en biripage)
- Les moments de coopération et d'atténuation de la charge de travail ont disparu

...et le tout s'observe sur une tournée qui dure cette fois 8h37 au total.

- Le changement organisationnel s'accompagne d'une intensification du travail : il révèle les enjeux de santé au travail, immédiats et différés

Nous connaissons parfaitement les limites d'observations qui ont été faites sur un temps limité et sur un échantillon nécessairement restreint. Chacune des approches que nous avons déployées présentait ses limites, palliées au mieux par des précautions méthodologiques constantes :

- Physiologiste et ergonome ont pris soin de contrôler le maximum des variables connues et contrôlables, définies au préalable avec le groupe de travail et les industriels dans le but d'améliorer la comparabilité des tournées : sélection de tournées urbaines, horaires, saison, difficulté, type de déchets...
- Chaque chercheur a par ailleurs ajouté les précautions nécessaires à l'étayage des données dans sa propre discipline. Ainsi :

- Le physiologiste a pris soin d'étudier un échantillon de 37 opérateurs, sur des suivis de tournées intégrales, ce qui lui assurait une validité statistique suffisante pour pouvoir attester de la qualité de ses données et de leur caractère quantitatif
- L'ergonome a également pris soin de suivre ses 8 tournées en intégralité
- Physiologiste et ergonome soulignent ensuite que leurs conclusions s'entendent indépendamment des facteurs organisationnels, techniques et concernant l'environnement des entreprises, qu'ils n'ont pas été en mesure d'appréhender. Cependant, ceux-ci sont bien explorés par le volet éco-gestion de l'étude, celui que nous avons mené en parallèle, auprès des détenteurs des pratiques de GRH, avec nos propres précautions méthodologiques décrites plus haut.

Ainsi, alors qu'aucun des volets ne suffisait à lui seul à éclairer toute la situation de changement organisationnel, il nous semble que le croisement des points de vue sur ce passage au monoripage permet d'assurer une grande robustesse aux résultats. Ces derniers ont pour particularité d'être très convergents. Sans prétendre à une généralisation qui serait nécessairement abusive, il nous semble néanmoins que le croisement des points de vue disciplinaires permet d'apporter un certain nombre de réponses solides aux questions posées sur le terrain considéré.

- En quoi ce changement organisationnel modifie-t-il le travail dans ses caractéristiques ?

Temps de tournée identique voire supérieur, augmentation des tonnages manipulés par heure et par personne, augmentation de la fréquence des actions de collecte et des manipulations, augmentation du kilométrage parcouru, changement dans la nature des actions effectuées au profit de celles qui contraignent et au détriment de celles qui permettent de récupérer... tous les indices recueillis par l'étude physiologique quantitative comme par l'étude ergonomique qualitative concourent à décrire une intensification majeure du travail.

- En quoi ce changement organisationnel modifie-t-il le travail dans ses régulations ?

Les stratégies de coopération et d'entraide, ainsi que les stratégies permettant de se ménager des espaces de récupération, étaient toutes fondées sur l'équipe de deux ripeurs : elles disparaissent totalement en monoripage.

Nous n'avons pas évoqué la dimension de convivialité, qui disparaît aussi. En effet, le monoripeur n'a plus de collègue à qui parler. Son travail n'en est que plus monotone et solitaire. Cependant, nous ne nous avancerons pas sur ce terrain car nous ne l'avons pas exploré en détail.

- Quelles conséquences possibles sur la santé immédiate et différée des ripeurs peut-on anticiper ?

Intensification des tâches et disparition des espaces de régulation aboutissent à une augmentation de l'effort perçu (subjectif), mais aussi à une augmentation parfois très importante de paramètres tout à fait objectifs et reconnus. Le plus facile d'accès est le coût cardiaque absolu. On peut aussi s'appuyer sur les courbes d'une fréquence cardiaque qui devient parfois inquiétante sur le plan médical, chez des opérateurs pourtant jeunes et sans antécédent connu.

De tous ces indices, dont aucun n'est suffisant à lui seul mais qui valent par leur multiplication, la diversité de leurs approches et la concordance de leurs résultats, il nous semble qu'on peut raisonnablement tirer quelques inférences cardinales. La première est que manifestement, les aménagements mis en place lors du passage au monoripage et valorisés par certains des industriels que nous avons rencontrés ne sont pas suffisants. Nous les avons pourtant entendu évoquer l'aménagement des tournées, ainsi que leur conviction que l'aide accrue du chauffeur au monoripeur permettrait de compenser l'intensification du travail demandé...force est d'acter le caractère erroné de ces affirmations. La deuxième inférence concerne les conséquences possibles sur la santé immédiate et différée des ripeurs. Nous sommes en présence d'une grande intensification d'un travail qui était déjà fort contraignant et accidentogène, dont on supprime en même temps les possibilités de régulation. Il nous semble raisonnable de craindre que ce changement n'entraîne l'augmentation d'une sinistralité déjà élevée (accidents du travail, maladies professionnelles). Par ailleurs, nous craignons aussi, même si cette donnée est impossible à mesurer dans l'immédiat, alors que le passage au monoripage est récent et encore en cours, des conséquences à long terme sur la santé des opérateurs. En effet, tandis que leur organisme est mis à rude épreuve, leur capacité normative est singulièrement mise à mal par cette nouvelle modalité organisationnelle.

Il nous semble que la conjonction des approches multi-outillées dont nous disposons ici nous permet d'affirmer, sur ce terrain, avec un degré de certitude raisonnable, un lien direct entre :

- Une décision gestionnaire de changement organisationnel, consistant à passer de deux ripeurs à un ripeur à l'arrière du camion
- Et les conséquences prévisibles sur la santé immédiate et différée des ripeurs concernés.

Ce lien est, nous semble-t-il, rarement affirmé avec autant de force. C'est sans doute l'une des plus-values de ce projet.

Le contexte externe général des quatre entreprises composant le paysage du territoire étant posé, nous pouvons nous livrer à une étude fine des deux d'entre elles qui ont été qualifiées de « cas princeps », en commençant par son contexte interne particulier.

### 7.3.2. Deuxième territoire, première entreprise : Menhir

Pour être légitime à nous exprimer sur le cas d'entreprise Menhir, appartenant au territoire Métropole, nous rappelons que nous avons réuni un matériau conséquent (cf. Tableau 41).

<b>Entretiens</b>	<p><b>Temps total : plus de 13 h</b></p> <p><b>7 entretiens (6 individuels et 1 collectif) pour un total de 9 personnes interrogées</b></p> <p><b>Qualité des interlocuteurs : 1 directeur de la maîtrise des déchets, 1 directeur adjoint de la maîtrise des déchets, 1 secrétaire de CHSCT, 1 responsable HSE, 1 directeur adjoint à la collecte, 1 encadrant de proximité sur la régie ME, 2 chauffeurs-ripeurs et 1 ripeur de la régie ME</b></p>
<b>2 cahiers des charges régissant les appels d'offres, moins le prix</b>	<p>2009 : en cours au moment de l'étude</p> <p>2016 : portant les traces de l'étude</p>
<b>Docs de la Métropole</b>	Rapport annuel sur le prix et la qualité du service public de gestion des déchets, 2016
<b>Docs du service collecte</b>	Pyramide des âges 2014
<b>Mesures et observations</b>	Physiologiques et ergonomiques (INRS)

Tableau 41 : rappel des matériaux réunis pour étayer le cas Menhir

Issue d'une agglomération qui s'est transformée en communauté d'agglomérations, la Métropole Menhir a été créée officiellement très peu de temps avant notre première visite. Actuellement, Menhir est donneur d'ordres pour les 3 délégataires de service public qui se partagent environ la moitié de l'activité de collecte de son territoire : Gravier, Rocher et Caillou. L'autre moitié est assurée par Menhir elle-même. Au total, plus d'un millier de personnes sont employées par les différents services de cette entreprise publique, dont un peu moins de 200 chauffeurs, ripeurs ou chauffeurs-ripeurs pour la collecte des déchets. Le noyau dur est composé d'agents territoriaux. S'y ajoutent une vingtaine d'agents appelés « *remplaçants* », toujours les mêmes, qui sont en CDD de droit public. Menhir n'emploie pas d'agents sous contrat de droit privé. Son cadre réglementaire et légal est celui du secteur public.

#### 7.3.2.1. Menhir : contexte interne

##### a) Présentation de l'entreprise : contexte historique, économique et culturel

Menhir gère environ 25 tournées de collecte de déchets ménagers, et quelques rares tournées de déchets verts, récupérées lors de la création de la Métropole, qu'elle compte déléguer au privé lors du prochain renouvellement de marché.



Jusqu'à la création de la Métropole, Menhir comptait deux points de régie indépendants, situés sur deux sites, ME et MR, aux pratiques très différentes. Les régies sont maintenant regroupées, les pratiques vont devoir être harmonisées. Le chantier est lourd, et le secrétaire de CHSCT n'hésite pas à parler du « *mariage de deux cultures* ».

En effet, il semble que rien, à part le métier commun (et les camions), ne réunisse les deux entités « *mariées* » lors de la création de la Métropole. Elles ne collectent même pas le même type de déchets, les contenants ne sont pas les mêmes, leurs garages respectifs fonctionnent différemment, même la dotation vêtements ou les EPI sont différents. De la même façon, rien ne concorde dans les pratiques de GRH : taux d'encadrement, pose des congés, gestion des remplacements, horaires, cycle de travail, rattrapage des jours fériés, fini-quitte ou non...tout diverge. Des groupes de travail sont à l'œuvre pour construire ce que le directeur adjoint à la collecte appelle « *un règlement de fonctionnement* ». Ces nouvelles règles communes s'accompagneront d'une refonte complète des tournées. Une réflexion est également menée sur l'opportunité de passer certaines des tournées en monoripage, absent jusqu'alors de cette entreprise. L'étude monoripage est donc la bienvenue pour Menhir, dont les dirigeants souhaitent disposer « *d'éléments d'appréciation* » concernant le travail des agents.

Par ailleurs, Menhir prépare le renouvellement de l'appel d'offres pour le prochain marché. Menhir articule ce travail avec sa propre réflexion interne, pour aller globalement dans le sens d'une optimisation économique :

- Réflexion sur la nature et le périmètre des lots attribués aux prestataires
- Réflexion sur la nature même des tournées (mise en place des colonnes enterrées)
- Réflexion sur une réduction des fréquences de tournée

Au niveau administratif, la Métropole comporte désormais des services centraux, mais aussi 5 « *pôles de proximité* », chacun couvrant un territoire d'environ 100 000 habitants, ce qui permet aux élus locaux de conserver une capacité d'action sur leur territoire. En effet, chaque pôle a son vice-président et un comité local d'élus. Certaines missions déchets (comme la gestion des déchetteries) y sont décentralisées. Depuis la création de la Métropole, deux personnes sont affectées à chaque pôle de proximité pour gérer l'activité déchets, donc il y a une répartition des missions entre ce qui est fait et géré par le pôle de proximité et ce qui est resté géré en central, comme les contrats prestataires, la gestion des marchés, les achats de matériels et leur entretien.

Au niveau des centres techniques, d'ores et déjà, le système d'encadrement a été revu en profondeur. Au moment de notre visite, un directeur adjoint à la collecte s'occupe des deux régies et du garage. Sur MR, l'équipe d'encadrement se compose d'un coordinateur, dont la présence est rendue nécessaire par la taille de l'équipe, d'un chef de service et de 4 encadrants de proximité (ou chefs de secteur), chacun ayant une vingtaine d'agents en supervision. Sur ME, où l'équipe est plus petite, les 60 agents sont encadrés par un chef de service et deux chefs de secteur. Il est à noter que 2 des 6 encadrants de proximité sont des femmes.

Pour nous donner une idée des difficultés rencontrées selon lui par Menhir, le secrétaire de CHSCT nous livre sa description très personnelle de l'entreprise, qu'il vient d'intégrer : « *C'est une image ambivalente. D'un côté on a un établissement qui a un taux de technicité très élevé [...] et parallèlement à cette maîtrise technique il y a une certaine difficulté à la maîtrise de la stratégie de management et tout ça. [...] C'est-à-dire qu'il y a une difficulté à maîtriser les évolutions organisationnelles. La conduite du changement.* ».

#### b) Etat du climat social

Il semble que le climat social se caractérise par de multiples inquiétudes des agents dans ce contexte de grands changements :

- Inquiétude quant à la nature même de leur travail
- Inquiétude quant à d'éventuelles disparitions de postes
- Inquiétude quant à l'évolution de la charge de travail
- Inquiétude quant au passage au monoripage
  - o « *En fait est venue se rajouter cette question d'un seul agent de collecte. Donc psychologiquement ça veut dire 'On va travailler plus, en plus on va nous enlever des gens, et tout ça pour le même tarif'. Pas très vendeur.* » (directeur de la maîtrise des déchets).
  - o Disparition des bénéfices de la coopération entre les deux ripeurs : formation par compagnonnage, ce qui serait critique pour les remplaçants ; alerte au chauffeur en cas de malaise d'un des ripeurs ; risque de sur-sollicitation du chauffeur...
- Inquiétude quant à l'affectation à telle ou telle tournée, alors que jusqu'à présent les équipages sont fixes : crainte de perdre les collègues avec lesquels on s'entend bien, crainte de perdre ses usagers habitués et les étrennes que ceux-ci donnent au moment de la vente des calendriers.
- Inquiétude quant à l'harmonisation des pratiques de GRH entre les 2 sites : ici tout semble se cristalliser autour de la question du fini-quitte. En effet, le fini-quitte a été supprimé sur le site ME, mais pas sur le site MR. La direction souhaite harmoniser les pratiques entre les deux sites et opérer une transition en douceur vers la suppression du fini-quitte. Cependant, les réactions des agents à ces changements sont vives et parfois hostiles.

De fait, le mois d'octobre 2016 a été marqué par deux jours de grève. Depuis lors, les dirigeants de Menhir se disent soucieux de « *renouer un peu le dialogue avec les équipes* » (directeur de la maîtrise des déchets). A cet effet ont été créés des groupes de travail, qui abordent des thématiques évoquées lors de la grève : entre autres, les relations hiérarchiques-agents, mais aussi l'uniformisation des règles de fonctionnement sur les deux sites.

### c) Ressources humaines (pyramide des âges)

Voici la pyramide des âges de Menhir telle qu'elle se présente en 2014 (cf. Figure 48) :

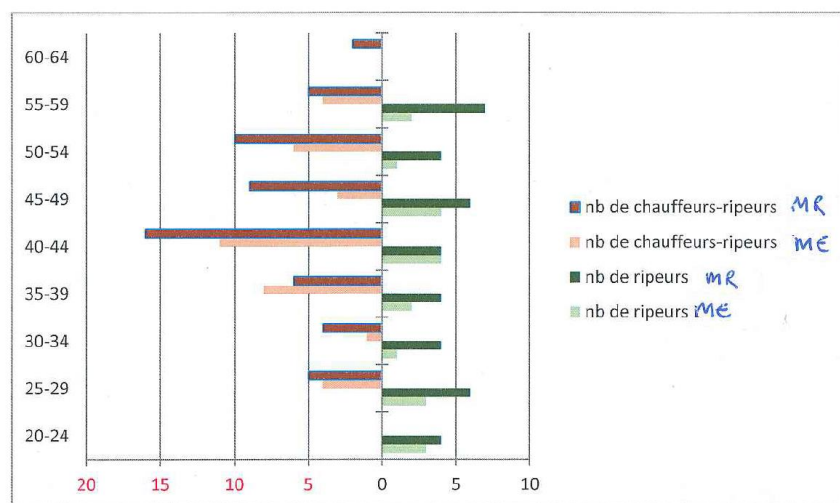


Figure 48 : Menhir : pyramide des âges 2014

Les données chiffrées sur lesquelles repose la pyramide des âges montrent un vieillissement, particulièrement sur la catégorie des chauffeurs-ripeurs, puisque 70% d'entre eux ont plus de 40 ans (66 agents sur 94). Le phénomène est moins marqué chez les ripeurs purs, mais ce sont tout de même 54% d'entre eux, qui ont plus de 40 ans (32 agents sur 59).

Nous avons assez de données pour estimer que cette pyramide des âges est défavorable, au vu des contraintes du métier, ce que confirme le secrétaire du CHSCT : « *Je dis 'Arrête, t'as vu le nombre de gens qu'on a en reclassement ! T'as vu la pyramide des âges de l'établissement ! On va peut-être avoir 20 gars dans les 5 ans qui viennent qui vont être en difficulté !' »*

### d) Double activité

On note enfin que Menhir est affectée par la double activité. Ce phénomène est loin d'être exceptionnel. Il est évidemment difficile de le quantifier, mais le responsable de la cellule Prévention fournit une estimation : « *Il y a 3 ans on a une infirmière santé au travail, qui travaille à la collectivité depuis 5 ans maintenant, qui avait fait une enquête auprès des ripeurs, pour ceux qui voulaient bien répondre, dans le questionnaire il y avait une question sur une deuxième activité, et 50% des ripeurs qui ont répondu ont déclaré qu'ils avaient une deuxième activité.* » (responsable HSE).

### 7.3.2.2. Menhir : analyse. Pratiques « classiques » et traces de GEST

#### a) Description des pratiques en vigueur chez Menhir

##### - La gestion des entrées et des départs

La gestion des personnels est un énorme problème. En effet, le manque de personnel, l'impossibilité d'embaucher en cette période d'économies mènent à un fonctionnement récurrent « en mode dégradé » : « *Mode dégradé égale 'on n'a pas le nombre de personnes suffisant pour faire l'ensemble des services'.* » (directeur adjoint à la collecte). Toutes les astuces de recomposition des équipes sont alors mises en œuvre : « *Voilà, ressources en interne, on pique un petit peu partout, parce qu'il faut que ça tourne. Les communes ne veulent pas le savoir, il faut les collecter, point, donc il faut être au taquet. Hier soir déjà, j'avais le planning chez moi, à la maison, [...] pour rechercher des gars pour demain. Tout dans ma tête, comment j'allais faire pour les rechanger de place et tout. Quelquefois j'ai deux chauffeurs donc j'en pique un dans une équipe, un chauffeur sur les deux et puis je le remets à l'autre place, jusqu'à épuisement, et quand ce n'est plus possible, c'est moi qui pars.* » (encadrant de proximité régie ME). A la fin, le monoripage, qui n'a pas cours officiellement, peut malgré tout s'inviter dans les pratiques quotidiennes : « *Quand on n'a plus assez de personnes et qu'on a utilisé tous nos moyens de mode dégradé, ils partent à deux.* » (directeur adjoint à la collecte). Les encadrants rencontrés sont totalement accaparés par cette problématique des remplacements quotidiens, qui envahit tout, au détriment des projets à plus long terme.

Une fois cette particularité soulignée, examinons les pratiques classiques de gestion des entrées et sorties, selon la grille de Pichault et Nizet.

Menhir relève de la fonction publique territoriale. La gestion des entrées est menée conjointement par les encadrants de proximité et la Direction des Ressources Humaines. Les recrutements sont lancés sur demande du directeur adjoint à la collecte. L'immense majorité des recrutements actuels concernent des remplaçants. Les rares fonctionnaires embauchés le sont après une période de remplacement, qui tient lieu de période d'essai. Cependant, ils doivent subir une période de stage, comme toujours dans la fonction publique territoriale.

En amont des recrutements de remplaçants, le DRH de Menhir comme les encadrants disposent d'une banque de CV. Le DRH sélectionne des CV, puis organise avec le chef de service des jurys de recrutement, qui ont lieu environ deux fois par an et permettent de rencontrer physiquement les candidats. Les premiers critères de sélection répondent à un questionnement témoignant d'une vision à court terme, logique : il s'agit d'évaluer l'aptitude du candidat à remplir immédiatement la mission qu'on souhaite lui confier, à savoir, occuper un poste d'agent de collecte. Rentrent ainsi en compte sa disponibilité, son éloignement géographique du lieu de travail pressenti, son âge, mais aussi son parcours précédent et ses possibles conséquences sur sa capacité physique. Lorsqu'il s'agit de recruter un fonctionnaire, le recrutement est guidé par un questionnement qui témoigne d'une vision à long terme du devenir professionnel du candidat :

- Le directeur de la maîtrise des déchets précise que les recruteurs « *n'exigent pas un niveau, non, parce que parfois il peut y avoir des gens qui ont un niveau trop élevé par rapport au poste et qui finalement vont s'ennuyer.* » (directeur de la maîtrise des déchets).
- Cependant, la tendance est à sélectionner des candidats qui font preuve d'un potentiel mais aussi d'une volonté d'évoluer, et ce, dès l'entretien d'embauche : « *Les gens, c'est l'occasion pour eux de rentrer dans la fonction publique, et puis après de faire leur chemin.* » (directeur de la maîtrise des déchets). Cette attitude fait partie d'une vraie politique de gestion des carrières dans ces métiers contraignants. Il s'agit d'entrer dans la fonction publique par le métier de ripeur, mais en ayant dès le début à l'esprit que ce métier ne sera pas le dernier.

C'est ainsi que parmi tous les candidats en rupture de parcours ont été recrutés en dernier lieu : un policier, un gendarme, un infographiste... plusieurs agents à bac+2 voire bac+3, dont la vocation n'est pas de rester dans cet emploi.

La planification du recrutement est maximale : « *On ne peut pas créer de postes, nous, toute création doit être délibérée, donc on ne fait que du remplacement. En termes de collecte il y a longtemps qu'on n'a pas recruté de postes ex nihilo, pour rajouter des tournées par exemple. On est plutôt dans la rationalisation de l'existant.* » (directeur de la maîtrise des déchets). En effet, les dirigeants anticipent la réorganisation : ils ne veulent pas courir le risque d'embaucher des fonctionnaires qu'ils ne pourraient plus occuper une fois la réorganisation faite. Le recrutement obéit à des règles formelles très strictes.

Sans surprise, en vertu de la politique de recrutement d'agents amenés à quitter au plus vite le métier de ripeur tout en restant dans la fonction publique territoriale, le turn-over est très élevé sur les deux régies, où les sorties sont nombreuses. Tous les modes de sortie peuvent s'observer : « *retraite, mobilité, démission, reclassement...* » (directeur adjoint à la collecte). Les sorties sont gérées en fonction des différentes modalités, selon les règles de la fonction publique territoriale. Chaque modalité de départ comporte ses propres critères : âge pour la retraite, nécessité médicale pour le reclassement, souhait de l'agent pour la mobilité. Les modalités de départ n'ont pas besoin d'être négociées avec les IRP, dans la mesure où elles concernent des individus et non des groupes. L'absentéisme enfin est très élevé, et il représente un problème majeur pour les gestionnaires : le directeur de la maîtrise des déchets le qualifie de « fléau ». Il est largement imputable aux accidents du travail, qui peuvent eux-mêmes présenter plusieurs causes. Nous y reviendrons lorsque nous tenterons d'approcher les résultats des pratiques de GEST chez Menhir.

De façon remarquable, on voit que chez Menhir le mode de recrutement des fonctionnaires est en lien étroit avec deux autres dimensions de la GRH : la mobilité et la carrière. En effet, recruteurs comme recrutés s'accordent souvent à considérer l'embauche comme un simple point d'entrée dans la fonction publique territoriale, donc, point d'accès aux concours et carrière qui lui sont associés. « *Ceux qui rentrent n'ont pas toujours vocation à rester. Ils le*

*savent dès le départ. Ils nous le disent même à l'entretien. On le voit bien quand on pose des questions sur comment ils s'imaginent à 5 ou 10 ans. On la pose systématiquement.* » (directeur adjoint à la collecte). Il s'agit d'une politique plus large de gestion des carrières, et plus largement, de GEST, car elle vise à modérer les effets néfastes d'une carrière entière de ripeur sur la santé des agents, tout en leur donnant du pouvoir d'agir.

- L'intégration et la culture organisationnelle

L'intégration des remplaçants se fait de manière très simple et rapide : « *Donc jurys, ensuite visite médicale, ensuite visite de sécurité, et simplement après on peut les mettre sur la régie.* » (directeur adjoint à la collecte). L'intégration se fait par le biais d'une petite formation, centrée sur la pratique du métier, avec une focale particulière sur la sécurité. Il est significatif qu'elle soit réalisée par les préventeurs : « *Après il y a une partie formation qui est réalisée par nos soins, par la cellule Hygiène et Sécurité, ça dure une journée, on fait 1h30 – 2 h en salle ou là c'est plutôt la partie théorique, ensuite il y a une petite partie pratique, au moins pour la découverte du matériel, donc là c'est un ripeur qui fait la démonstration qui dure à peu près 1 h, et après on les emmène, toujours avec cet agent, sur un marché souvent, pour collecter, pour qu'ils se rendent compte un peu des difficultés qu'il peut y avoir, donc du coup ils sont amenés à collecter avec le ripeur en question et l'équipe de collecte qui travaille sur ce marché. [...] Sur les équipes de collecte des marchés ils sont 2 agents, comme c'est vraiment des points spécifiques il y a 2 agents, et on emmène 5-6 saisonniers ou remplaçants ce jour-là et ce sont eux qui collectent.* » (responsable HSE). On remarque que l'accueil n'est pas du tout individualisé, puisqu'il se fait en groupe, parfois nombreux. La formation se termine par un QCM à remplir. Les encadrants savent très bien que cette intégration minimaliste va être complétée par la suite par une formation sur le tas. Ils comptent donc beaucoup sur les titulaires/permanents : « *Dans toutes les formations que l'on fait, on le voit bien, la plus marquante c'est celle du terrain. C'est l'action. Les permanents, ils le font, ils encadrent, sinon on ne pourrait jamais mettre un saisonnier là-dessus.* » (directeur adjoint à la collecte).

En matière d'intégration, un petit effort supplémentaire est fait en direction des rares titulaires embauchés, qui proviennent généralement, rappelons-le, du vivier des remplaçants : « *Tous les gens qui arrivent pour une création de poste, là je les rencontre. Les titulaires, je dirais. D'ailleurs ils sont présentés un peu à tous les services.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

En matière de culture organisationnelle, tous nos interlocuteurs sont unanimes, il s'agit d'un des points faibles de l'organisation nouvellement créée, « *mariage de deux cultures* », « *melting-pot* ». De fait, nous n'avons rien repéré dans nos *verbatim* qui fasse état d'une culture organisationnelle forte, de la notion d'appartenance à une organisation commune, d'un projet commun, bien au contraire : les clivages culturels, notamment entre les deux régies, sont majeurs. Par ailleurs, nous n'avons pas notion d'efforts particuliers de la part des encadrants en faveur d'une intégration culturelle des travailleurs : l'urgent pour l'instant semble être de produire un ensemble de règles communes, qui permettent déjà un fonctionnement harmonieux au jour le jour. Si l'on devait cependant se risquer à proposer un

centrage de la culture future, celle que souhaitent promouvoir nos interlocuteurs, sur la base des projets qu'ils nous exposent, on pourrait dire que les projets sont centrés :

- Sur la sécurité, comme le montre la grande implication des préventeurs dans ces projets,
- Sur le mouvement, puisque l'idée semble être de faire rentrer les agents dans la fonction publique territoriale pour qu'ils puissent y faire carrière.

- La formation et le développement

La formation et le développement sont des éléments majeurs du projet de Menhir, qui consiste à faire entrer des agents dans la fonction publique territoriale par le métier de ripeur, dans le but explicite qu'ils en sortent, par le haut, aussi rapidement que possible. Formation et développement sont donc mis au service de plusieurs objectifs. Le premier est de permettre la mise en place de la mobilité et le déploiement d'une carrière. La mobilité est ici entendue comme un outil de satisfaction personnelle, mais aussi de prévention, qui permet de faciliter la gestion des fins de carrière, ce qui nous intéresse au plus haut point. *« Oui, c'est un problème. C'est un problème avec les agents que je vois actuellement, qui sont déjà dans des situations pas toujours anodines au niveau de la santé, et donc, **de moins en moins, moi j'imagine les ripeurs faire ça toute leur vie.** Alors, ce n'est pas la volonté, on voit bien les conséquences, d'ailleurs **c'est pour ça que j'ai commencé à travailler sur la formation ou la mobilité pour sortir les gens avant que...** »* (directeur adjoint à la collecte). Le deuxième objectif de la formation est spécifique au permis poids lourds : il consiste à permettre la mise en place d'une polyvalence sur les tournées, là aussi conçue dans une perspective de GEST : *« **C'est pour ça qu'on leur fait passer de plus en plus leur permis, pour ceux qui ne l'ont pas, de façon à ce que justement ils s'allègent, eux déjà, en tournée, selon leur âge, leur machin et tout, leur condition, leur fatigue, quelques pathologies qu'ils ont, enfin, ceux qui ont des problèmes...** »* (encadrant de proximité régie ME). Enfin, ces permis poids lourds permettent de faciliter grandement la gestion des plannings.

L'institutionnalisation du projet de formation au service de la mobilité/carrière est très forte. En témoignent :

- Sa formalisation importante
- Son caractère pérenne (véritable projet d'entreprise)
- Son acceptation par tous

C'est l'employeur qui finance tout l'effort de formation, par le biais du « système Métropole », à savoir, du budget formation global de la collectivité : *« Jusqu'à présent on était rentrés dans l'enveloppe allouée, qui n'était pas redescendue, donc on avait continué. »* (directeur adjoint à la collecte).

- L'évaluation

Le mode d'évaluation est imposé par la DRH de la Métropole. Les encadrants sont sommés de pratiquer une évaluation au cours d'un entretien annuel, obligatoire, sur la base d'un formulaire de 8 pages qui est fourni par la DRH et commun à tous les agents de la Métropole à l'exception des directeurs. Cette grille comporte de très nombreux critères génériques : « *Compétences techniques et professionnelles, efficacité dans l'emploi, sens des relations humaines, conduite d'équipe, développement des collaborateurs. Respect des règles de sécurité, positionnement par rapport à l'OHSAS. Maîtrise de soi, écoute et compréhension des autres, relations avec les autres, connaissance des règles et des outils, ponctualité, assiduité, motivation et participation...* » Certains des critères ne seront donc pas utilisés car inapplicables au métier de ripeur : l'encadrant qui évalue un ripeur note alors « sans objet » dans la case.

L'évaluation est théoriquement liée à la rémunération car elle donne lieu à l'attribution d'une prime sur objectifs. Cependant, il semble que cet outil de management ne puisse pas être réellement utilisé dans les faits, dans la mesure où les consignes de la DRH sont strictes et l'encadrant ne peut pas sortir d'une certaine fourchette d'appréciation, très normée, à moins de justifier très sérieusement pourquoi il n'a pas mis l'appréciation « satisfaisant » sur certains critères. « *Il y a des objectifs, il y a une prime liée à l'évaluation, mais elle est assez normée. Pour sortir au-dessus ou en-dessous, il faut beaucoup de courage aux encadrants, donc ils sont quasiment sûrs d'avoir toujours cette prime. Il faut vraiment avoir fait des bêtises.* » (directeur adjoint à la collecte). Les agents sont donc quasi-assurés d'avoir la prime dans son intégralité, de valeur égale pour tout le monde. Le directeur adjoint à la collecte voit deux conséquences néfastes à cet état de fait. Premièrement, les agents ne voient pas du tout l'intérêt de se rendre à cet entretien, auquel ils ne voient pas de sens : « *Ils nous le disent bien, ils ne veulent pas y aller à cet entretien-là, parce qu'ils disent que de toute façon ils auront la même note que l'année dernière. Qu'ils travaillent bien ou qu'ils travaillent mal, ils auront la même valeur, ce qui est vrai.* » Deuxièmement, les encadrants sont privés de cet outil de pilotage, dont ils auraient besoin : « *Du coup, les encadrants ont beaucoup, beaucoup de mal à utiliser ce paramètre-là comme un outil de management, de pilotage d'un agent, à part si vraiment l'agent n'y met pas du sien, mais c'est vraiment très dur pour les encadrants.* » (directeur adjoint à la collecte).

Il nous semble donc que ces pratiques d'évaluation, par leur absence de conséquences concrètes, n'aient pas grande influence sur la GEST des ripeurs.

- La promotion, la carrière, la mobilité

On l'a vu, la mobilité, la carrière et la promotion font partie d'un projet d'entreprise déjà très institutionnalisé, même si sa formalisation et ses développements sont récents et encore en cours. Ce projet concerne initialement tous les agents de la Métropole, mais un focus particulier est en train de se faire sur trois métiers considérés comme particulièrement contraignants, dont celui de ripeur, en articulation avec la réflexion sur la pénibilité : « *La mobilité c'est global hein, ça ne vaut pas que pour les ripeurs, c'est pour chaque agent, c'est un processus global et une volonté de formaliser, parce qu'avant ça existait déjà, mais de*



*formaliser un petit peu la manière de le faire, voilà, et de l'inciter aussi.* » (directeur adjoint à la collecte).

- Principe

Le principe est le suivant : le recrutement sur un poste de ripeur est considéré par la Métropole comme un simple mode d'entrée dans la fonction publique territoriale, dont les candidats sont ensuite incités à exploiter toutes les possibilités d'évolution, de mobilité, de carrière. La mobilité peut être horizontale ou verticale, en fonction du poste auquel l'agent décide de prétendre. La mobilité avec ou sans promotion est définitive, puisqu'il s'agit parfois d'un complet changement de métier.

- Genèse du projet

Il semble que ce projet ait lentement émergé, avec différentes phases de réflexion. L'origine remonte aux ruptures de parcours, consécutives aux difficultés de santé liées aux contraintes du travail, que rencontraient les agents. Il semble que ces événements aient permis d'initier la réflexion, en reliant la problématique du vieillissement et celle de la santé au travail.

Dans un premier temps, les encadrants ont manifesté une volonté d'agir en amont de ces ruptures difficiles : *« On a traité au début des gens qui étaient plutôt, voilà, en souffrance psychologique, mais il y a tous les reclassements après, physiques, qui sont tombés, et que maintenant on essaye d'anticiper, dans la manière de gérer, avec la RH, en fonction de la dégradation de la situation physique de la personne, ou psychologique selon le cas, qui nécessite la sortie.* » (directeur adjoint à la collecte).

Dans un deuxième temps, la réflexion s'est élargie, pour s'orienter sur la notion de parcours, en lien avec la santé au travail : *« C'est parcours professionnel, évolution professionnelle, situation de son corps. C'est autour de ça aussi qu'il faut qu'on pense à construire les parcours professionnels de ces gens-là. En même temps que le corps évolue, parce que ça fait partie de la vie, tout simplement, comment on prépare les évolutions professionnelles, mais il faut les préparer eux. Peut-être que c'est une connerie, mais peut-être qu'il faut qu'on arrive à dire au bout d'un moment 'Vous ne pourrez pas faire ce métier à la Métropole toute votre vie.' »* (secrétaire du CHSCT). Les encadrants ont donc décidé qu'il n'était pas besoin d'attendre la dégradation physique de l'agent, mais que la mobilité devait faire l'objet d'un projet explicite dès l'embauche de l'agent, dans le but d'éviter non seulement la rupture, mais plus largement de limiter la dégradation.

- Formalisation progressive

Peu à peu, le projet se formalise et s'intègre dans celui de la Métropole. Ce soutien est essentiel, car la mise en œuvre du projet demande beaucoup d'efforts, de temps et d'argent, du côté des agents comme du côté des encadrants.

Plus encore, depuis quelques mois, largement sous l'impulsion des IRP, et à l'occasion des grands changements liés à la naissance de la Métropole, le projet a été formalisé dans un

« règlement ». Pour compléter ce dispositif général commun à toute la Métropole, la DRH au terme de son étude sur le métier de ripeur compte arriver à une formalisation spécifique et aboutie : « *Le service RH est en train de commencer à préparer une étude sur cette question-là et l'objectif est d'arriver à des propositions de procédure interne par rapport à des métiers difficiles.* » (secrétaire du CHSCT).

○ Fonctionnement et outils

Dans la pratique, la Métropole publie en continu des offres de postes, sur lesquelles les agents sont incités à faire acte de candidature. Les candidatures suivent ensuite le chemin classique d'une candidature présentée à la Métropole. Les fonctions faisant l'objet d'une classification, certains changements de poste vont nécessiter la réussite à un concours de la fonction publique territoriale. D'autres vont nécessiter une formation complémentaire. Le projet de la Métropole implique que cette dernière fournisse et finance la formation adéquate, si l'agent ne la possède pas encore et que son projet est jugé viable.

Ainsi, alors qu'elle était accidentelle et subie au départ, la mobilité est maintenant encouragée et littéralement institutionnalisée, au point de faire l'objet d'incitations explicites de la part des encadrants : « *Chaque année on essaye d'en faire sortir selon leurs souhaits et leurs demandes, sur la régie de ME.* » (directeur adjoint à la collecte). On l'a vu, les incitations peuvent se présenter dès l'entretien d'embauche ou les premiers mois de présence dans le service.

Si la personnalisation est pour l'instant importante, s'il n'existe pas encore de plan de carrière formalisé pour un ripeur, des outils purement RH sont en cours d'élaboration et d'expérimentation.

Dans l'élaboration de ces outils, la DRH travaille en collaboration avec les préventeurs internes, puisque la genèse de la réflexion provient d'une prise de conscience des liens entre santé, travail et vieillissement : « *Il y a eu une réflexion à un peu plus long terme au niveau de la DRH, ils ont ciblé des métiers dits pénibles, contraignants en tout cas, donc les ripeurs en font partie, pour essayer justement de prévoir un parcours professionnel en disant 'A partir de 35 ou 40 ans on doit commencer à former les ripeurs pour qu'ils puissent faire autre chose'. Il y a donc un travail qui est fait à ce niveau-là, qui a débuté déjà depuis quelques mois, qui est vraiment en réflexion donc ça va durer plusieurs années, mais l'idée c'est vraiment de se dire 'On a un parcours professionnel par type de métier'.* » (responsable HSE).

Les règles de mobilité/promotion/carrière sont connues de tous. « *Ici, ils ont la grande chance, depuis quelques années, de pouvoir passer des concours et de voir autre chose. Ils passent des concours et ça ce n'est pas inintéressant. Tous les ans il y a des propositions pour aller dans n'importe quel domaine, aussi bien pour progresser que pour changer de métier totalement. [...]* Nous, ici, la grande chance, surtout de la Métropole, c'est que maintenant on

*peut postuler. On peut non seulement postuler, mais se faire former, pour ceux qui le veulent.* » (encadrant de proximité régie ME).

#### ○ Résultats

Il semble que la mobilité fonctionne, et le turn-over sur les régies est donc important, car il y a plusieurs modes de sorties qui opèrent simultanément : « *retraite, mobilité, démission, reclassement* ».

Par ailleurs, la formalisation importante venant de la Métropole elle-même permet d'institutionnaliser le procédé, qui n'est plus le fait d'individus singuliers. Ceci a pour effet de réduire la part d'arbitraire dans les refus, qui a pu constituer un problème à une époque.

Le projet de mobilité institutionnalisée va également influencer sur le recrutement, dans le sens du recrutement d'agents plus qualifiés dès le départ, réputés plus faciles à engager dans un processus de mobilité : « *Des agents un peu différents qui ont été recrutés, des types d'agents un peu différents... [...] Des personnes qui avaient leur bac, ou même plus. Je pense à une personne, ce n'est pas moi qui l'avait choisie, on me l'avait un peu imposée, mais il avait bac + 2 ou bac + 3. Oui, recruté en ripeur, bien sûr.* » (directeur adjoint à la collecte). Ce recrutement surqualifié est censé faciliter la mobilité, parce qu'il est plus facile d'envisager une montée en compétences sur un autre métier lorsque l'agent possède des bases solides, mais aussi parce que l'insatisfaction de l'agent surqualifié recruté sur un poste de ripeur peut le motiver à s'engager dans le parcours de mobilité.

En effet, même si l'impulsion de mobilité vient de l'employeur lui-même, le projet s'avère difficile à mettre en place car les encadrants rencontrent un certain nombre de résistances, de la part des principaux intéressés : « *Pour l'instant je n'ai pas réussi à le mettre en place sur MR.* » (directeur adjoint à la collecte). En effet, cette attitude de l'employeur peut paraître insolite et soulève des questions existentielles chez les agents : « *Et là, l'une des questions, c'est aussi celle-ci, pour nos agents. Leur dire qu'ils ne feront peut-être pas ce métier à vie et que le jour où ça viendra, ce n'est pas un drame. Le drame c'est de ne pas les préparer et qu'ils ne se préparent pas eux-mêmes. Dans un établissement qui fait 1600... On serait 10, mais là on a des possibilités de faire des choses, d'inventer, d'imaginer des procédures. Et ça, ça avait beaucoup de mal. Beaucoup de mal.* » (secrétaire de CHSCT). Par ailleurs, il semble que certains agents n'apprécient pas d'être contraints de sortir de leur zone de confort et de se remettre en question, au beau milieu de leur carrière, même si la mobilité ne présente qu'un risque limité pour l'agent, car il reste fonctionnaire : « *Chez nous ils ont le statut de fonctionnaire, donc du coup ils restent, et puis certain évoluent, mais d'autres, même s'ils ont un niveau scolaire qui pourrait permettre de faire autre chose, ils s'installent un peu dans une routine et n'évoluent pas forcément, ou en tout cas pas tout de suite.* » (responsable HSE).

Pour conclure, ce projet de mobilité institutionnalisée, récent, se met en place lentement. Cependant, même s'il est trop tôt pour en tirer des conclusions, il méritait d'être examiné de près tant il est basé sur une réflexion qui lie la santé au travail, le vieillissement, la contrainte

du métier, dans une perspective préventive, de gestion des parcours professionnels des agents, et non plus de leur âge chronologique.

- La rémunération
  - o Salaire de base d'un ripeur dans la fonction publique territoriale

Ici nous renvoyons à la grille des salaires dans la fonction publique territoriale, déjà fournie au début du cas Montagne. Le niveau du salaire de base tel que défini dans les grilles nationales est faible à ce grade. Sachant que sur une base hebdomadaire de 35 heures, le SMIC brut 2018 mensuel s'établit à 1 498,47€, soit 1 188€ après déductions des charges sociales et fiscales, on peut constater que le salaire de base des agents des collectivités territoriales à ce grade s'approche du SMIC.

- o Salaire chez Menhir

Cependant, la Métropole a choisi d'ajouter à ce salaire de base fixe un certain nombre de primes, qui permet d'atteindre des salaires que l'encadrant de proximité de la régie ME qualifie de « normaux » : *« Sur la base du SMIC. Ce qui fait qu'ils ont des salaires, je vais dire normaux, c'est qu'il y a quand même des primes de pénibilité. Les pénibilités sont comptées sur le nombre de jours travaillés. Le temps que vous êtes en vacances, voilà. Il y a tant de jours travaillés dans l'année, donc c'est calculé mois par mois, nombre de jours, et après ils ne me disent pas. Je ne sais pas ce qu'ils ont. Mais non, ils ne s'en plaignent pas. Après ils ont des primes d'ancienneté. Ils ont tout ça qui tombe. L'ancienneté, les grades et tout. Plus ils ont d'ancienneté, plus ils ont monté en grade etc., ben évidemment, tout ça, ça compte. Mais attention, ça ne compte toujours pas sur le brut. Ça compte en primes. Ce n'est pas compté sur la retraite. »* (encadrant de proximité régie ME). Par ailleurs, les agents sont payés sur 13 mois.

A cette base fixe viennent s'ajouter deux éléments variables. En premier lieu, une prime d'objectifs, liée à l'évaluation. Cependant, la variabilité semble quasiment théorique, dans la mesure où on a vu que l'évaluation était très normée, donc, que les agents étaient assurés d'avoir tous la même prime. En deuxième lieu s'ajoute une tolérance de l'employeur envers la vente annuelle des calendriers, qui offre aux agents un revenu complémentaire substantiel (pouvant représenter un ou deux mois de salaire net).

De tous nos entretiens, le salaire n'est pas vraiment ressorti comme un motif important de contestation sociale, même si les trois agents rencontrés s'en sont plaints (l'un gagne 1500 euros par mois primes incluses, avec 15 ans d'ancienneté). Ce salaire vient rémunérer un poste et non un individu, sans réelle partie variable liée à l'évaluation. Une encadrante déplore d'ailleurs le fait que ce mode de rémunération ne puisse être utilisé comme un élément d'une politique plus générale de motivation, en raison de son caractère trop fixe et normé.

- L'aménagement du temps de travail

Ici encore les deux régies diffèrent par leur organisation. Les horaires et le cycle de travail font l'objet de profondes réorganisations sur MR, dans le but d'une harmonisation avec ME.

○ Sur ME

Le gros du travail est assuré par 15 équipages qui travaillent entre 6h du matin et 13h. Le fini-quitte n'est pas autorisé. Pour s'assurer que les agents n'enfreignent pas la règle, les vestiaires sont ouverts un peu avant le départ et fermés un peu après. Ils ne rouvriront qu'à midi et demi. En plus des 15 équipages principaux, une dizaine de personnes dites « *de journée* » collectent sur des horaires de bureau : 8h-midi et 13h30-16h30. Ces postes dits « *doux* » se composent de rattrapage des rues pas faites, des mauvais tris, de ramassage des encombrants, qui se fait sur rendez-vous.

○ Sur MR

Jusqu'à récemment, le cycle de travail reposait sur le fini-quitte. Dorénavant, les agents commencent toujours à 4h du matin mais le temps de travail est dit « *encadré* ». Cette invention récente résulte d'après négociations entre la direction, qui souhaitait supprimer le fini-quitte, et les agents, qui souhaitaient le conserver. En matière de fini-quitte, le risque de conflit social est très important. La direction a donc opté pour un compromis : « *Le temps encadré c'est une spécificité de MR. En fait ils ont un temps imparti qui comprend la douche etc., un temps de collecte, ils ont une fourchette de plus ou moins une demi-heure, et s'ils sortent de cette fourchette, par le haut ou par le bas, c'est qu'il y a un problème sur la tournée.* » (directeur de la maîtrise des déchets). De façon générale, la direction ne semble pas inciter les agents au travail pressé, au contraire : « *Nous, l'objectif, ce n'est pas qu'ils aillent le plus vite possible. Au contraire, on a renoncé au temps fini-parti pour passer sur le temps encadré, depuis un an ou deux.* » (directeur de la maîtrise des déchets). Ce système permet de réintroduire des repères pour les encadrants, lesquels vont s'appuyer sur ces repères pour réguler le travail, sa charge, sa répartition : « *On a défini une journée type qui comprend un temps de vestiaire, un temps de vérification des camions, un temps de collecte, je crois que c'est 6 heures, un temps de lavage, un temps de réunion d'équipe, de réunion formation etc., et un temps de douche, on a formalisé une journée type, et ce qui est évalué, ce qui est suivi, ce sont les 6 heures de collecte.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

*In fine*, l'objectif des encadrants est d'harmoniser les cycles de travail entre les deux régies, mais aussi de trouver un juste équilibre entre l'augmentation des temps de travail par rapport à l'antériorité et la volonté de ne pas surcharger les agents. Ils se servent du temps encadré comme d'un objet de transition pour faire bouger les mentalités parmi les agents et leur faire accepter ce qu'ils estiment être une évolution inéluctable : « *Ils ont bien compris que ça allait être modifié, et ils ont bien compris aussi que ce n'était pas par le terme employé pour le cycle de travail, mais qu'en fait c'est la tournée qui va déterminer. Parce qu'en fait je pourrais garder le même terme, mais si j'augmente le temps de travail en tournée, ou si je fais des tournées qui durent 7 heures, je vais obtenir mes 35 heures. Mais ça, ils n'ont pas tous compris.* » (directeur adjoint à la collecte).

- Le type de régulation sociale

Le poids du dialogue social est très important chez Menhir. Les conflits sociaux sont des événements non exceptionnels, très dommageables pour la direction, et qu'elle craint. Il semble que la présence syndicale se soit renforcée depuis quelques années, à l'occasion du passage en communauté d'agglomérations. Dorénavant, on retrouve des traces de la pression des IRP partout dans les pratiques chez Menhir :

- Dans les évaluations, qui sont normées,
- Dans la prime dite « *variable* », qui est attribuée de façon normée également
- Dans les discussions autour du cycle de travail : « *Pas mettre fin au fini-parti parce que là on s'expose à des conflits sévères...* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets),
- Dans la gestion de la sécurité : « *L'idée c'est vraiment de travailler avec les OS pour une analyse précise [des AT, NDLR]* » (directeur de la maîtrise des déchets),
- Dans la gestion des parcours professionnels, on l'a vu plus haut avec le « *règlement mobilité* ».

Dans ce contexte, les dirigeants sont avant tout soucieux de garantir la paix sociale, fragile. Le CHSCT est une instance de régulation sociale très investie. Par ailleurs, les dirigeants n'hésitent pas à faire appel à des consultants pour accompagner les changements liés aux réorganisations, par le biais de groupes de travail : « *On s'est fait accompagner au départ, parce qu'on sort de 2 jours de grève en octobre, donc on a eu un travail d'accompagnement pour renouer un peu le dialogue avec les équipes. On a fait des thématiques sur le temps de travail, sur les locaux etc., pour associer les agents, et ça va perdurer, donc on va profiter de ces groupes-là pour aborder la question. Revenir sur la question du temps de travail, la question des équipes, la question du monoripage, de manière à faire adhérer les gens au maximum. Parce que, comme je vous l'expliquais tout à l'heure, quand on fait un raccourci abrupt de tout ça, c'est travailler plus pour le même prix, alors que ce n'est pas tout à fait la réalité. Donc là-dessus il faut être convaincant, avec des vrais arguments, et pas non plus faire de la manipulation.* » (directeur de la maîtrise des déchets). L'idée est de tenter d'emporter la conviction des agents, donc leur adhésion, en élaborant des stratégies gagnant-gagnant, comme lorsque le directeur de la maîtrise des déchets réfléchit à une possible introduction du monoripage : « *On peut imaginer tout un tas d'aménagements. Si on ne peut pas avoir une rétribution en espèces, ça pourrait être de dire aux gens 'Vous ne travaillez pas sur 35 heures mais sur 30 heures', ce qui fait que la pénibilité serait compensée par le fait qu'ils travaillent moins. [...] Le plus simple ce serait une petite prime de solo, mais c'est compliqué, ou alors c'est de dire 'Tu finiras plus tôt ou tu travailles une journée de moins'. Quelque part, nous on y gagne, puisqu'on n'a plus qu'une personne, et l'agent y trouve son compte aussi. C'est gagnant-gagnant. Je crois que c'est ça le cœur du sujet. Les gens ne sont pas contre travailler plus, ce qu'ils veulent c'est 'Concrètement, qu'est-ce que j'y gagne ? Quel est mon intérêt ?' » Dans ce contexte, on comprend que les procédures d'action et de négociation formelle entre personnel et direction soient nombreuses, de même que les lieux de négociation formels. Voici un exemple de fonctionnement d'un groupe de travail : « *C'est-à-**

*dire qu'avec les 2 jours de grève on s'est posé la question de comment renouer le dialogue, parce qu'en fait on était déjà dans une démarche d'optimisation permanente, donc on s'est fait assister d'un intervenant extérieur pour la constitution de ces groupes. Lui il les met en vase clos, c'est-à-dire qu'il y a 6-7 agents qui sont tous volontaires sur leur temps de travail, c'est-à-dire qu'ils ne touchent pas de rémunération complémentaire, c'est dans leur temps de travail puisqu'ils ne font pas les 35 heures, donc déjà c'est bien que les gens acceptent de venir, ils choisissent les thèmes sur lesquels ils veulent s'inscrire, on panache en fonction des gens des différents sites pour qu'il y ait des gens de ME et des gens de MR, et donc ils posent une problématique. Par exemple les locaux, qu'est-ce que vous avez comme problèmes sur les locaux, ils réfléchissent, ils font des propositions, après le groupe de travail restitué à un groupe de référents dans lequel la hiérarchie est présente (on ne dit pas qui a dit quoi, c'est juste la restitution du travail collectif), ensuite ce travail est analysé par la hiérarchie pour voir ce qui paraît réaliste ou pas, ensuite ça passe par la direction qui donne aussi son avis, donc moi-même, après on fait une restitution, on fait ou on ne fait pas en fonction des capacités budgétaires et des implications, et on restitue au groupe, et ensuite on fait le plan des actions. Et on partage chaque mois avec les organisations syndicales. » (directeur de la maîtrise des déchets). Cette procédure recourant à un intervenant extérieur et visant à donner la parole aux agents est de mise en place récente, elle a suivi la grève d'octobre. Elle est qualifiée de « démarche participative, à équidistance de l'employeur ». Incidemment, il est à noter que la méthode peut avoir ses limites : certains des agents qui ont participé aux groupes de travail étaient considérés comme légitimes à le faire par la direction, en tant qu'agents, mais pas par leurs collègues, car ils n'étaient pas élus. Ils ont donc pu être pris à partie par ces derniers, y compris quand la direction avait finalement pris des décisions pas tout à fait conformes aux préconisations des groupes de travail. Quoiqu'il en soit, le secrétaire du CHSCT relie cette démarche aux futurs travaux sur l'accord Qualité de Vie au Travail, en ce sens qu'elle permet l'ouverture d'un espace d'expression des agents sur les questions relatives à leur propre travail : les travaux futurs pourraient mener à la pérennisation de ces espaces d'expression, même une fois l'intervenant extérieur reparti.*

En dehors de ces lieux de négociation nombreux, les agents peuvent également demander et obtenir des retours sur les études ou démarches menées par la direction : « *Donc pour les tenir informés quoi, pour faire une communication, pour qu'ils sachent où on en était. La pénibilité, c'est eux qui avaient demandé le retour, donc je l'ai organisé.* » (directeur adjoint à la collecte).

- b) GEST et pratiques classiques : traces, indices de réussite ou d'échec
  - Repérage de traces de GEST dans les pratiques classiques

Relisons maintenant notre description fine des pratiques dites « classiques » de GRH chez Menhir, en essayant d'y repérer des éléments qui pourraient être favorables à la sécurité, et/ou à la santé dans l'acception formalisée par Canguilhem. Des pratiques favorables à la santé pourront raisonnablement être reconnues comme favorables à la GEST.

Les pratiques classiques sont en pleine construction. Cette construction nous semble menée avec une bonne cohérence, car les pratiques se structurent largement autour du grand « *projet mobilité* » de la Métropole. Celui-ci part du principe que le métier de ripeur ne peut être exercé que de manière transitoire. De grands domaines comme la gestion des effectifs en entrée comme en sortie, la formation et le développement, la promotion, la carrière et la mobilité s'articulent déjà de façon cohérente autour de cette approche. Dans la mesure où il s'agit d'une sortie par le haut, plutôt favorable au développement personnel de l'agent, à qui l'on donne les moyens de pouvoir agir, nous estimons que cette conception est favorable à la santé, donc à la GEST. Par ailleurs, dans le reste des pratiques, qu'elles soient déjà en vigueur ou en cours de reformulation, nous ne repérons pas vraiment d'incohérence majeure, ou de pratique dont l'effet délétère viendrait percuter cette dynamique favorable à la GEST. Notamment, il ne nous semble pas que le mode d'évaluation, s'il ne nous semble pas influencer dans le sens de la GEST, lui soit défavorable non plus. En revanche, nous devons souligner que ce projet n'est pas abouti, et qu'il intervient dans un contexte de grands changements, cause de grande instabilité sociale. Par ailleurs, il concerne une structure toute récente, elle-même issue de la réunion de deux régions très différentes, d'où le point faible dans le domaine de la culture organisationnelle. Les points de départ ne sont donc pas les mêmes. Si le projet nous semble favorable à la GEST, il faut bien reconnaître que ses porteurs héritent d'un passif défavorable à la GEST et source de tensions sociales (fini-quitte) avec lequel ils doivent composer. Par ailleurs, les options politiques de restrictions budgétaires entravent leur action, notamment en provoquant des pénuries de personnel (*cf.* Tableau 42).





Pratique dite classique	Centrage et objectifs de la pratique observée	Attention portée, moyens mis en œuvre	Modes d'approche (générique ou individualisée)	Formalisation	Philosophie de l'approche (préventive ou réactive)	Les mots récurrents dans les discours	Sens de la contribution à la sécurité (diminuer les accidents du travail)	Sens de la contribution à la santé (GEST) : augmenter la puissance normative
Gestion des effectifs 1 : gestion des entrées	Recruter des candidats sur leur potentiel à évoluer  Centrage : le métier de ripeur n'est qu'un point d'entrée dans la fonction publique  Objectifs : limiter le temps passé dans ce métier contraignant pour épargner les organismes et favoriser le développement personnel	Véritable projet d'entreprise  Moyens importants (publication d'annonces, formations financées par l'employeur)	Le projet consiste à institutionnaliser l'approche individualisée	Forte : le projet est formalisé dans un « règlement mobilité »	Préventive pure  Préparer la sortie (par le haut) dès l'entrée	L'occasion de rentrer dans la fonction publique  Se former  Bouger  Passer des concours  Postuler	Indéfini	Favorable car le projet consiste à donner du pouvoir d'agir
Gestion des effectifs 2 : gestion des sorties	Les sorties sont gérées par la nécessité (âge, reclassement médical) mais aussi par la mobilité encouragée (projet d'entreprise)				Préventive (mobilité choisie) et curative (reclassement)		Favorable (reclasser, bouger avant d'être usé)	Favorable car le projet consiste à donner du pouvoir d'agir
Intégration et culture organisationnelle	Intégration officielle par le biais d'une petite formation, très centrée sur la sécurité  Culture : point faible. En pleine réorganisation pas d'effort spécifique repéré.	Moyens assez faibles. Formation d'une journée, assurée par la Cellule Hygiène et Sécurité. Si recrutement d'un titulaire, il est présenté aux services.	Approche générique (formation par groupes)  Puis formation sur le tas, par les permanents	Forte (formation d'entrée standardisée, finit par un QCM) mais aussi beaucoup d'informel (compagnonnage)	Préventive en matière de sécurité  Pas encore de réflexion en matière de culture organisationnelle	« Mariage de deux cultures »  « Melting-pot »	Favorable (formation d'entrée centrée sur la sécurité)	Plutôt défavorable (existence de « clans », pas de collectif)
Formation et développement	Elément pivot du projet d'entreprise  Centrage : polyvalence (chauffeur-ripeur), développement personnel des agents  Objectifs : épargner les organismes ; assurer le parcours et le développement de chaque agent	Très gros moyens (temps, argent)	Approche totalement individualisée	Forte (réponse aux annonces officielles, circuit DRH)	Préventive  Former pour permettre de changer : progresser dans son métier ou changer totalement de métier	La grande chance  On peut postuler mais aussi se faire former	Favorable	Favorable
Evaluation	Evaluation au cours d'un entretien  Centrage : très nombreux critères disparates  Objectifs : ? Evaluation normée donc vide de sens	Assez importants : entretien annuel	Approche totalement générique : support identique pour toute la Métropole (certains critères sont inadaptés aux ripeurs), notes normées, prime « variable » normée	Très forte (support de 8 pages)	Evaluation plutôt symbolique : critères inadaptés, résultats normés, pas de réelle évaluation de la performance, pas d'impact sur la rémunération, pas de lien avec les autres pratiques RH	On ressort avec une évaluation et tout le monde a la même chose	Indéfini	Indéfini
Promotion, carrière, mobilité	Voir la case « gestion des entrées » ainsi que la case « formation et développement »	Très importants (temps, argent : annonce, formations financées par l'employeur...)	Projet visant à institutionnaliser l'approche personnalisée	Forte (annonces, candidatures, circuit via la DRH...)	Préventive	Faire leur chemin  Ne pas hésiter  Tous les ans il y a des	Favorable	Favorable

						propositions  Pour aller dans n'importe quel domaine  Aussi bien pour progresser que pour changer de métier totalement		
Rémunération	Correcte pour le secteur :  SMIC + nombreuses primes spécifiques locales + 13 mois + tolérance calendriers	Conséquents	Approche totalement générique : c'est le poste qui est rémunéré, pas l'individu	Très forte	Equité  Même rémunération pour tout le monde	Ce qui fait qu'ils ont des salaires, on va dire, normaux, c'est qu'il y a quand même des primes...	Indéfini	Favorable
Aménagement du temps de travail	Grosse réorganisation en cours. Deux régies hétérogènes : l'une en poste fixe, l'autre en « fini-parti encadré »  Centrage sur la suppression du fini-quitte et l'augmentation du temps de travail. Revoir les horaires pour réorganiser le cycle de travail et tout harmoniser  Objectifs : optimisation économique mais avec un souci constant de préservation de la santé des agents	Importants (notamment en matière de dialogue social et de négociation)	Approche générique	Très forte (négociations très formelles et dures)	Curative (contre les ravages du fini-quitte) et préventive (limiter l'usure)	Il y a un temps de travail qui est dû et qui doit être fait  L'objectif n'est pas qu'ils aillent le plus vite possible, au contraire	Favorable	Favorable à la santé à long terme, même si provoque un fort mécontentement social
Type de régulation sociale	Très forte présence syndicale, IRP associés à tous les domaines de la vie de l'entreprise  Centrage sur la négociation  Objectif : maintenir la paix sociale. Parvenir à des accords, des arrangements gagnant-gagnant, faire adhérer, convaincre	Très importants (instances « classiques » + instances adhoc, groupes de travail...)	Approche générique	Très forte	Dialogue effectif, dans les deux sens	[Si on met fin au fini-parti] On s'expose à des conflits sévères  L'idée c'est vraiment de travailler avec les OS...  Renouer le dialogue  Associer les agents  Régulation  Discussion  Pédagogie  Participation  Co-construction	Favorable	Favorable sauf sur le sujet du fini-parti  Le dialogue fonctionne dans les deux sens

Tableau 42 : cas Menhir : les pratiques classiques de GRH analysées selon la démarche de Pichault et Nizet contiennent des traces de GEST ; elles peuvent contribuer dans un sens favorable ou défavorable, à la sécurité et/ou à la santé

- Premiers indices (non chiffrés) ou indicateurs (chiffrés)

Le projet de mobilité de la Métropole semble très prometteur en matière de GEST. Cependant, il nous est difficile d'estimer son impact en raison de plusieurs facteurs. Le plus important est sans doute le fait que sa mise en place soit extrêmement récente, et pas encore totalement aboutie. Ensuite, son déploiement semble entravé par les difficultés quotidiennes de gestion du personnel, liées aux politiques d'économie. Ces difficultés sont telles qu'elles absorbent une grande partie de l'énergie et du temps des encadrants, au détriment des projets à plus long terme.

- Le turn-over serait très élevé, si l'on se fie aux *verbatim*

L'interprétation de cet indice est difficile. Il est possible que les agents partent parce qu'ils ne se plaisent pas dans leur emploi, mais aussi parce qu'ils ont pu bénéficier du projet mobilité de la Métropole. Le sens de la corrélation de cet indice à la GEST est donc inconnu.

- Ancienneté

En corrélation avec le turn-over, elle peut être faible.

- L'absentéisme

Il est extrêmement élevé. Il est largement imputable aux accidents du travail, et représente un problème majeur pour les gestionnaires. Là encore son interprétation est difficile, car il peut être corrélé à une mauvaise GEST comme au mécontentement social et aux inquiétudes qui accompagnent les grands changements en cours.

A ce stade, nous ne savons donc pas interpréter de façon fiable les indices dont nous disposons.

- c) Analyse des pratiques classiques de GRH selon la démarche proposée par Pichault et Nizet
  - Diversité des pratiques chez Menhir : formalisation, spécificité, verticalité

En matière de formalisation des pratiques classiques de GRH chez Menhir, il est facile de remplir ce tableau (*cf.* Tableau 43) à partir du précédent puisque celui-ci contient déjà une colonne dédiée à ce thème.

Pratique « classique »	Formalisation : bref rappel des pratiques rapportées	Code retenu (formel ou informel)
Gestion des entrées et sorties	Entrées par les jurys de recrutement, suivant des procédures définies (fonction publique territoriale) Gestion structurée par le projet mobilité de la Métropole, formalisé à l'issue d'une négociation avec les OS dans un « règlement mobilité »	F
Intégration et culture organisationnelle	Intégration à l'accueil par une journée standardisée, centrée sur la sécurité, conclue par un QCM Le reste de l'intégration est laissée aux permanents par l'intermédiaire du compagnonnage Culture organisationnelle : pas à l'ordre du jour, trop tôt dans la réorganisation	F/I
Formation et développement	En rapport avec le projet mobilité : publication d'annonces, les candidats postulent et suivent le circuit classique via la DRH, qui fournit les formations adéquates	F
Evaluation	Entretien annuel, support de 8 pages commun à toute la Métropole, nombreux critères Normée sous pression des OS	F
Promotion, carrière, mobilité	En rapport avec le projet mobilité : publication d'annonces, les candidats postulent et suivent le circuit classique via la DRH. Possibilité de progresser dans sa voie ou de changer totalement de métier	F
Rémunération	Sur grilles et primes, négociée avec les OS, totalement formalisée La prime variable en varie pas dans les faits (normée comme l'évaluation)	F
Aménagement du temps de travail	Horaires et durées très formalisés, négociés avec les OS Existence de groupes de travail pour les changer	F
Type de régulation sociale	Nombreuses instances de négociation : instances pérennes (CHSCT) et groupes ad hoc (groupes de travail lors de la réorganisation)	F

Tableau 43 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de formalisation des pratiques « classiques » de GRH chez Menhir

On remarque la très grande formalisation de l'ensemble des pratiques classiques de GRH. Cet ensemble de pratiques formalisées ne semble pas vraiment associé à un autre ensemble qui serait plus informel, à l'exception de la pratique du compagnonnage à l'entrée des remplaçants rieurs. Nous pensons qu'une part de cette formalisation découle de la déclinaison d'un projet supérieur (en l'occurrence, le projet mobilité de la Métropole).

Concernant le degré de spécificité, voici ce que nous inspire l'analyse des pratiques classiques de Menhir, plus ou moins rigides ou adaptables selon les cas (cf. Tableau 44). Ici nous rencontrons une difficulté dans notre codage, dans la mesure où le projet de Menhir consiste précisément à institutionnaliser l'adaptation à chaque cas, donc, à formaliser l'adaptabilité. Dans ce cas, nous coderons la finalité de la pratique.

Pratique « classique »	Spécificité : bref rappel des pratiques rapportées	Code retenu pour le degré de spécificité  (rigide ou adaptable)
Gestion des entrées et sorties	Entrées rares, choix d'un individu particulier dans le pool de remplaçants  Jury de recrutement, stagiérisation, procédure très formelle	R
Intégration et culture organisationnelle	Intégration totalement standardisée, en groupes  Pas de traces de pratiques en faveur d'une construction de culture d'entreprise repérée, dans ce contexte de grands changements	R
Formation et développement	Dans un projet très formalisé, Menhir institutionnalise le droit pour chaque agent à une formation et à un développement personnalisés	R→A
Evaluation	Evaluation normée, support commun à toute la Métropole, résultat normé également	R
Promotion, carrière, mobilité	Toujours dans le cadre du projet mobilité, il est reconnu de façon institutionnelle que ces pratiques sont adaptables à chaque cas	R→A
Rémunération	Dans un souci d'équité, c'est le poste qui est rémunéré et les rémunérations sont totalement rigides, les mêmes pour tous (grille indiciaire + primes Métropole)	R
Aménagement du temps de travail	Les horaires et durées de travail sont définis par des normes écrites, ils font l'objet de négociations très sensibles et sont les mêmes pour tous une fois l'accord trouvé	R
Type de régulation sociale	Les approches semblent très formelles (instances dédiées) et paraissent laisser peu de place à l'adaptabilité	R

Tableau 44 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de spécificité des pratiques « classiques » de GRH chez Menhir

On note ici que la dominante va à la rigidité. Les pratiques sont en effet imposées après négociation sociale, mais une fois que le terrain d'entente est trouvé, elles semblent relativement rigides. Cependant, il est très intéressant de noter qu'un certain nombre d'entre elles consistent précisément à institutionnaliser le traitement individualisé de chaque agent, donc l'adaptabilité.

Il nous reste à estimer le degré de verticalité des pratiques (cf. Tableau 45). Au premier abord, il peut sembler très fort : toutes les pratiques sont initiées par les acteurs de la chaîne hiérarchique. Cependant, là encore, on note qu'une partie d'entre elles vise précisément à rendre l'agent acteur de son propre destin, ce qui nuance le constat et complique la cotation.

Pratique « classique »	Verticalité : bref rappel des pratiques rapportées	Acteurs mis en mouvement	Code retenu pour le degré de verticalité  (vertical ou horizontal)
<b>Gestion des entrées et sorties</b>	Recrutement par les jurys de recrutement  Sortie par mobilité, démission, reclassement ou retraite	DRH  Encadrants de proximité  Agent lui-même (pour la mobilité choisie ou subie)	Recr. : V  Sortie : V/H
<b>Intégration et culture organisationnelle</b>	Intégration : journée d'accueil standardisée  Culture : N/A	Cellule Hygiène et Sécurité  Encadrants de proximité	V
<b>Formation et développement</b>	Plan de formation mais aussi candidatures sur les annonces mises à disposition par la Métropole, circuit classique via la DRH	DRH, saisie par les agents eux-mêmes	H/V
<b>Evaluation</b>	Entretien annuel obligatoire, cotation de critères prédéterminés	Encadrants de proximité	V
<b>Promotion, carrière, mobilité</b>	Les agents sont invités à postuler sur les annonces que fait paraître la Métropole à leur intention, à progresser dans leur voie, à changer de voie	DRH, saisie par les agents eux-mêmes	H/V
<b>Rémunération</b>	Fixe, grille indiciaire, variable neutralisé	Métropole	V
<b>Aménagement du temps de travail</b>	Fixe une fois négocié	Métropole, mais sous forte pression des organisations syndicales	V/H
<b>Type de régulation sociale</b>	Très forte présence syndicale, omniprésence de la négociation dans tous les domaines de la vie de l'entreprise	Métropole, mais sous forte pression des organisations syndicales	V/H

Tableau 45 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de verticalité des pratiques « classiques » de GRH chez Menhir

Pour résumer, nous avons le sentiment de nous trouver devant une organisation verticale. Cependant, si le rôle des acteurs de la chaîne hiérarchique est fort, il est tempéré par l'omniprésence de la négociation syndicale et la force de la représentation des agents. Par ailleurs, un certain nombre de pratiques verticales consistent à réintroduire une horizontalité dans le système, en redonnant des marges de manœuvre aux agents.

Si nous devons réduire l'analyse pour permettre la comparaison, tout en ayant conscience de la perte de nuances que cela occasionne, nous pourrions écrire que nous trouvons chez Menhir :

- Un haut degré de formalisation (nous avons peine, pour l'instant, à repérer des pratiques informelles, à l'exception du compagnonnage)
  - Un haut degré de spécificité mais que nous nuancions immédiatement dans la mesure où certaines de ces pratiques rigides ont pour but d'institutionnaliser une approche adaptée à chaque individu
  - Un haut degré de verticalité, mais en notant là aussi que nombre de ces pratiques verticales visent à rendre des marges de manœuvre aux agents, donc, à réhabiliter l'horizontalité
- Similitude des pratiques chez Menhir : cohérence interne, cohérence externe
- Cohérence interne : convention, principes de différenciation, caractère politique des modèles de GRH



Les difficultés de cotation rencontrées précédemment nous font pressentir une difficulté pour positionner Menhir d’après ses pratiques classiques de GRH dans le tableau des idéaux-types proposé par Pichault et Nizet. Nous nous y essayons néanmoins (cf. Tableau 46) :

Dimensions	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
Effectifs (entrées)	Peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l’intérieur de réseaux de connaissances	Planification quantitative, plus d’importance accordée au recrutement qu’à la sélection, faible turn-over	Gestion prévisionnelle des compétences, forte importance de la sélection, recours à l’appréciation par simulation  (chez Menhir, les agents sont choisis parmi les remplaçants)	Accès aux emplois réglementé, recrutement et sélection pris en charge par les professionnels et validés de manière collégiale et décentralisée	Processus de sélection axé sur l’identification à la mission
Effectifs (départs)	Renvois arbitraires	Licenciements collectifs, préretraite, alternatives négociées dans le cadre de conventions collectives (réduction salariale, diminution du temps de travail)	Départs volontaires en vue de mieux répondre aux aspirations professionnelles, actions d’accompagnement (essaiage, outplacement, reconversion, mobilité)	Départs très rares, sous la pression des pairs ou par décision volontaire	Départs volontaires et rejets pour cause de non-adhésion aux valeurs (turn-over élevé)
Intégration et culture	Loyalisme, esprit-maison, prégnance des cultures professionnelles	Respect de l’autorité formelle et des règles	Culture d’entreprise forte (culture-projet)	Attachement institutionnel faible, clivages corporatifs et/ou disciplinaires, respect du « projet professionnel »	Culte du don de soi, de l’abandon à la mission, culture-projet régulièrement réaffirmée par un processus d’identification
Formation	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, faible institutionnalisation, mode transmission sur le tas, faible importance dans la masse salariale, centrage sur le court terme	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, forte institutionnalisation, mode transmissif, importance moyenne dans la masse salariale, centrage sur le court terme	Centrée sur le savoir-être, forte institutionnalisation, alternance de formes diverses (sur le tas/transmissif), forte importance dans la masse salariale, centrage sur le long terme, organisation qualifiante	Essentiellement aux mains des professionnels, qui en définissent les critères de légitimité (participation à des colloques, membership de sociétés savantes)	Faiblement institutionnalisée mais d’une importance cruciale, axée sur l’acquisition de savoirs et savoir-faire pertinents pour l’action (efficacité) et sur l’auto-questionnement permanent des membres (savoir-être)
Evaluation	Base imprécise, mode informel, intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles	Permanente, fondée sur une description de fonctions, recourant à des critères standardisés (échelle de notation, incidents critiques prédéterminés), sans influence nécessaire sur la promotion	Fondée sur un bilan de compétences prenant la forme de la direction par objectifs (DPO), de l’entretien d’évaluation ou de pratiques de coaching, recourant à des critères négociés au cas par cas, avec une influence directe sur la mobilité	Fondée sur la reconnaissance professionnelle par les pairs, recourant à des critères dont la définition est soumise à débats, sans influence directe sur la promotion	Fondée sur le dévouement et/ou le respect de la doctrine, appréciés à la suite d’une inter-évaluation tacite et consensuelle, sans influence directe sur la promotion
Promotion	Arbitraire, peu de possibilités	A l’ancienneté ou sur la base de concours, avec mise au point d’une classification de fonctions	Nomination directe au mérite (liée à l’évaluation), plan de carrière personnalisé	Sur la base d’élections par les pairs avec, pour les postes à responsabilité, un système de mandats limités dans le temps afin d’éviter les dérives autocratiques	Rare, sur la base du loyalisme affiché, mais jamais automatique, considérée comme un service rendu, limitée dans le temps pour éviter la poursuite d’intérêts personnels
Rémunération	Salaires à la pièce ou à la tâche autonome, salaires au temps aléatoire	Salaires au temps réglementé ou salaires au rendement, déterminés a priori	Salaires individualisés avec partie variable, déterminée a posteriori, accompagnée d’incentives (sports, activités culturelles) et d’une mise à disposition de divers services (assurances, conseils)	Salaires négociés à l’entrée, puis insérés dans un système barémique, mais autorisation de rendre des services rémunérés à l’extérieur	Question considérée comme peu légitime, la motivation étant censée résulter de la mission poursuivie, coexistence problématique de situations statutaires diverses
Temps de travail	Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement travail/temps libre	Uniforme, nette séparation travail/temps libre (heures supplémentaires réglementées), travail posté, temps partiel « subi », horaire décalé, conventions collectives	Aménagé (horaires flexibles, job sharing, retraite à la carte, congé de formation, pause carrière, télétravail, semaine condensée, temps partiel « choisi »)	Totalement hors contrôle institutionnel, possibilités de travail à domicile ou à l’extérieur, à l’initiative des professionnels	Indifférenciation temps de travail/temps libre, question considérée comme peu légitime par rapport à la poursuite des valeurs
Communication	Informelle, ascendante et descendante par contact direct, réseau centralisé	Formelle, hiérarchico-fonctionnelle (notes, rapports, réunions de service), réseau centralisé	Latérale et informelle, articulation entre communication interne et externe, utilisation intensive des technologies de l’information	Latérale et collégiale, fortement orientée vers l’extérieur	Collégiale, axée sur le rappel constant des valeurs, à caractère persuasif, informelle et conviviale
Participation	Faible (exécution des instructions)	Eventuellement via l’information et la consultation	Codécision sur le plan opérationnel	Codécision, y compris sur le plan stratégique	Faible (consultation sur les orientations doctrinaires)
Relations professionnelles	Inexistantes	Principe de la délégation/représentation	Principe de l’expression directe	Principe de l’éthique professionnelle (influence des associations)	Inexistantes (souvent évitées)

Tableau 46 : analyse des conventions de GRH. Situation de Menhir par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l’angle de leurs différentes dimensions

A la lecture de ce tableau, on est frappé par le fait que Menhir emprunte des éléments à deux modèles de conventions bien distinctes, la convention objectivante et la convention individualisante (cf. Tableau 47). Le fait que Menhir emprunte au modèle individualisant nous semble devoir beaucoup à ce récent projet consistant à introduire de l'individualisation dans un modèle qui pouvait auparavant être bien plus objectivant. Il ne nous semble pourtant pas que les changements en cours visent à opérer une transition entre un modèle objectivant et un modèle individualisant. Nous dirions plutôt qu'ils visent à inclure une dose importante d'individualisation dans une trame qui reste globalement objectivante, dans une sorte d'enchâssement. Ceci n'a rien d'impossible puisque Pichault et Nizet ne nient pas l'existence d'une possible connectivité entre les modèles, sans préjuger du type de connectivité (passage d'un modèle à l'autre dont il est séparé, ou inclusion de l'un dans l'autre).

Modèles	Critères adoptés	Formalisation	Flexibilité	Décentralisation
arbitraire	inexistants	<i>faible</i>	élevée	<i>faible</i>
objectivant	formalisés dans des règles	<i>élevée</i>	faible	faible
individualisant	formalisés dans un cadre interpersonnel	<i>élevée</i>	<i>élevée</i>	intermédiaire
conventionnaliste	formalisés à la suite de débats	variable	variable	<i>élevée</i>
valoriel	implicites (référence aux valeurs)	<i>faible</i>	élevée	<i>conditionnelle</i>
Note : les traits dominants sont en italique				

Tableau 47 : analyse des conventions de GRH. Situation de Menhir par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l'angle des principes qui permettent de les différencier

L'analyse qui expose de façon simple les principes permettant de différencier les modèles idéal-typiques de GRH fait apparaître la même dualité. Ceci étant posé, nous admettons à nouveau, conformément aux principes d'utilisation des idéaux-types, que Menhir échappe à une catégorisation simple. A nouveau, il nous semble qu'elle relève d'un modèle mixte objectivant-individualisant, où la base générale serait une très grande objectivation, et qui contient plusieurs pratiques consistant explicitement à introduire une importante individualisation. Les pratiques concernées par cet effort ont en commun d'être structurées par le projet mobilité de la Métropole.

Il nous reste à interroger le caractère politique de l'ensemble des pratiques de GRH classiques chez Menhir (cf. Tableau 48) :

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
<b>Pôles en tension</b>	Sujétion / délégation	Transparence / protection	Contrôle / autonomie	Collectivité / individualité	Unité / diversité
<b>Enjeu fondamental</b>	Confiance	Neutralité	Responsabilisation	Maîtrise	Légitimité
<b>Système d'action dominant</b>	Sommet stratégique / personnel	Sommet stratégique / analystes / associations d'employés / personnel	Principalement opérateurs qualifiés / ligne hiérarchique	Opérateurs qualifiés / sommet stratégique / ligne hiérarchique	Dépendant des modes de socialisation

Tableau 48 : analyse. Le caractère politique des modèles de GRH chez Menhir, d'après Pichault et Nizet

Il nous semble que les pôles en tension dominants sont ceux du modèle objectivant : transparence/protection. Cependant, à l'intérieur de cette dialectique se niche une volonté de donner de l'autonomie aux agents dans un domaine bien précis, qui est celui de leur propre développement/de leur propre carrière. L'employeur étant à l'origine de cet octroi d'autonomie l'organise et le permet, il garde donc une certaine forme de contrôle sur le processus. Par ailleurs les autres domaines de la GRH restent gouvernés par les principes du modèle objectivant. Cette association de deux enjeux fondamentaux, la neutralité et la responsabilisation, ne nous semble pas source d'antagonismes majeurs. Il n'est donc pas étonnant de constater que les acteurs dominants sont finalement répartis sur toute la chaîne hiérarchique, de l'employeur aux agents qualifiés ou en passe de le devenir.

- Cohérence externe : lien entre la configuration organisationnelle et la convention de GRH. Conception du lien de subordination, localisation du pouvoir

En matière de détermination de la configuration organisationnelle qui semble prévaloir chez Menhir, nous rassemblons les données présentées plus haut pour remplir le tableau de la façon suivante (cf. Tableau 49) :

		Configuration entrepreneuriale	Configuration bureaucratique	Configuration missionnaire	Configuration professionnelle	Configuration adhocratique
Division de coordination du travail	Division du travail entre opérateurs	Forte sur la dimension verticale, plutôt faible sur la dimension horizontale	<i>Forte sur la dimension verticale</i>	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale	Faible sur la dimension verticale, forte sur la dimension horizontale	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale
	Coordination du travail entre opérateurs	<i>Par supervision directe</i>	<i>Par standardisation des procédés ou des résultats</i>	<i>Par standardisation des normes et ajustement mutuel</i>	<i>Par standardisation des qualifications</i>	<i>Par ajustement mutuel</i>
	Qualification des opérateurs	<i>Faible</i>	Faible	Généralement élevée	<i>Elevée</i>	Elevée
Buts	Mission et / ou système	Prédominance des buts de mission qui correspondent aux préoccupations et valeurs du directeur ; importance de la survie	<i>Prédominance des buts de système</i>	<i>Prédominance d'un ou de plusieurs but(s) de mission</i>	Différents buts de mission correspondant aux préoccupations professionnelles des différents groupes d'opérateurs	Principalement buts de mission, mais également but d'efficacité
	Degré d'opérationnalité	Faible : il suffit que les buts soient clairs aux yeux du directeur	Très élevé	La capacité des buts de mission à mobiliser les membres de l'organisation est plus importante que leur opérationnalité	<i>La variété des buts des professionnels se traduit en buts organisationnels peu opérationnels</i>	Intermédiaire
	Système de buts	Relativement intégré, surtout du point de vue du directeur	Modérément intégré : certaines tensions sont possibles entre différents buts de système, de même qu'entre certains buts de système et certains buts de mission	<i>Très intégré</i>	Conflictuel : conflits entre les buts des différentes catégories de professionnels	Modérément intégré ; certaines tensions sont possibles entre différents buts de mission, de même qu'entre les buts de mission et le but d'efficacité
Distribution du pouvoir	Localisation du pouvoir	<i>Au sommet stratégique, qui est aussi propriétaire et qui contrôle toutes les étapes des décisions stratégiques, parfois également des décisions moins importantes</i>	<i>Au sommet stratégique et chez les analystes de la technostrucure ; dans certains cas, chez le propriétaire</i>	Au sommet stratégique et chez les analystes des normes	<i>Principalement chez les professionnels et dans le bas de la ligne hiérarchique ; le sommet stratégique exerce également une influence en gérant les conflits</i>	<i>Décentralisation des décisions moins importantes dans des équipes réunissant opérateurs et ligne hiérarchique ; centralisation des décisions stratégiques</i>

*Note : à la suite de Pichault et Nizet, nous indiquons les traits dominants de chaque configuration en italique*

Tableau 49 : analyse de la configuration organisationnelle qui semble prévaloir chez Menhir, suivant la démarche de Pichault et Nizet

Il semble que la configuration organisationnelle qui décrit le mieux le fonctionnement de Menhir soit la configuration bureaucratique. L'organisation de Menhir semble en tout point conforme à l'idéal-type, auquel nous ne relevons pas d'entorse notable.

Penchons-nous à présent sur la conception du lien de subordination qui semble prévaloir chez Menhir (cf. Tableau 50) :

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
<b>Leadership</b>	Autocratique	Autocratique	Démocratique	Démocratique	Transformationnel
<b>Autorité</b>	Personnalisée	Rationnelle-légale	Personnalisée	Rationnelle-légale	Personnalisée
<b>Conceptions dominantes</b>	Imposition sur une base personnalisée	Imposition sur une base impersonnelle	Négociation sur une base personnalisée	Négociation sur une base impersonnelle	Mobilisation
<b>Métaphores</b>	Famille	Hierarchie	Marché	Traité	Clan

Tableau 50 : analyse. Conception du lien de subordination qui semble prévaloir chez Menhir, d'après Pichault et Nizet

Chez Menhir, les liens de subordination nous semblent là encore relever du modèle objectivant, ce qui est cohérent avec ce qui précède. Nous notons simplement que le côté autocratique du leadership est amendé par une forte prégnance du dialogue social.

Il nous reste à vérifier que la localisation du pouvoir chez Menhir (cf. Tableau 51) est cohérente avec le reste des résultats.

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
<b>Localisation du pouvoir</b>	Sommet stratégique	Analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d'employés	Opérateurs qualifiés, ligne hiérarchique	Opérateurs qualifiés	Pas d'acteur dominant
<b>Configuration organisationnelle</b>	Entrepreneuriale	Bureaucratique	Adhocratique	Professionnelle	Missionnaire

Tableau 51 : rappel. La localisation du pouvoir comme lien entre configurations et modèles (conventions) de GRH chez Menhir, d'après Pichault et Nizet

Ici encore, l'analyse des pratiques de GRH chez Menhir révèle une organisation dont la localisation du pouvoir correspond exactement à celle du modèle objectivant, sur une configuration organisationnelle bureaucratique.

Pour conclure, l'application de la démarche de Pichault et Nizet nous permet de situer Menhir par rapport aux idéaux-types proposés comme un modèle objectivant assez pur, à l'intérieur duquel se glissent un certain nombre de pratiques qui utilisent l'individualisation comme un outil au service d'un projet d'entreprise, dans une sorte d'enchâssement, mais sans pour autant que le modèle glisse vers un modèle individualisant.

### 7.3.2.3. Menhir : acteurs des pratiques de GRH

Nous allons maintenant tenter de donner une idée de la constellation d'acteurs qui gravitent autour des ripeurs et peuvent contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST (cf. Figure 49). Nous nous en sommes construit une représentation graphique.

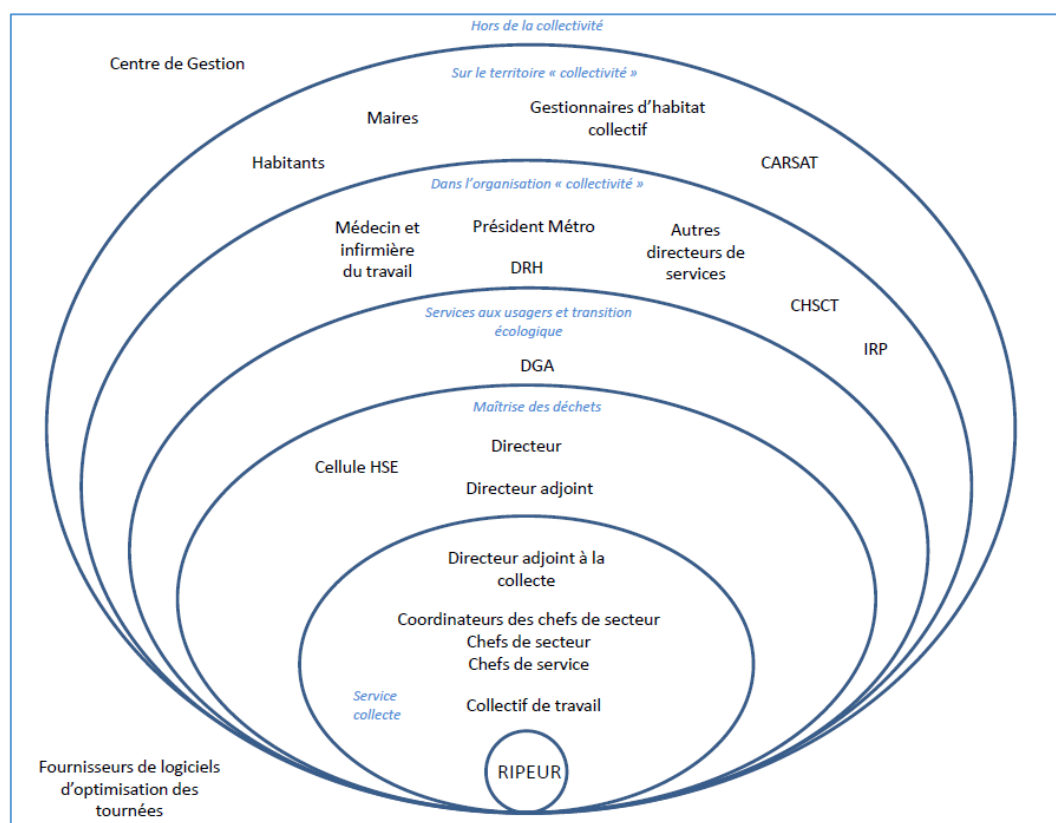


Figure 49 : identification des acteurs ou groupes d'acteurs gravitant autour du ripeur chez Menhir, et susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST

L'implication dans la santé et la sécurité des différents acteurs de ce système complexe étant fort diverse, nous produisons dans la monographie extensive une série de *verbatim* éloquentes. Ajoutés aux *verbatim* déjà fournis plus haut dans les différentes analyses des pratiques de gestion mises en place par les uns et les autres, ceci nous permettra d'estimer cette implication dans les pratiques de GEST. Le lecteur pourra ainsi vérifier par lui-même la pertinence de nos inférences, visant à estimer le poids relatif des acteurs ou groupes d'acteurs dans la structuration des pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST. Dans le présent texte, nous produisons une rédaction condensée, pour des raisons pratiques évidentes.

Les premiers concernés, à savoir les agents eux-mêmes, ne nous semblent pas toujours très impliqués dans leur propre GEST. Le premier point de friction repéré est celui qui concerne le travail pressé, notoirement néfaste à la GEST. Ainsi, tous nos interlocuteurs sont unanimes à nous signaler une problématique de travail pressé persistante : « *Je me dépêche, je bâcle, quels que soient les risques, et je suis chez moi à 9 h du matin* ». (directeur de la maîtrise des déchets). Pourtant le travail pressé ne fait pas partie des exigences de la direction : « *Sciemment hein, il y en a qui me l'ont dit, 'Ça nous prend trop de temps de passer'. J'ai*

*dit' Mais tu as du temps. Ce n'est pas le problème, tu l'as.' »* (directeur adjoint à la collecte). Ce travail pressé amène les agents à adopter des comportements dangereux pour leur sécurité immédiate, sans même parler des conséquences sur leur santé à long terme : *« Ils descendent du camion la cheville tordue, plusieurs ne descendent pas comme on apprend. Ils se foutent à l'envers. »* (secrétaire du CHSCT). Les mentalités semblent évoluer, au fur et à mesure que le sujet de la sécurité, voire de la santé, est porté au débat : *« Ce sont souvent les jeunes qui ont le plus d'accidents, qui sont le plus souvent arrêtés. Les anciens, ils se font une petite blessure, ils ne vont pas forcément s'arrêter, alors que les jeunes, ils vont être plus attentifs. »* (responsable HSE). Cependant cette évolution est lente. On parvient donc à un tableau hétérogène entre les agents, d'une équipe à l'autre : *« Mais il faut que ça galope quoi. Alors, attention, pas tout le monde hein, il y a des équipes qui jouent le jeu, qui font ça tranquillement et qui arrivent à midi les deux mains dans les poches sans être essoufflés, et puis il y en a qui sont là à 10h30 et qui sont haletants parce qu'ils ont couru. »* (encadrant de proximité régie ME). De fait, pour certains, ralentir le travail constitue une véritable révolution, une remise en question d'un paramètre qu'ils ont en quelque sorte internalisé, et qu'ils ne critiquent plus. A cette problématique de travail pressé, nous pouvons rattacher le fort mécontentement social qui accompagne les tentatives d'éradication du fini-quitte sur la régie MR. Les agents préfèrent hypothéquer leur santé que de renoncer à leur temps libre hors travail, qu'ils peuvent d'ailleurs occuper à une double activité, renforçant encore le risque pour leur santé. Le deuxième point de blocage que nous avons perçu consiste, pour les agents, à refuser de prendre en compte les signaux d'alerte, même quand ils sont évidents et déjà alarmants. De fait, certains vont aller s'opposer frontalement aux tentatives de prise en charge par l'encadrement. Le troisième et dernier point de blocage que nous identifions concerne le fameux projet de mobilité promu par la direction, qui souhaite limiter à quelques années le temps total durant lequel l'agent exerce le métier de ripeur au cours de sa carrière. Ici il semble que les encadrants puissent rencontrer deux catégories d'agents. Certains agents, surtout parmi les anciens, ne seraient pas disposés à remettre en cause leur routine pour se lancer dans la modification d'une carrière qu'ils pensaient toute tracée. Cependant, il semble que la question puisse être envisagée différemment avec les agents nouvellement recrutés, puisque ce recrutement se fait sur la base d'une sorte de contractualisation morale prévue dès l'embauche. Dans cette dernière catégorie, il peut néanmoins y avoir ce que le directeur adjoint à la collecte considère comme des échecs, à savoir, des agents apparemment convaincus par le projet de mobilité à l'embauche mais qui n'y donneront finalement pas suite.

Le rôle des collectifs de travail en matière de GEST est difficile à qualifier. Il existe en effet plusieurs niveaux de collectif. Tout d'abord, le niveau de l'équipage réuni autour d'un camion. Il peut être favorable ou défavorable à la GEST. Favorable, quand la solidarité entre les membres de l'équipage s'exprime par des comportements d'entraide, à condition que les codes professionnels en vigueur soient respectés, ce qui implique de rendre la pareille : *« Même quand il y en a un qui est fatigué ou qui a mal au dos, on s'arrange. Il reste au volant et l'autre reste derrière. Parce qu'on comprend bien. Ça peut t'arriver aussi à toi. Quand*

*mon collègue était encore pas très bien, au démarrage c'est moi qui prenais tous les sacs. Je lui laissais les bacs. Les sacs, il faut se pencher et tout... Mais maintenant que ça va mieux, il récupère les sacs ! Il rattrape le temps perdu !* » (équipage régie ME). A l'inverse, il peut arriver que le collectif de l'équipage joue un rôle défavorable à la GEST. Par exemple, lorsque tous les membres d'un équipage se mettent d'accord pour courir, ou bien que le chauffeur l'impose. De fait, en principe, c'est le chauffeur qui donne le *tempo* de la tournée : « *Il faut arrêter cette course, parce que certains continuent hein. Vous venez là le matin, je suis encore venu hier matin, il y a un des gars qui arrivait, il était 9h30. A 10h il était barré.* » (secrétaire de CHSCT). De façon curieuse, une bonne entente entre les membres d'un équipage ne va pas signifier que leur santé sera mieux protégée, parfois on assiste même à un phénomène inverse, au nom de la solidarité, comme dans l'exemple de cet agent dont le médecin du travail souhaitait restreindre les activités à la conduite : « *Ils voulaient me mettre [en inaptitude] totale [au ripage]. J'ai dit 'Non, j'attends de voir'. Je n'ai jamais pris de rendez-vous. Je ne veux pas, pour l'instant. Ce n'est pas qu'on se retrouve [chez soi], c'est qu'on va pénaliser les autres.* » (chauffeur-ripeur 2 ME). Le deuxième niveau de collectif est celui du service, composé de plusieurs équipes. Ici il semble clair que le rôle est défavorable à la GEST. En effet, nos interlocuteurs sont unanimes à nous signaler des « rivalités entre les équipes », des « clans ». Le principal motif de dissension évoqué serait le caractère inéquitablement réparti de la charge de travail. De façon générale, bien qu'on y perde en nuance, nous choisissons d'attribuer au rôle des collectifs de travail une cotation plutôt négative en matière de GEST.

Lorsqu'il s'agit de coter le rôle des encadrants de proximité dans la GEST, nous sommes à nouveau en difficulté, en raison du caractère récent des modalités de GRH imposées mais aussi du caractère parfois contradictoire des pratiques rapportées. Globalement, il ressort que tous les encadrants sont mobilisés sur la question de la sécurité. En revanche, il en va parfois autrement du projet mobilité, qui concrétise la prise en compte de la santé au long cours, dans l'acceptation qui est la nôtre et dans une perspective préventive. En effet, il s'agit de faire évoluer des mentalités solidement ancrées, ce qui se fait lentement, sous l'impulsion des services RH. Ces évolutions vont entrer en conflit avec de vieilles habitudes, qui doivent être contournées une à une, de façon plus ou moins coercitive. Nous avons vu l'exemple de l'arbitraire du chef sur les mobilités, qui a motivé l'établissement d'un « règlement mobilité » de la part du CHSCT. Par ailleurs, l'autre obstacle qui ralentit la mise en place des mesures favorables à la GEST est la surcharge de travail occasionnée par la gestion des remplacements, qui accapare une bonne partie du temps des encadrants au détriment des projets à plus long terme. La contrainte est telle qu'elle devient l'obstacle numéro 1 à lever avant de penser à toute autre mesure, dans le discours des encadrants de proximité : « *La remontée est claire en ce moment, c'est 'Ben oui, tu veux qu'on les incite à changer et qu'on les prépare sur l'avenir, mais en fait nous on n'a qu'une problématique en ce moment, c'est qu'on ne leur accorde pas les congés, on n'a pas les remplaçants, on gère un planning et on n'arrive pas à faire le reste'.* » (directeur adjoint à la collecte). On remarque que cette problématique des remplacements a des impacts négatifs sur les projets visant à la santé à



long terme, mais également sur la prise en compte quotidienne de la sécurité. Face à ce problème majeur, les encadrants de proximité incapables de mettre en œuvre les grandes orientations de leur direction prennent tout de même en compte la santé et la sécurité des agents, mais avec des moyens beaucoup plus limités, en mobilisant les marges de manœuvre qui sont les leurs au niveau individuel : *« Moi je connais les agents par cœur, je connais leurs pathologies, je sais ce que je peux faire, ce que je ne peux pas faire, je sais comment les habiller, je sais comment les chausser, je sais...., je sais tout. »* (encadrant de proximité régie ME). Nous retrouverons ces efforts lors des épisodes de fonctionnement en mode dégradé dus aux pénuries de personnel, dans les pratiques de régulation (voir chapitre 8 et pratiques de GEST). Cependant, malgré ces efforts au niveau individuel, devant ce tableau pour le moins contrasté, et puisque le codage implique de monter en généralité donc de perdre en nuance, nous attribuons une cotation négative quant au rôle joué par les encadrants de proximité en matière de GEST.

Le directeur adjoint à la collecte nous fait part de son adhésion personnelle aux objectifs de la Direction, qui sont de deux types. Le premier est un objectif d'optimisation économique : *« On a un objectif général qui est de réorganiser la régie et de l'optimiser. Voilà, et qui peut se traduire par faire travailler les agents plus longtemps, réorganiser, avoir des tournées toujours optimisées, les plus justes possible en fait, pour que derrière on optimise notre effectif pour faire de moins en moins appel à des temporaires. [...] Donc on travaille sur cet axe-là, c'est l'objectif qui nous est fixé par le Président, descendu à mon Directeur et puis à nous, donc que j'ai partagé avec mes encadrants. »* (directeur adjoint à la collecte). Il est à noter que ce premier objectif se poursuit dans un souci constant de la santé et de la sécurité des agents : ainsi note-t-on par exemple une importante préoccupation quant à la répartition des charges de travail entre les tournées, au rapport entre la charge et le temps de travail, à la lutte contre le travail pressé... Le deuxième objectif est d'appliquer le projet mobilité défini par la métropole, particulièrement sous l'impulsion de la DRH. Ces deux objectifs ne sont pas antagonistes dans la mesure où les mesures d'économie ne semblent pas toucher les fonds dédiés à la formation et à la mobilité. Partant, directeur adjoint parvient à articuler ces deux objectifs de façon harmonieuse : *« Moi, mon objectif c'est d'arriver à créer une régie où en fait les agents, où qu'ils soient, se sentent bien, et du coup on arrive à construire quelque chose quand il faut changer. »* (directeur adjoint à la collecte). Du fait de son rôle moteur, nous attribuons une cotation très positive aux actions de cet acteur en matière de GEST.

Le directeur adjoint à la maîtrise des déchets se situe dans la même lignée que le directeur adjoint à la collecte, essayant d'articuler les différents objectifs entre eux, sans y voir apparemment de tension insurmontable. Nous lui attribuons la même cotation qu'à l'acteur précédent. Il en va de même pour le directeur de la maîtrise des déchets.

Nous attribuons également une cotation très positive à la cellule HSE pour la maîtrise des déchets, qui travaille en lien étroit avec le service collecte comme avec la DRH, dans une perspective curative comme dans une perspective de prévention pure, avec des études, des projets à long terme. Par exemple, dans le travail en cours à la DRH sur les parcours

professionnels dans les métiers difficiles, le rôle de la cellule HSE consiste à fournir des informations techniques, sur les accidents-types ou autres.

Au-dehors de la maîtrise des déchets, le rôle des médecins et de l'infirmière du travail est plus sujet à discussion. En effet, nos interlocuteurs leur reprochent de ne pas être totalement au fait du métier et de ses contraintes. De ce fait, le dialogue avec ces professionnels serait difficile pour les encadrants, et certaines des préconisations rendues seraient inadaptées. Quoi qu'il en soit, ces professionnels sont présents, mais les échanges sont compliqués et les professionnels interviennent uniquement en curatif, à l'échelle individuelle. Pour les grands projets de gestion de la santé à long terme, la Métropole s'appuie sur ses propres préventeurs internes. C'est la raison pour laquelle nous attribuons à ces acteurs une cote modérément positive.

Si l'on monte maintenant à l'échelon du service RH de la Métropole, on observe que c'est ce service qui est à l'origine de l'impulsion de tous les grands projets : réflexion sur les parcours professionnels dans les métiers difficiles, projet mobilité à destination de tous les agents de la Métropole... Pour mener à bien ses projets, la Direction des Ressources Humaines sollicite les services adéquats, dont la cellule HSE, pour mener des études, ou fournir des informations techniques. Auteur d'une réflexion à long terme sur la santé et son lien avec l'employabilité au fil du temps, dans une optique purement préventive, nous estimons que cette Direction structure l'environnement de la GEST dans un sens extrêmement positif.

C'est également le cas du CHSCT. Doté d'une importante sensibilité personnelle aux questions de santé et de sécurité des salariés, en place depuis peu, son secrétaire est très actif et soucieux de l'éthique : « *[lutter contre l'usure] Une direction ne peut pas le faire seule, c'est vraiment une obligation morale, je trouve, des CHS, d'y aller là-dessus.* » (secrétaire du CHSCT). Il s'implique dans tous les domaines de la vie de l'entreprise. Il est force de proposition, sur le « règlement mobilité », par exemple, imposé à son initiative. Il a une fonction d'alerte : « *Et on l'avait dit au début parce que quand on a vu la pyramide des âges, de mémoire il y en avait bien 20 ou 30 de 45 à 50 ans, donc je leur ai dit 'Ça vous pète à la figure dans 5-6 ans, ça'.* » (secrétaire de CHSCT). En cas de besoin, il n'hésite pas à se positionner en contre-pouvoir puissant : « *Moi j'ai vu carrément le président. Je lui ai dit 'Attendez, vous voulez qu'on fasse un tract ? Qu'on dise à l'opinion publique que chez vous il y a une multitude d'accidents ? Vous menez en parallèle, pourtant, des actions de prévention, et malgré ça, ça continue de progresser. Ouvrez les yeux ! Il y a quelque chose qui cloche. Je ne sais pas où, je ne mets personne en cause, ni les gars, ni les préventeurs, mais on ne peut pas continuer à observer simplement que les accidents augmentent. Vous vous rendez compte ?'* » (secrétaire de CHSCT). De ce fait, il représente un acteur et un partenaire incontournable pour la direction, notamment en période de grands changements. Il ne s'oppose pas au principe du changement mais veille à l'accompagner en exerçant une vigilance constante sur la prise en compte de la sécurité et de la santé lors de ces réorganisations. Il est important de noter que le secrétaire du CHSCT s'oppose ouvertement au fini-parti, au risque de mécontenter les agents et de perdre sa base électorale. « *Je leur ai dit ' Notre organisation syndicale ne portera pas cet aspect-là de la revendication, c'est hors*

*de question, et d'autant plus que c'est une question d'hygiène, sécurité et conditions de travail, donc moi je ne vous soutiendrai pas.' Il y a eu une bataille assez dure autour de cette thématique mais je crois qu'on peut dire, même s'il y a encore des résistances, il ne faut pas se cacher, des désaccords, que l'on est en train de gagner la partie. »* (secrétaire de CHSCT). Sa vision concerne donc aussi bien le court terme (sécurité) que le long terme (devenir professionnel des agents). Nous estimons que sa contribution à la GEST est extrêmement positive, de même que celle des organisations syndicales qui semblent le suivre.

Autre catégorie d'acteurs, les autres directeurs de service : ils vont parfois à l'encontre de la politique de GEST globale menée par la Métropole. Dans ce cas, le CHSCT se pose en défenseur de la GEST face à ces acteurs dont l'action peut être négative (-) : *« Le directeur de l'eau a son préventeur et il dit au préventeur ce qu'il doit faire, et si la RH dit quelque chose, la RH va se faire foutre, donc on s'est shooté plusieurs directeurs. [...] Donc là aussi c'est notre boulot, nous CHS, de dire à ces services 'Non, vous ne pouvez pas travailler sans tenir compte d'une politique globale.' »*. (secrétaire du CHSCT).

Le Président de la Métropole, les élus, peuvent représenter un obstacle à la GEST. En effet, comme le souligne le secrétaire du CHSCT, ces acteurs tiennent leur légitimité de leur élection par les habitants, ce qui les place dans une posture particulière. Ils sont élus sur la base de leur programme politique, et se retrouvent employeurs. La tentation peut être grande de gouverner uniquement en fonction de leur programme (ici, un programme d'économies budgétaires) ou bien en fonction de considérations politiques, qu'ils vont ensuite décliner dans leur action. Cependant, il peut arriver que cette réflexion n'intègre pas, ou peu, ou mal les considérations d'un employeur soucieux du retentissement de leurs décisions sur les conditions de travail des agents. C'est donc aux opérationnels de l'entreprise de parvenir à articuler les deux types de contraintes, comme l'explique le directeur adjoint à la collecte lorsqu'il expose la nécessité d'articuler les différents types d'injonctions/de contraintes : optimisation économique, performance du service rendu, GEST des agents. Cette situation particulière de l'acteur élu peut mener à des conflits ouverts : *« Et souvent, quand vous les chatouillez, ils vous disent 'Ah, mais moi je suis élu'. Je dis 'Non, vous confondez démocratie politique et démocratie sociale'. Enfin, Le débat. Et ça nous a valu un heurt magistral avec un personnage très connu ici. [...] ' Cette légitimité ne vous suffit pas. Il faut que vous prouviez une légitimité d'employeur, et ça, il faut la gagner, il faut la prouver, et ça veut donc dire que si vous intégrez cette dimension d'employeur, vous ne gérez pas votre établissement uniquement par la décision de type politique. »* (secrétaire du CHSCT). De façon concrète, le gros problème des remplacements sur la régie, celui qui freine tous les projets en faveur de la GEST, vient de l'arrêt des recrutements de fonctionnaires imposé par les élus. C'est la raison pour laquelle nous attribuerons une cotation extrêmement négative à ce type d'acteurs (---).

A l'extérieur de la collectivité administrative, nous rencontrons un autre type d'élus, les maires. Ces acteurs incarnent la même problématique que les précédents, avec une proximité encore plus grande par rapport à leurs électeurs. Comme les précédents, ils sont élus sur un programme politique, d'économie en réaction à une fiscalité qui soulève des problèmes

d'acceptabilité ; de façon plus prononcée que les précédents encore, ils sont en prise directe avec leurs électeurs, devant lesquels ils répondent directement lorsque quelque chose ne fonctionne pas. C'est la raison pour laquelle ils opposent parfois de fortes résistances aux actions qui pourraient être bénéfiques à la GEST, comme l'établissement de points de regroupement : « *Aujourd'hui on se bat pied à pied avec les habitants. [...] C'est ça qui aujourd'hui nous bloque. [...] Chaque fois les maires reviennent vers nous en disant 'Attendez, pas tout de suite, est-ce que le voisin d'à côté l'a fait', parce que derrière ils vont se colleter les habitants...* » (directeur de la maîtrise des déchets). Ces acteurs font l'objet d'un minutieux travail de persuasion de la part de la direction à la maîtrise des déchets, travail qui semble porter lentement ses fruits. Les blocages concernent beaucoup des actions favorables à la GEST. Par exemple, la réduction des manœuvres dangereuses : « *On est en train de rencontrer les communes une par une pour leur présenter nos dossiers avec toutes les marches arrière et les manœuvres un peu difficiles qu'on est obligés de faire sur leur périmètre et leur proposer des solutions alternatives, donc soit des bacs de regroupement, soit des zones de présentation où les usagers viennent ramener leur bac en bout de rue et le ramènent au soir. Ce n'est pas un sujet facile parce qu'évidemment les communes grincent un peu des dents, quand on leur dit 'Là on va vous mettre un point de regroupement, ou sur cette rue qui fait 100 m de long, l'usager va être obligé de ramener son bac, ou ses déchets dans le bac de regroupement'.* » (responsable HSE). Un autre point de blocage concerne la conteneurisation : « *Mais on a eu des communes, on en a encore deux je crois, qui ont carrément refusé d'être containerisées. Qui ont dit 'Je ne veux pas avoir des poubelles en permanence sur les trottoirs donc nos habitants ne seront pas containerisés'. [...] C'est très compliqué de travailler avec ces communes-là. Nos agents se plaignent, et même les habitants se plaignent en disant 'Attendez, la rue d'à côté, ils ont tous un bac, et nous on est obligés d'avoir des sacs'. Des sacs éventrés par les chats ou les chiens qui traînent. [...] Ou alors l'usager peut acheter un bac qui n'est pas conforme, donc du coup ils prennent le bac à la main et ils le vidant.* » (responsable HSE). Pour ces raisons, nous attribuons également aux maires une cotation extrêmement négative en matière de GEST.

De façon logique, la même cotation va affecter l'acteur « habitants ». Naturellement il s'agit d'un groupe hétérogène. Cependant, alors qu'on ne détecte pas la présence de groupes actifs en faveur de la GEST des agents, on détecte clairement la présence de groupes dont l'action lui est défavorable. Les habitants représentent d'abord parfois un danger direct pour les agents, en raison du travail sur la voie publique : « *La circulation. Les gens ne font pas attention. [On est visibles] mais les gens vous rentrent dedans. Ils sont pressés, les gens ! Ils arrivent partout, sur les trottoirs, c'est des trucs de fous ! C'est impressionnant des fois. On se fait engueuler parce qu'on n'avance pas assez vite...Ils doublent à droite, ils doublent à gauche et tout. Ah oui, ils sont fous, les gens. Oui, ils montent sur le trottoir à droite.* » (équipage ME). « *Moi j'ai atterri dans le pare-brise d'une voiture. J'ai vu la voiture arriver, j'ai eu le temps de sauter, et puis j'ai atterri dans le pare-brise. Elle descendait à contre-voie. Mais je n'ai rien eu.* » (chauffeur-ripeur 2). Ensuite, un certain nombre d'habitants se rendent coupables de relatives incivilités, refusent de respecter les règles : ils ne sortent pas le bac et

mettent un sac à la place, ils rajoutent des sacs à côté du bac... Par ailleurs, ces habitants ont diverses motivations et exigences qui les amènent à exprimer certains comportements en défaveur de la GEST des agents, ou à contrarier les projets. Ainsi, ils expriment souvent leur sentiment de payer trop d'impôts en proportion du service rendu, demandent constamment à ce que la pression fiscale soit réduite, tout en refusant la diminution du service. C'est cette exigence qui est relayée par les élus sous forme de réductions des recrutements, par exemple, ce qui complique singulièrement le travail des régies, ou encore, de demande d'intensification du travail. De plus, un certain nombre des habitants ont des exigences fortes, parfois contradictoires : ils veulent que les agents passent juste devant leur porte, tout en évitant de faire du bruit... S'ajoutent à ces éléments les querelles de voisinage forcément induites par les changements exigés par la GEST, comme la création de points de regroupement. Le tout se combine aux règles du droit, de la propriété privée. L'ensemble produit un amas de contraintes dans lesquels la Métropole a bien du mal à avancer. La résistance se transforme parfois en franche agressivité : régulièrement, les habitants vont se plaindre à leur maire, certains menaçant parfois de procès. Tous ces facteurs justifient une cotation extrêmement négative de cet acteur en matière de GEST.

A l'extérieur de la collectivité administrative, nous identifions encore deux acteurs. L'un joue un rôle majeur : la CARSAT. Ce préventeur externe est emmené en particulier par un ingénieur-conseil très expérimenté sur le domaine et très volontaire. Interlocuteur incontournable de la Métropole, à l'initiative de nombreuses actions et projets (comme le groupe de travail « monoripage »), il est indubitablement un élément moteur très important de la mise en place de la GEST sur ce territoire. Il aide notamment les gestionnaires de Menhir à convaincre les politiques de débloquer des budgets pour mener des actions en faveur de la santé et la sécurité des agents (ex. : programme de conteneurisation de déchets verts). A un échelon moindre, nous identifions l'acteur « centre de gestion ». Il n'est pas force de proposition mais permet la mobilisation de ressources au besoin. Ainsi, Menhir lui a demandé de réaliser une étude sur le métier de ripeur, à laquelle ont participé un médecin de prévention et un ergonomiste. Nous lui attribuons une cotation positive.

Il nous reste à examiner le rôle de deux acteurs plus périphériques. Hors de la collectivité administrative mais sur la collectivité territoriale, nous identifions le rôle important des gestionnaires d'habitat collectif. Ces entités se révèlent de bons partenaires dans l'élaboration d'aménagements urbains au pied de leurs immeubles, pourvu que la stratégie soit gagnante-gagnante. En l'occurrence, ils payent les travaux d'installation des bornes enterrées car ils y gagnent vis-à-vis de leurs gardiens, qui n'ont plus à rentrer et sortir des dizaines de conteneurs tous les jours ni à entretenir les locaux poubelles, et peuvent redéployer leur temps de travail sur d'autres missions. Il nous est difficile d'attribuer une cotation à cette action en termes de GEST, dans la mesure où l'installation d'une borne enterrée fait disparaître le travail du ripeur, et apparaît un emploi de chauffeur de camion-grue, ce qui est différent. Cependant, il nous faut intégrer cet agent dans le paysage. Le dernier acteur se situe hors de la collectivité administrative et hors de la collectivité territoriale, mais il pourrait être amené à jouer un rôle majeur dans la GEST. Il s'agit de l'éditeur du logiciel d'optimisation des tournées qui va être

mis en place sur la régie. De la même façon, il nous est actuellement impossible de lui attribuer une cote précise : cependant, nous alertons sur la nécessité d'être vigilants, car un tel logiciel ne prend pas nécessairement en compte la GEST des agents dont il est censé organiser le travail.

Ceci étant posé, nous sommes en mesure de produire une nouvelle représentation graphique de la constellation d'acteurs, dans l'entreprise et au-dehors, qui structurent l'environnement des pratiques de GEST chez Menhir (cf. Figure 50). Chacun est maintenant affecté d'une couleur représentant sa contribution, estimée d'après nos données, à une tendance positive, négative ou neutre en matière de structuration des pratiques de GEST. Les acteurs ou groupes d'acteurs contribuant à une tendance positive se voient affectés d'une couleur verte qui peut revêtir trois niveaux d'intensité, de + (vert pâle) à +++ (vert foncé). Les acteurs ou groupes d'acteurs qui contribuent à une tendance négative se voient affectés d'une couleur qui peut prendre trois niveaux d'intensité, de - (jaune) à --- (rouge) en cas de contribution très intense à une tendance négative. Si l'on ne sait pas estimer la contribution (notre point d'interrogation) ou bien si la contribution semble neutre, l'acteur restera en blanc.

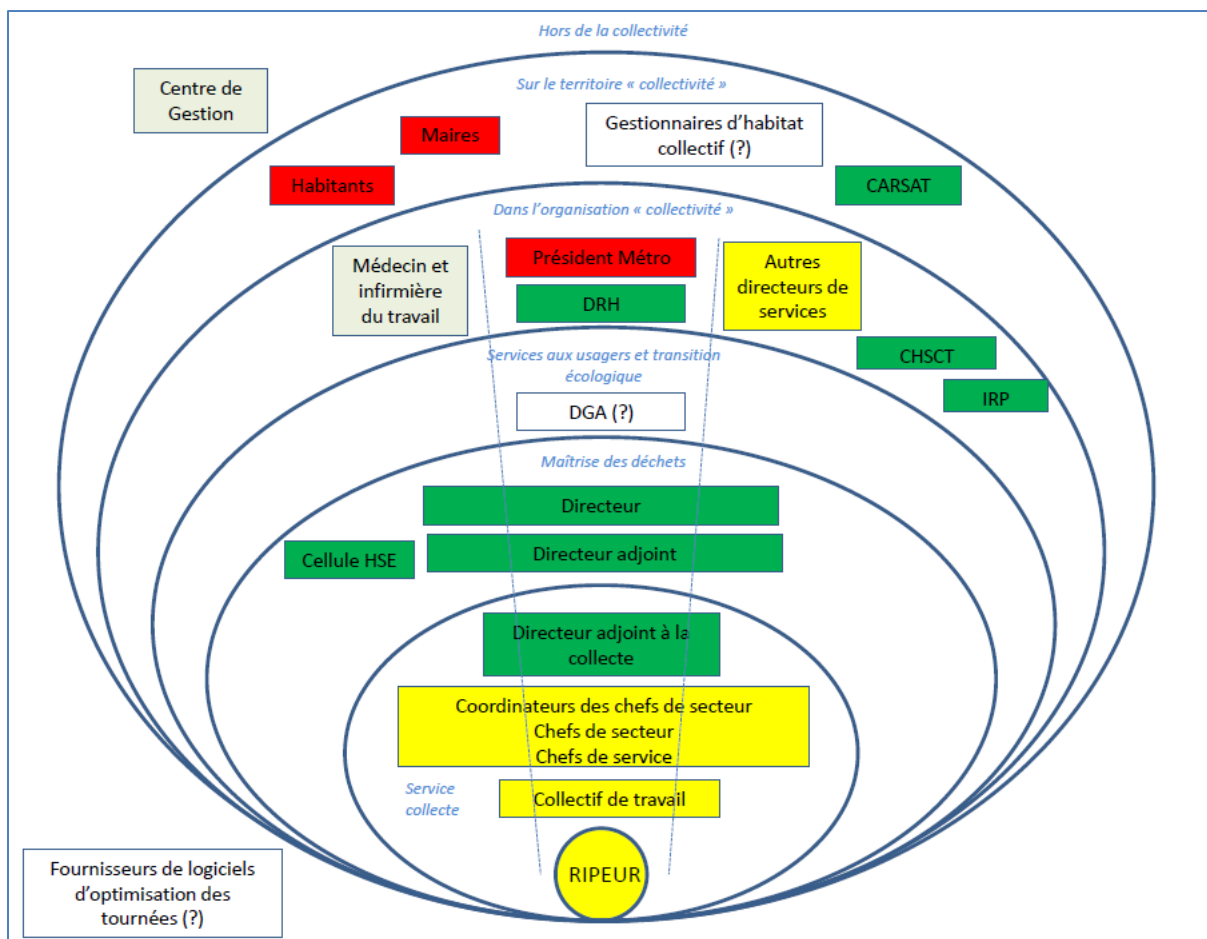


Figure 50 : synthèse. Représentation des acteurs ou groupes d'acteurs susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST chez Menhir. Pondération de leur action : on leur attribue un indicateur coloré représentant leur contribution à cette structuration, en nature et en intensité

Code couleur : on parle de contribution à la structuration des pratiques classiques de GRH en faveur de la GEST

- Contribution extrêmement négative
- Contribution très négative
- Contribution négative
- Contribution positive
- Contribution très positive
- Contribution extrêmement positive
- ? Contribution inconnue (impossible à qualifier)
- 0 Contribution neutre (ni négative, ni positive)
- Les pointillés figurent la chaîne hiérarchique

On peut immédiatement formuler plusieurs remarques :

- Les acteurs fortement mobilisés sur le sujet de la GEST sont nombreux. Ils sont situés à l'intérieur de la collectivité administrative, mais aussi à l'extérieur. Ils appartiennent à deux blocs distincts mais qui travaillent ensemble : les acteurs de la chaîne hiérarchique à partir du niveau de la direction adjointe à la collecte, et les préventeurs internes et externes, très efficaces
- Il manque les deux extrémités de la chaîne hiérarchique. Nonobstant le peu d'implication des principaux intéressés, à savoir les agents, dans leur propre GEST, nous avons considéré que le rôle des encadrants de proximité représentait plutôt un frein au déploiement des projets de GEST, notamment, le projet mobilité. Nous pensons que ceci est largement dû au fait que la problématique des remplacements mobilise toute leur énergie, et les prive des marges de manœuvre nécessaires. A l'autre bout de la chaîne hiérarchique, le président de la Métropole ne semble pas non plus impliqué dans la GEST des agents. Nous avons longuement développé le statut spécial de cet acteur, qui est élu, ce qui conditionne sa posture, mais aussi le caractère essentiellement précaire de son poste. On note donc que les acteurs qui s'impliquent fortement sont tous des acteurs pérennes, de terrain.
- Les habitants et leurs élus de proximité, les maires, semblent quant à eux représenter une force négative dans l'environnement de la GEST.

#### 7.3.2.4. Menhir : synthèse. Pratiques classiques et GEST

Après avoir élaboré la représentation précédente, nous pouvons formuler plusieurs remarques. Tout d'abord, il nous semble qu'il s'en dégage, sinon une cohérence effective, du moins une grande volonté en ce sens, entre deux groupes favorables à la GEST, celui de la chaîne hiérarchique permanente et celui des préventeurs internes et externes. Cette mise en mouvement découle d'une interrogation sur la longévité professionnelle raisonnable/souhaitable/possible d'un agent. Cependant, l'organisation est en pleine mutation et les obstacles sont nombreux. Les pratiques des acteurs favorables à la GEST vont en effet, de façon classique, entrer en conflit avec les pratiques des autres acteurs : c'est ainsi que les marges de manœuvre dédiées à la réalisation du projet mobilité sont grignotées par les difficultés de gestion des effectifs induites par les orientations politiques. Cependant, il existe d'autres obstacles. Si tous les acteurs s'accordent à constater que le débat bat son plein, il semble que le poids des pratiques passées, et même des valeurs passées, soit encore difficile à faire disparaître. On constate ainsi que cette question de la GEST en soulève d'autres, plus philosophiques : « *Le problème de la mobilité, ça a un autre enjeu, c'est de la démocratie. C'est un choix individuel de l'agent. C'est sa liberté.* » (secrétaire de CHSCT) C'est un véritable changement de paradigme qui s'opère, entre l'entreprise qui décide de l'évolution de ses agents et l'entreprise qui décide de leur rendre la capacité à en décider eux-mêmes. Dans la mesure où cette orientation ne concerne que quelques pratiques de GRH bien précises, mises au service d'un projet plus vaste, on ne peut pas crier au changement de modèle. Cependant, sans qu'on assiste à une mutation intégrale vers un modèle de GRH individualisant, il semble qu'on assiste à une sorte de « responsabilisation encadrée » des agents dans certains domaines très précis de leur propre gestion.



Malgré les difficultés de mise en œuvre du nouveau modèle, tout récent, il nous semble que nous tenons là l'ébauche d'un modèle de GRH déclinant une vision particulière, selon laquelle la longévité professionnelle d'un ripeur doit par essence être limitée à quelques années. Ce modèle aurait pour immense qualité de prendre en compte non seulement la sécurité des agents, mais également leur santé à long terme, dans l'acception qui est la nôtre et dans une perspective largement préventive. Nous sommes particulièrement sensibles au fait que la sortie se ferait « par le haut », par mutation ou progression dans un autre métier mais chez le même employeur (et non par l'inaptitude ou une autre forme de rupture). Nous examinerons au chapitre 8 les pratiques spécifiques qui viennent compléter cet intéressant ensemble de pratiques classiques.

### 7.3.3. Deuxième territoire, deuxième entreprise : Caillou

En plus des mesures et investigations ergonomiques et physiologiques, nous fondons notre propos sur des matériaux limités mais néanmoins conséquents (cf. Tableau 52) :

Entretiens	Temps total : plus de 6 h  3 personnes interrogées : 1 responsable du site, 1 responsable de plusieurs sites dont le site visité, 1 DRH
Mesures et observations	Physiologiques et ergonomiques (INRS)

Tableau 52 : rappel des matériaux réunis pour étayer le cas Caillou

On notera que les entretiens sont individuels, les réponses ne sont donc pas concertées. Par ailleurs, on s'étonnera peut-être de l'absence de ripeurs parmi les personnes interrogées : c'est que les ripeurs ont déjà été interrogés par nos collègues physiologiste et ergonomiste, mais sur une autre grille, dans le cadre de l'étude monoripage simultanée. La grille étant différente, nous n'utiliserons pas les *verbatim* en question. Cependant, nous précisons qu'ils n'infirmement en rien notre propos.

#### 7.3.3.1. Caillou : contexte interne

L'entreprise Caillou appartient à un groupe de taille moyenne. La société est largement dédiée à la collecte d'ordures ménagères mais se diversifie : déchetteries, centres de tri, stockage et valorisation des déchets. Le site visité est entièrement consacré à la collecte. Environ 80 personnes y travaillent dont 70 ripeurs, chauffeurs ou chauffeurs-ripeurs, voire 90 en haute saison des déchets verts.

Sur le plan économique, Caillou possède des moyens financiers proportionnés à sa taille. Cependant, l'entreprise a un atout majeur : un marché qui a été bien dimensionné. La situation économique est donc saine, malgré la concurrence, et l'exploitante dispose de marges de manœuvre financières.

L'esprit de Caillou est particulier : toutes les personnes interrogées mettent en avant l'esprit « familial ». Celui-ci se ressent dans l'organisation hiérarchique : le groupe est dirigé par un PDG, qui donne directement ses instructions à ses équipes. Sur site, les responsables encadrent les chefs d'équipe, eux-mêmes en charge de la gestion des équipages. Sur le plan social, nous ne détecterons pas de signe de friction : aucun mouvement social actuel ou passé ne nous est signalé.

Pour finir, en matière de pyramide des âges, les données recueillies ne sont pas très précises. Il semble néanmoins que la pyramide ne soit pas favorable, si l'on écoute le responsable du site : « *Je pense que ça doit être en moyenne 40 ans. En ancienneté, on a quelques anciens. De moins en moins, mais on a encore quelques anciens, oui. La majeure partie de nos anciens sont des chauffeurs maintenant. Plus forcément des ripeurs. En ripeurs, je n'ai plus beaucoup d'anciens vraiment, à proprement parler. [...] La majorité du personnel va arriver à 50 ans...* ».

### 7.3.3.2. Caillou : analyse. Pratiques classiques et traces de GEST

- a) Description des pratiques en vigueur chez Caillou
- Gestion des entrées et des départs

La gestion des entrées chez Caillou peut se faire selon trois modes.

- La reprise des collaborateurs après que Caillou a gagné un appel d'offres, les candidats étant automatiquement transférés jusqu'à un certain coefficient et leurs contrats précédents ajustés sur les normes de Caillou.
- L'entrée par l'intérim, rare, ne faisant l'objet d'aucune planification. Le DRH n'intervient pas. Les critères sont l'aptitude médicale au poste de travail, mais aussi la performance au travail, définie par la fiabilité, la ponctualité, l'adhésion au projet organisationnel du futur collaborateur. L'intérim tient lieu de période d'essai.
- Le recrutement systématique de chauffeurs médicalement aptes à être ripeurs, ce qui permet une facilité de manœuvre en cas d'absence d'un équipier de collecte.

Les sorties quant à elles sont très peu nombreuses. L'absentéisme est faible : « *Justement je me faisais la réflexion l'autre jour, il y en a beaucoup moins qu'à une époque. C'est qu'un petit créneau, toujours les mêmes personnes. Moi je ne suis plus beaucoup là mais j'entends toujours les mêmes noms.* » (responsable multi-sites). Le *turn-over* est excessivement faible et les deux seuls modes de sortie sont les pertes de marché, très rares, et les départs à la retraite : « *Mais si on en embauche 5 par an... De mémoire, je dirais ça, parce qu'on n'a pas de démissions. Les seuls départs qu'on a ce sont des départs en retraite en fait.* » (le DRH). Les sorties peuvent donc être anticipées, et l'ancienneté moyenne des collaborateurs est très élevée. « *Si on peut partir en retraite ripeur ? Bien sûr !* » (le DRH).

- Intégration et culture organisationnelle

L'intégration chez Caillou fait l'objet d'une attention majeure. Des efforts importants sont déployés sur deux volets : un volet administratif, et un volet technique centré sur la sécurité.

Sur le plan administratif, une demi-journée d'accueil personnalisé est consacrée à tout nouvel arrivant par le DRH. L'entreprise lui est présentée, ainsi que le montage de son dossier administratif. Une attention particulière est portée à ses inquiétudes, notamment salariales lors des transferts après reprise de marché : le DRH prend le temps de lui expliquer les éléments de sa rémunération, ses avantages sociaux, de les comparer à ceux dont il bénéficiait auparavant. Sur le plan technique, le deuxième volet de l'intégration concerne la sécurité. Une journée complète, comprenant théorie et mise en pratique, est imposée à tout nouvel arrivant quel que soit son statut avant sa prise de poste. Là encore, l'accompagnement est très personnalisé. En effet, la partie pratique consiste à effectuer une tournée-témoin, donc une mise en situation directe dans le camion, conçue pour permettre au collaborateur de rencontrer tous les contenants qu'il peut avoir à collecter. Dans le camion se trouve un chef d'équipe, qui

va exposer les différentes difficultés que le futur collaborateur sera amené à rencontrer et les moyens de les surmonter, notamment, les bonnes attitudes à avoir en matière de sécurité.

On remarque ainsi que les modalités d'intégration permettent déjà d'exprimer fortement le premier des deux axes de centrage de la culture organisationnelle de Caillou : l'attention portée aux collaborateurs, à leur bien-être et à leur sécurité.

Le premier grand axe de la culture organisationnelle de Caillou se déduit en effet aisément de termes récurrents dans les discours de nos trois interlocuteurs : « *proximité* », « *bien-être des collaborateurs* », et surtout, « *esprit familial* ». Cette culture semble très forte. Les occasions de la faire vivre sont nombreuses. Au jour le jour, la proximité entre managers, équipiers, personnels de bureau se manifeste à maintes occasions. Le responsable multi-sites va régulièrement boxer, courir ou fêter le Beaujolais nouveau avec ses collaborateurs. Tous les collaborateurs se retrouvent régulièrement autour d'un barbecue ou lors de tournois de foot. Cette proximité vaut dans le sens ascendant comme dans le sens descendant : « *On parle de tout et de rien. La priorité de nos dirigeants, c'est de sentir que leurs équipes vont bien.* » (le responsable de site). Au niveau des cadres, le lieu le plus symbolique de construction et de transmission des normes et valeurs partagées dans l'entreprise, autrement dit, de sa culture, est certainement la convention cadres. « *C'est une convention, ça se fait encore dans certaines sociétés, où tous les cadres se retrouvent, de toute la France, on parle du métier dans la journée, et le soir on se retrouve tous à faire la fête en fonction des desiderata des uns et des autres. C'est organisé par la Direction et c'est super... [...] Il n'y a pas les directeurs d'un côté et les responsables d'exploitation de l'autre. Tout le monde partage la même chose, la même soirée.* » (le responsable du site). Les efforts, y compris financiers, portés à l'intégration culturelle sont importants, comme en témoigne le maintien de cet événement.

Nos interlocuteurs revendiquent ce centrage sur la proximité, et le bien-être des collaborateurs, et le hiérarchisent explicitement dans l'ordre des priorités : « *La contrainte économique est prise en second plan. Ce n'est pas une des priorités pour nous, à l'heure actuelle... [...] Faire attention à nos salariés, au bien-être de nos salariés au quotidien. Et ça [...], c'est vraiment ancré chez Caillou.* » (le responsable du site). Pour eux, il existe un lien direct entre ce management centré sur l'humain depuis l'échelon le plus haut et la performance économique de l'entreprise, dans le sens où ce management permet d'obtenir l'adhésion des collaborateurs : « *Diriger une équipe comme ici, de 100 personnes, vous ne la dirigez pas qu'au bureau. Il faut être en bas, il faut être aux vestiaires, il faut leur parler, il faut les écouter. On fait entre guillemets un peu de social, énormément. [...] Voilà, donc je pense que c'est ça qui fait la différence. Parce qu'une exploite' comme ça, aussi grosse qu'ici, si vous la gérez en haut, c'est mort. [...] Dans notre métier, on a un profil de personnes qui n'est pas simple [...] Si vous lâchez.... [...] S'ils ne voient personne, ils font ce qu'ils veulent, et voilà, 'On est de la merde, on ne s'intéresse pas à moi rien du tout', et puis on va au crash.* » (responsable multi-sites).

La culture d'entreprise semble également se caractériser par une certaine ouverture, qui se traduit dans divers domaines. Premier exemple, l'entreprise fait beaucoup d'intérim

d'insertion. Autre exemple, elle a son quota de travailleurs handicapés, employant entre autres des salariés handicapés mentaux, dont certains sont sous tutelle. Là encore, les relations sont très individualisées, le plus possible : « *Ah oui, il n'y a aucun souci. Ils sont protégés, ils sont chouchoutés, surveillés, s'ils oublient un truc on leur rappelle...* » (le DRH). Autre exemple encore, l'ouverture à la parité, peu courante dans ce secteur. Cette ouverture est constante dans le temps et se matérialise dans les faits, ce qui reflète une vraie culture.

Le deuxième grand axe de la culture organisationnelle chez Caillou est l'attachement au métier, au travail bien fait : « *Il ne faut pas qu'on casse le métier non plus. On n'est pas là pour casser le métier. [...] Nous on a pour mission de faire la ville de ... propre.* » (le responsable de site).

Nous n'avons pas détecté de clivage culturel, de dissonance, au cours des entretiens que nous avons eus, ni dans le discours de trois interlocuteurs en ce qui les concernait eux-mêmes, ni dans ce qu'ils rapportaient des autres collaborateurs. Le responsable du site résume ainsi l'ambiance qui règne selon lui dans l'entreprise Caillou : « *On ne perd pas en efficacité et on sait qu'on peut compter les uns sur les autres.* »

#### - Formation et développement

Élément très important du fonctionnement de Caillou, la formation répond très largement aux désirs exprimés par les collaborateurs, et permet à ceux qui le souhaitent et en ont les capacités un développement personnel et de carrière important.

La formalisation prend l'aspect d'un plan de formation solidement structuré. Celui-ci regroupe deux types de formations. Premièrement, les formations systématiques et/ou récurrentes (comme celles que demande la R437, notamment, formations aux risques liés à la collecte et à leur prévention..., ou encore les permis de conduire, les CACES, qui sont fréquemment demandées par les collaborateurs). Deuxièmement, les formations qui répondent à des besoins plus ponctuels ou à des impulsions managériales, comme les formations aux savoirs de base : « *On a encore pas mal de ripeurs qui ne savent ni lire, ni écrire.* » (le DRH). Un autre exemple est une formation qui va démarrer. Elle concerne 120 managers de l'ensemble de l'entreprise, qui proviennent majoritairement de la promotion interne. La direction a décidé qu'ils devaient bénéficier d'une formation commune afin que tous soient mis au même niveau, et afin d'éviter que certains, qui étaient sans doute de bons techniciens mais n'ont aucune expérience du management, soient mis en difficulté dans leurs nouvelles fonctions.

L'institutionnalisation de la formation se discute. En termes de formalisation, elle est solide et passe par le plan de formation. En matière de pérennisation, tout dépend de la nature de la formation : les formations systématiques (prévention des risques professionnels) et récurrentes (permis), sont pérennes. Celles qui correspondent à des besoins ponctuels identifiés (mise à niveau des managers) sont ponctuelles. Quoi qu'il en soit, le système de relations sociales relatif à la formation et au développement est connu de tous, dans son existence et dans ses modalités, qui passent obligatoirement par le manager de proximité. Plus

discutable est le volet « acceptation » de l'institutionnalisation. En effet, la formation semble plutôt bien acceptée, sauf dans ses aspects les plus théoriques (savoirs de base) et par les populations les moins qualifiées qui en auraient donc, par définition, le plus besoin. De façon générale, parmi les populations les moins qualifiées, la demande en formation est faible. Par ailleurs, même en cas de demande, ces populations ne seraient pas toujours disposées à faire les efforts nécessaires ; ou bien elles n'appréhenderaient pas très bien les changements que l'évolution vers un poste différent implique, jusqu'à prendre peur et reculer.

L'effort financier consenti par l'entreprise au titre de la formation est très conséquent. C'est que la formation est l'instrument de la mobilité et de la promotion des collaborateurs, mais aussi de leur satisfaction et de leur épanouissement. *« Il y en a qui m'appellent directement pour avoir rendez-vous pour me signaler qu'ils ont envie d'une mutation, qu'ils ont envie de changer de région... C'est à la rigueur plus facile de les satisfaire en les faisant évoluer sur des postes de chauffeur dans le groupe ... par exemple, que de les satisfaire chez Caillou. »* (le DRH). Les objectifs de la formation sont multiples, ce qui justifie l'investissement et l'effort en temps et en argent. Ainsi, la formation permet :

- De répondre aux exigences réglementaires (de la R437 par exemple),
- De répondre aux besoins du groupe (en chauffeurs hydro-cureurs par exemple)

Cependant, ces deux objectifs sont loin d'être les seuls à justifier l'important effort de formation observé chez Caillou, où la formation permet aussi de répondre à une myriade d'autres objectifs :

- D'intégrer les collaborateurs (avec un centrage sur la sécurité)
- De promouvoir la constitution de réseaux internes
- De promouvoir les valeurs qui font la culture de l'entreprise
- De montrer l'implication de la hiérarchie
- De répondre aux envies des collaborateurs, de permettre leur « épanouissement », de leur offrir un déroulé de carrière, des possibilités de développement
- D'accompagner les évolutions internes pour éviter de mettre les collaborateurs en difficulté

Les modalités de la formation sont assez classiques, elle se compose de cours magistraux mais aussi de mises en pratique, par exemple lors de la journée d'accueil sécurité. Ses contenus sont variés, ils dépendent du public auquel la formation s'adresse. Pour les ouvriers, il s'agit surtout de formations aux risques et à leur prévention, de formation aux savoirs de base, de permis de conduire pour devenir chauffeur, de CACES pour devenir chauffeur de camion-grue, de formations à la sécurité et aux gestes professionnels comme lors de la journée d'accueil. Pour les managers, les thèmes abordés comprennent la planification, la sécurité, la communication, la pénibilité. On remarque que ces thèmes sont toujours parfaitement en phase avec les valeurs revendiquées par l'entreprise.

## - L'évaluation

Les pratiques d'évaluation sont très peu abordées au cours des trois entretiens que nous avons menés chez Caillou. Notre grille d'entretien, qui s'inspire largement de la démarche de Pichault et Nizet, comporte pourtant systématiquement une question à ce sujet. Des propos de nos trois interlocuteurs, il semble ressortir qu'il n'y aurait pas vraiment d'évaluation très formalisée. Le manager de proximité pratique tous les deux ans un entretien individuel. Cependant, la base semble peu précise, même s'il existe bien un formulaire papier. Les formulaires remplis sont envoyés au DRH mais celui-ci n'a pas toujours le temps de les lire. Chacun de nos trois interlocuteurs évoque ces fameux entretiens bisannuels, mais pas pour évoquer leur éventuelle fonction d'évaluation. Chacun insiste en revanche sur le fait que ces entretiens sont l'occasion pour les collaborateurs d'exprimer leurs souhaits en termes de formation, d'évolution, de carrière, de mobilité. Il semble s'agir plutôt d'un lieu qui permet de recueillir les *desiderata* des collaborateurs, que d'un lieu où le manager de proximité aurait à les évaluer : « *Le ripeur qui le souhaite... Tous les 2 ans on fait un entretien individuel du personnel et lors de cet entretien on lui pose différentes questions, s'il est apte à aller sur un autre site, s'il a des projets professionnels, s'il voudrait changer de fonction ou de formation, des choses comme ça, certains nous disent 'J'aimerais bien passer mon SST, j'aimerais bien passer mon CACES, j'aimerais passer mon permis poids lourds'.* » (le responsable de site). De fait, la seule trace « d'évaluation » lors de cet entretien consiste pour le manager de proximité à utiliser ce temps de tête-à-tête pour estimer la motivation du collaborateur et affiner la perception qu'il a de ses capacités, de sa motivation, au fil de la discussion. Les critères ne paraissent pas non plus très formalisés ni standardisés. Ils semblent relever plutôt du ressenti du manager de proximité, qui ne fait que confirmer à l'occasion de l'entretien ce qu'il observe par ailleurs tous les jours dans les rapports informels avec ses collaborateurs, dont il est très proche.

L'évaluation formalisée ne semble donc pas être une pratique de GRH très investie dans l'entreprise Caillou. Elle semble remplacée par un ressenti du manager de proximité, ressenti solide car étayé par l'expérience quotidienne et les nombreux rapports informels que ce manager entretient avec ses collaborateurs. C'est sans doute ce qui explique que l'évaluation formelle n'ait que peu de liens apparents avec la promotion, la carrière et la mobilité. En revanche les pratiques informelles d'évaluation et la carrière des individus entretiennent des liens étroits.

## - La promotion, la carrière, la mobilité

On l'a vu, plus qu'à évaluer, l'entretien individuel bisannuel semble surtout servir à signaler une envie particulière du collaborateur en termes de formation, de promotion, d'évolution, de carrière, mais aussi de mobilité : toutes choses qui sont très valorisées dans l'entreprise Caillou. Ces possibilités sont ouvertes à tous sans distinction de niveau, à commencer par les ripeurs : « *Donc en fonction de nos besoins, en fonction des critères, mais aussi de la personnalité que l'on a en face de nous, on leur donne la possibilité d'évoluer.* » (le responsable de site). Cette pratique est un motif de fierté pour les managers de Caillou : « *Moi*

*je dis toujours, on prend l'exemple d'un jeune ici, il arrive, il ne sait ni lire ni écrire, dans 10 ans il est chauffeur. Trouvez-en, des boîtes comme ça !* » (le responsable multi-sites)

La promotion se fait majoritairement de façon verticale, « classique ». La décision se prend sur proposition du manager de proximité, qui s'appuie sur la connaissance qu'il a du travail du collaborateur au quotidien. Cette proposition est soumise au DRH, qui a une connaissance moins fine des collaborateurs mais possède en revanche une vision plus surplombante, notamment des spécificités des différentes exploitations. La décision de promotion verticale est donc conjointe, entre le manager de proximité qui détecte le candidat et le DRH qui affine le projet, définissant notamment le point de chute du collaborateur à l'issue de la promotion.

En matière de règles structurant la promotion verticale, elle se fait sur la base d'un accord, d'un cheminement, toujours dans cet ordre :

- Premièrement, le collaborateur exprime son souhait d'évoluer :

*« Moi, mon chef d'équipe du matin, c'est tout simplement lors d'un entretien individuel que j'ai fait comme ça avec lui, je lui ai dit 'Qu'est-ce que tu voudrais faire plus tard'... »* (le responsable de site)

- Deuxièmement, le manager de proximité valide ses compétences/son potentiel (ou pas !), sur la base du travail qu'il l'a vu effectuer au quotidien :

*« Donc, lors des entretiens, moi je discute un peu avec eux, et puis il s'est démarqué par rapport aux autres quoi. Il y en a d'autres qui m'ont dit ça, je ne leur sens pas la fibre. »* (le responsable du site)

- Troisièmement, le DRH valide le projet et l'affine en fonction de sa connaissance des établissements aptes à recevoir le nouveau promu (définition du point de chute après mobilité).

On peut ici formuler plusieurs remarques :

- Conformément aux valeurs de l'entreprise, c'est toujours le désir du collaborateur qui est à la base de la démarche
- Une attention constante est portée au fait de ne pas mettre le collaborateur en difficulté
- Ces règles de promotion ne semblent pas réellement formalisées mais elles sont connues, et respectées.
- Concernant le lien entre promotion et mobilité, la promotion peut impliquer une mobilité en fonction des besoins et des conseils du DRH ; inversement, une demande de mobilité peut nécessiter une promotion, qui devient le moyen de la mobilité.
- Toute promotion est définitive. La promotion peut ainsi devenir un puissant instrument de développement personnel, comme le fait justement remarquer le responsable multi-sites : *« Ni lire, ni écrire, il peut avoir son poids lourds, son*



*permis VL, son machin, et il peut avoir sa petite baraque, son truc. Mais il faut avoir envie.* » (le responsable multi-sites).

C'est ainsi que Caillou offre des possibilités très grandes en matière de carrière. Pour résumer, rien n'est fermé *a priori*. Cette option est effective depuis des années, ce qui explique la structure actuelle du personnel de l'entreprise : « *Et nous on a la chance que mon N + 1, Mr X..., et mon directeur Y, ce sont des gens qui viennent du métier. Ils ont démarré en tant que ripeurs.* » (le responsable de site). Cette option permet aussi aux collaborateurs de construire leur carrière en même temps que leur vie. Elle est une sorte de marque de fabrique de l'entreprise, dont les collaborateurs sont très fiers.

Les critères de la carrière sont les mêmes que ceux de la promotion : avant tout la volonté du collaborateur, puis la validation de ses compétences et de son potentiel par son manager de proximité, et enfin la validation de son projet par le DRH. Les fonctions font l'objet d'une classification, ce que Pichault et Nizet appellent une « *objectivation des hiérarchies* » : de ripeur, on passe à chauffeur-ripeur, puis chef d'équipe, chef d'exploitation (comme notre responsable de site), et responsable d'exploitation (responsable multi-sites). Il est à noter que des catégories intermédiaires peuvent être créées en tant que de besoin, si la marche à franchir entre deux classifications est trop haute. C'est ainsi qu'est née la catégorie « chauffeur + », destinée à permettre au collaborateur de monter doucement en compétence sans se trouver mis en difficulté.

Malgré ce haut degré d'objectivation des hiérarchies et la très grande ouverture des carrières aux individus qui le souhaitent et le peuvent, la carrière complète des ripeurs ne fait pas l'objet d'une formalisation, « *pas encore* » (le DRH). Cela est dû au fait que ces carrières, si elles sont ouvertes à ceux qui le souhaitent et en ont les capacités, ne concernent tout de même qu'une minorité de ripeurs. La majorité ne le souhaite pas, on l'a vu lorsqu'on a évoqué l'acceptation de la formation, ou bien est entravée par son manque de qualifications à l'entrée. Moyennant quoi, Caillou ne présente pas de plan de carrière général formalisé, mais ouvre ses carrières à tout individu qui le souhaite, dans le cadre d'une démarche personnalisée et accompagnée individuellement. Le devenir professionnel des individus est ainsi largement assuré par leur manager de proximité.

Pour clore ce volet, il nous reste à apporter quelques précisions sur la mobilité, déjà largement évoquée en raison de ses liens avec la promotion. Quand elle est purement verticale, on l'a vu, elle reste assez informelle. En revanche, quand elle est géographique, elle est bien formalisée. En matière de critères, la mobilité verticale se fait sur motivation du collaborateur et validation de son potentiel. En revanche, la mobilité géographique va d'abord se faire sur un critère de profil, puis sur le critère des qualifications mais qui n'est pas rédhibitoire en raison de la possibilité de formation. On l'a vu, la mobilité n'a que peu de liens avec l'évaluation, domaine qui semble peu investi par Caillou. Enfin, rien n'est prévu à l'avance en termes de mobilité, et les trajectoires sont entièrement personnalisées.

- La rémunération

La masse salariale représente une grosse partie des coûts de l'entreprise Caillou, comme dans toutes les entreprises du secteur : autour de 50%. C'est donc un enjeu majeur.

Comme dans les autres entreprises du secteur privé, le salaire du ripeur est réglementé par l'indemnité conventionnelle ou point SNAD. Cependant, les salaires chez Caillou sont largement majorés par des éléments de rémunération spécifiques et négociés en interne (nombreuses primes), et des avantages sociaux (mutuelle, prévoyance). Au total, en ajoutant les divers éléments de rémunération, on peut penser que la rémunération chez Caillou est élevée pour la profession.

La politique de rémunération de Caillou reflète bien la politique générale tournée vers l'égalitarisme, le bien-être des collaborateurs, ainsi que la priorité donnée à la sécurité, comme le montre l'examen des critères qui régissent cette rémunération.

Tout d'abord, les collaborateurs de Caillou sont payés de façon très égalitaire, selon le poste qu'ils occupent. C'est particulièrement visible lorsqu'ils sont en mesure d'occuper deux fonctions puisque leur rémunération comprend alors deux volets : « *On fait des contrats chauffeurs-ripeurs et les personnes savent que, quand ils sont ripeurs, ils sont payés ripeurs, quand ils sont chauffeurs, ils sont payés chauffeurs. Le coefficient fluctue en fonction du travail réellement effectué.* » (le responsable de site). La rémunération de base ne varie pas non plus en fonction du temps travaillé, même s'il diminue en fonction des aléas des tournées de collecte. En revanche les heures supplémentaires sont payées.

Ce sont le poste et ses difficultés particulières qui sont rémunérés, pas l'individu qui l'occupe. Cette option est visible dans l'affectation des différentes primes (de douche, de salissure...) liées aux conditions du travail, mais aussi dans le traitement réservé au monoripage. Reconnu comme particulièrement difficile, et affecté sur la base du volontariat, le monoripage est récompensé financièrement de deux façons, selon un accord négocié en interne: le monoripeur touche une prime journalière de 12.90 euros, et change de coefficient au bout de trois mois consécutifs de monoripage. Les pratiques quotidiennes sont teintées de volonté égalitaire : on citera par exemple la rédaction de mémos destinés à permettre aux exploitants d'harmoniser les rémunérations de leurs ripeurs, qu'ils soient titulaires ou intérimaires, sur leurs différents périmètres. Cette volonté d'égalité explique qu'il y ait peu de disparités entre les travailleurs. La paie est par exemple centralisée, mutualisée au service RH qui dessert toutes les exploitations du secteur.

La rémunération est régulée par un ensemble de normes, certaines explicites, d'autres plus implicites, certaines externes, d'autres internes. Cet ensemble de règles aboutit à un environnement majoritairement codifié, formalisé, où les disparités entre individus sont réduites au minimum. Elles sont d'autant plus réduites que les normes implicites de l'entreprise vont dans le même sens. Au niveau externe, la norme explicite principale est la convention collective, qui réglemente tout le secteur privé de la collecte. Elle détermine le niveau des indemnités conventionnelles et de plusieurs éléments de rémunération indexés. Ensuite, Caillou possède des normes explicites mais internes : ce sont des accords obtenus au moyen d'un dialogue social efficace. Ceux-ci entérinent des acquis sociaux, qui sont préservés dans toute la mesure du possible. Au niveau interne, on peut observer des pratiques

résultant de l'application de règles implicites, qui reflètent bien le fait que les dispositifs de gestion incarnent une orientation politique, ici tournée vers le bien-être des collaborateurs et l'égalitarisme. C'est ainsi que, lors d'une reprise de marché, la règle interne et implicite impose que les collaborateurs ne perdent rien par rapport à leur état précédent. Caillou a repéré que le motif d'inquiétude principal des collaborateurs lors d'une reprise était d'ordre salarial : pour remédier à cette inquiétude, Caillou s'aligne par le haut sur l'entreprise précédente.

Cet ensemble de règles majoritairement bien formalisées aboutit à un fonctionnement pérenne. Que se passe-t-il si l'une des règles doit changer ? Là encore, ce sont la culture de l'entreprise, l'orientation imposée par ses dirigeants qui expliquent la façon dont les choses se passent. Toujours soucieuse du bien-être de ses collaborateurs, Caillou est en effet très attentive à ce que les collaborateurs ne perdent pas leurs acquis, même en cas de modification des règles à son initiative, comme dans le cas de l'accord interne monoripage que la direction aimerait renégocier : *« Etant donné que l'idée au niveau RH c'est de faire une négo pour modifier cet accord, tout en sachant que les gens qui ont bénéficié de cette prime de monoripage jusqu'à aujourd'hui garderont l'acquis en prime différentielle. On ne leur enlèvera pas au niveau rémunération. [...] On fera une moyenne de ce qu'ils ont touché et voilà. »* (le DRH)

Enfin, la culture sécurité de l'entreprise va trouver une ultime incarnation dans les pratiques de rémunération en matière d'intéressement. Les collaborateurs de Caillou touchent en effet une prime d'intéressement aux résultats financiers de Caillou, du même montant pour chacun quel que soit son niveau. Les dirigeants soucieux de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de la sécurité ont souhaité inféoder une partie de cette prime aux résultats en termes de sécurité. L'année dernière, mécontents des résultats en matière d'accidents du travail, qui coûtent cher à l'entreprise, ils ont légèrement diminué le montant de la prime d'intéressement et ont largement communiqué sur les raisons de cette diminution. La rémunération est donc ici utilisée comme un élément plus général de la politique de motivation, mais pas uniquement de motivation à la productivité : de motivation à la sécurité.

#### - L'aménagement du temps de travail

Le temps de travail chez Caillou est très bien défini, la différenciation entre temps de travail et temps libre est très nette et bien réglementée, la façon dont le temps de travail est aménagé est très formalisée.

Ainsi, les horaires sont précis : chez Caillou sont proposés trois postes répartis entre 5h30 et minuit. Le temps de travail est bien défini, le fini-quitte a été aboli : *« On a fait les tournées pour qu'à la fin de la semaine ils soient, en gros, entre 35 et 38 heures de travail. [...] Ils sont payés jusqu'à la fin de leur tournée... [...] ils ne sont pas au fini-quitte... S'ils terminent 2 heures avant, ils peuvent aller aider s'il y a un besoin. »* (le responsable de site)

La régulation du temps de travail, ses horaires, sa durée, se fait par la norme. Elle est très formalisée. Trois types de normes sont en vigueur :

- Norme extérieure et nationale : le Code du Travail
- Norme extérieure mais plus locale, émanant du donneur d'ordres qui impose les horaires auxquels les camions et leurs nuisances sont tolérés dans la ville
- Norme interne mais très influencée par les deux précédentes : les contrats individuels

Concernant la tendance à la réduction du temps de travail, aucune tendance de ce type n'est détectée dans nos entretiens.

Concernant la tendance à l'aménagement du temps de travail, aucune tendance systématique n'est détectée non plus. Il faut dire que la nature du travail, à savoir, une collecte qui se fait en service continu et au contact de la matière, interdit d'emblée le recours à certains types d'aménagements comme le télétravail. En revanche d'autres aménagements auraient pu s'envisager, car ils pourraient éventuellement être compatibles avec l'activité (réduction volontaire, partage négocié, congé de formation, pause carrière, retraite à la carte, temps partiel choisi...): il ne semble pas que l'entreprise se soit engagée dans ces pistes de réflexion.

On note en revanche l'existence d'une règle implicite, qui veut que les aménagements non systématiques, mais au coup par coup, visant à favoriser le bien-être et la santé des collaborateurs, soient toujours acceptés : *« C'est vrai que quand il y a des demandes d'adaptation de poste, ou des demandes d'adaptation d'horaires, on le fait tout le temps. [...] On s'organise. On trouve toujours des arrangements pour faciliter la vie des collaborateurs. »* (le DRH).

A ce stade, une question se pose. Les horaires de travail sont bien fixés et définis, le temps de travail aussi...mais comment l'articulation entre un tel cadre, fixe, et la variabilité inhérente à l'activité, qui dépend de nombreux aléas (densité des tournées, saisonnalité des déchets verts, aléas climatiques ou autres...) se gère-t-elle ? A cela les questions posées par Pichault et Nizet ne permettent pas de répondre, et il faudra aborder ce point plus loin, dans le chapitre sur les pratiques qui ont une influence sur la GEST et qui ne peuvent pas être abordées à partir de la grille d'analyse de Pichault et Nizet.

#### - Le type de régulation sociale

Les pratiques de régulation sociale font l'objet d'une très grande attention chez Caillou. Elles peuvent concerner :

- Les relations entre les collaborateurs et la direction
- Les relations entre les équipiers et les chefs d'équipe
- Les relations entre les équipiers

On l'a vu, les responsables de proximité considèrent le « management centré sur l'humain » comme un élément clé de leur métier, une condition *sine qua non* de la réussite. Ceci s'explique par leur sensibilité personnelle, parce qu'ils apprécient que l'ambiance de travail soit bonne, mais aussi parce qu'ils font un lien direct entre ces relations et la performance économique de l'entreprise. Ils l'expriment à plusieurs reprises et de plusieurs façons : *« Si un*

*de mes chefs d'équipe n'a pas un bon relationnel avec ses collaborateurs sur le terrain, ça se ressentira tout de suite. L'absentéisme sera beaucoup plus fort, des choses comme ça. »* (le responsable de site).

Si tout le monde chez Caillou s'accorde sur l'importance à accorder à la gestion des relations sociales, en revanche, les différents types de relations sociales ne se régulent pas tous de la même façon.

- Les relations entre les collaborateurs et la direction font l'objet d'une régulation très forte, et très formelle. Les négociations se font par aller-retour et le but est d'obtenir un accord entre les différents partenaires. Voici l'exemple d'une négociation lors de l'introduction d'une dose de monoripage dans les pratiques quotidiennes : *« Là, c'était en accord. Il y a eu un délégué syndical qui est venu voir les équipes le matin, qui en a discuté avec eux, donc voilà. Du fait qu'on n'a pas passé toutes les tournées, qu'on n'a pas mis de l'OM en mono-ripeurs, qu'on n'a pas fait n'importe quoi, ça se passe relativement bien. »* (le responsable de site).
- On l'a vu, les relations entre les managers de proximité et leurs collaborateurs font l'objet d'une régulation beaucoup plus informelle mais tout aussi importante sinon plus, et souvent préventive. Ces relations sont toujours basées sur une connaissance très fine des personnes, dans le travail tout d'abord : *« Ce sont des gens qui ne se laissent pas forcément faire et on va connaître leurs habitudes aussi en les regardant travailler, donc il va falloir nous adapter, nous aussi, par rapport à ça. »* (le responsable de site). Cependant, la connaissance fine des personnes s'étend bien au-delà du travail, puisqu'elle concerne souvent largement la vie privée : *« Et on a ces profils de gens qui sont un peu compliqués aussi perso, qui ont beaucoup de problèmes. [...] On a une partie où nous on s'en occupe aussi. [...] Moi je connais un peu l'historique de tout le monde quoi. [...] C'est un échange. »* (responsable multi-sites). Il semble que ces pratiques soient si ancrées dans les mœurs que les collaborateurs eux-mêmes sollicitent le contact.
- Les relations entre les collaborateurs sont également très fortes, mais elles font l'objet d'une régulation très différente, par la nature et la difficulté du travail. Ainsi, la tournée de déchets verts est fédératrice : *« [Elle] est réputée la plus dure mais ils sont tous solidaires les uns des autres. »* (responsable de site)

Partant, les lieux de la régulation sociale sont partout :

- Lieux dédiés à la régulation entre la direction et les collaborateurs (CE, CHSCT...)
- Sur le terrain et dans les locaux du site (bureaux des managers) pour les relations sociales entre les managers de proximité et les équipiers
- Sur le terrain entre les équipiers

Sans surprise, chez Caillou, la présence syndicale est très forte. Les syndicats sont très sollicités et aucune décision importante ne leur échappe : « *De toute façon on ne peut pas changer une tournée comme ça, on ne peut pas changer n'importe quoi sur les plannings sans qu'il y ait un accord CE mis en place. On répond à certaines règles aussi. On ne peut pas modifier un planning du jour au lendemain sans que ce soit validé par le CE.* » (responsable de site). L'objectif de la direction lors d'une négociation est d'atteindre un accord, et de s'assurer de l'adhésion des collaborateurs au projet discuté. Le dialogue social entre direction et personnel se fait par le biais de négociations formelles, dans des lieux dédiés (CE), et aboutit à des procédures formalisées.

En cas de désaccord profond, les ripeurs auraient évidemment la possibilité de faire grève. Ces grèves sont toujours redoutées par la direction car extrêmement préjudiciables : en effet, les poubelles s'accumulent alors dans la ville, de façon très visible, et suscitent le mécontentement des citoyens-électeurs, donc, de la Métropole-donneur d'ordres.

En résumé, chez Caillou, la régulation des relations sociales se fait partout, en tout temps, dans les lieux dédiés et en dehors. Elle aboutit à des procédures formalisées mais également à de nombreux types de contrats informels. De façon générale, le climat social semble bon, et nous n'avons détecté aucun conflit à l'échelle du site.

- b) Recherche de traces de GEST dans les pratiques classiques ; indices de sa réussite (ou de son échec)
  - Description des traces de GEST

Nous relisons à présent notre description fine des pratiques classiques de GRH chez Caillou, en essayant d'y repérer des éléments qui pourraient être favorables à la santé dans l'acception que nous avons résolu d'adopter, c'est-à-dire celle qui a été formalisée par Canguilhem. Si ces pratiques s'avèrent favorables à la santé, alors nous pourrions raisonnablement estimer qu'elles sont favorables à la GEST.

La gestion des entrées n'a, à première vue, rien de particulier. La seule exigence de Caillou est que le candidat soit apte médicalement, et que son travail lors de la période d'essai de fait (intérim) ait donné satisfaction. Ceci traduit le souhait des dirigeants de Caillou de ne mettre aucune barrière à l'embauche, de ne pas être discriminatoire et de donner sa chance à chacun, dans ce public généralement défavorisé. A ce stade, on ne détecte pas de trace de GEST formalisée dans les pratiques d'embauche. Cependant, en creux, on peut discuter le fait qu'offrir un travail stable à des personnes en grande difficulté sociale et financière contribue déjà à renforcer leur puissance normative, donc, constitue déjà une pratique favorable à leur santé. En effet, les publics concernés sont souvent en grande difficulté sur le marché du travail : personnes sans permis de conduire, chômeurs de longue durée, personnes atteintes de handicap mental, sous tutelle parfois...A tous, Caillou donne une chance de démontrer leurs qualités. S'ils en font la preuve, lorsqu'un poste se présente, Caillou les embauche. Dans une acception plus classique de la notion de santé, on aurait pu arguer du fait que l'embauche d'un salarié handicapé par Caillou n'allait rien changer aux atteintes responsables de son handicap. En revanche, dans l'acception que nous avons résolu d'adopter, le fait de permettre à ces individus qui ont pu se croire définitivement exclus du marché du travail de retrouver un

salaires fixes, un statut, une stabilité, donc de la puissance normative, est déjà en soi une pratique favorisant leur santé. Reste à voir si Caillou dans ses autres pratiques continue de fournir du « pouvoir d’agir » aux travailleurs qu’elle a embauchés, donc, les moyens d’entretenir et de préserver, voire d’améliorer cette santé.

Il semble bien que ce soit le cas. En effet, les pratiques d’intégration/culture organisationnelle, de formation/développement, d’évaluation, de promotion/carrière/mobilité, de rémunération, d’aménagement du temps de travail, de régulation sociale, présentent toutes des points communs. Elles semblent en effet contenir des lignes directrices, sortes de lignes de force qui les rendent cohérentes entre elles. Nous pouvons tenter de représenter ce constat par un codage de deuxième niveau (*cf.* Tableau 53).

Partie III – résultats. Chapitre 7 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST.

Pratique dite classique	Centrage et objectifs de la pratique observée	Attention portée, moyens mis en œuvre	Modes d'approche (générique ou individualisée)	Formalisation	Philosophie de l'approche (préventive ou réactive)	Les mots récurrents dans les discours	Sens de la contribution à la sécurité	Sens de la contribution à la santé (GEST) : augmenter la puissance normative
Gestion des effectifs 1 : gestion des entrées	Centrage : donner sa chance à chacun  Objectif : équité, promotion du pouvoir d'agir de chacun	Grande attention (sélection d'un « bon ripeur », qui respecte les règles de sécurité)	Individualisé	Informel	Préventive	Pas de discrimination	Favorable (sélection des ripeurs qui sont attentifs à la sécurité)	Favorable (augmenter la puissance normative de publics en difficulté sociale)
Gestion des effectifs 2 : gestion des sorties	Centrage : sortie « naturelle » sur critère d'âge ou sur souhait du collaborateur	Pas d'attention particulière	Individualisé	Formel sur critère d'âge, plus informel dans le cas d'une mobilité	Réactive (âge)		Non identifié	Non identifié
Intégration et culture organisationnelle	Centrage sur le collaborateur : son bien-être, sa sécurité  (Apaiser ses inquiétudes, assurer sa sécurité, l'intégrer dans la « famille »)  Objectif : « bien-être » du collaborateur	Importante  (Argent, temps, personnel à tous les niveaux, matériel)	Très personnalisés. Multiples et cohérents.  (Volet administratif, volet technique, manifestations régulières, permettant d'entretenir la solidarité, le réseau)	Intégration formelle (journées d'accueil...); culture aussi formelle qu'informelle (entre les rencontres organisées par la direction et les séances de sport partagées entre le manager et les équipiers)	Largement préventive  (Dès l'entrée, quel que soit le statut)	Rassurer  Apaiser  Bien-être  Sécurité  Proximité  Management centré sur l'humain  Famille  Métier bien fait	Favorable (la sécurité structure la culture organisationnelle)	Favorable (« bien-être des collaborateurs » structure la culture organisationnelle)
Formation et développement	Centrage sur le collaborateur : désirs, développement, carrière, épanouissement, sécurité  Objectif : « bien-être » et développement personnel du collaborateur		Parfois généraux, parfois personnalisés.  (Formations systématiques ou récurrentes, formations répondant à un besoin ponctuel, formations répondant aux désirs des collaborateurs)	Plan de formation mais aussi approche plus informelle : le collaborateur va rencontrer son manager dans son bureau ou appelle directement le DRH...	Préventive (mise à niveau des futurs managers) mais aussi curative (savoirs de base)	Satisfaire  Epanouir	Favorable (formations sécurité)	Favorable (véritable développement des salariés, augmentant leur puissance normative)
Evaluation	Centrage sur le collaborateur, mais pas pour une évaluation en termes de performance au travail : le temps de l'entretien formel est décrit comme une nouvelle occasion de recueillir ses souhaits.  Objectif : favoriser l'expression et le pouvoir d'agir du collaborateur, recueillir ses attendus (régulation sociale)	Peu importante, peu de moyens (formulaires papier, pas toujours lus)	Un seul mode d'approche, personnalisé	Peu de formalisation : entretien bisannuel, formulaire papier peu lu, critères mal définis.  En revanche les pratiques informelles (contacts informels avec le manager, rapports des coéquipiers) sont très importantes.	Peu d'intérêt évident pour l'évaluation en termes de performance	Envie (du collaborateur)  Capacités	Non identifié	Favorable (recueil des souhaits de développement du salarié)
Promotion, carrière, mobilité	Centrage sur le collaborateur : son futur, son développement personnel, sa carrière  Objectif : faire évoluer les	Très grande attention portée au développement des individus  Possibilité de déblocage de moyens pour une	Totalement individualisé	Pas de formalisation (« pas encore », dit le DRH) : négociation au cas par cas, tripartite (collaborateur-manager de proximité-DRH)	Donner sa chance à chacun, et les mêmes chances à tous  Approche largement préventive : interrogation sur les chances de succès, souci constant de « ne	« Il me dit 'J'aimerais bien...' »  Rien n'est figé/fermé  Fierté  Offrir la chance à des gens qui	Non identifié	Favorable (développement du salarié)



	collaborateurs	formation  Forte mobilisation conjointe des managers de proximité et du DRH			pas mettre le collaborateur en difficulté »	parfois ne savent ni lire ni écrire		
Rémunération	Bon niveau. Centrage sur l'équité et sécurité : c'est le poste, avec ses contraintes, qui est rémunéré, pas la performance individuelle. Une partie de la rémunération est indexée, de la même façon pour tous, sur les résultats en matière de sécurité.  Objectif : des collaborateurs satisfaits	Importants moyens déployés pour assurer l'équité et la transparence	Valent pour tous, aucune individualisation	Très importante : convention collective et accords internes, point SNAD et primes négociées, mémos distribués aux exploitants...	Egalité  Equité	Quand on est ripeur, on est payé ripeur, quand on est chauffeur, on est payé chauffeur  Garder les acquis  Garder tous les avantages  Ne rien perdre  La prime d'intéressement est la même pour tout le monde, à tout niveau	Favorable (les bons résultats en matière de sécurité sont rémunérés sous forme de prime)	Favorable (bon niveau de rémunération permettant au salarié d'avoir des projets professionnels et personnels)
Aménagement du temps de travail	Centrage : continuité du service  Respect des règles et codes  Santé, sécurité et bien-être du collaborateur : pas de fini-quitte, arrangements informels toujours possibles en cas de besoin  Objectif : client satisfait et bien-être du collaborateur	Grand respect des règles  Attention importante aux collaborateurs en difficulté	Cadre général qui vaut pour tous, mais modulations individuelles en faveur de la santé d'un collaborateur	Cadre général : horaires et durée très formalisés, définis par des normes écrites  Mais existence d'arrangements informels au cas par cas accordés de façon systématique aux collaborateurs en difficulté	Préventif (pas de fini-quitte) et curatif (arrangements quand un collaborateur est en difficulté)	Obligatoire  Interdit  Trouver des arrangements  Faciliter la vie des collaborateurs	Favorable (respect des difficultés du collaborateur et aménagements si besoin)	Favorable (aménagements si besoin)
Type de régulation sociale	Centrage sur : le collaborateur (son bien-être...) et la performance économique, qui est ici présentée comme en lien direct avec la qualité des relations sociales  Objectif : concilier performance économique et bien-être du collaborateur	Très grande attention portée à tous les types de relations sociales.  Gros moyens en temps et en argent (pour organiser des événements, aider un collaborateur dans le besoin...)	Approche multi-facettes, de la plus générale (accords collectifs...) à la plus individualisée (relation manager-collaborateur, relation entre les collaborateurs)	Approches multiples, des plus formelles (lieux de négociation...) aux plus informelles (aller boxer avec ses collaborateurs)	Largement préventif Trouver des accords	Relationnel  Accord  Discussion  On ne peut pas faire n'importe quoi	Favorable (accords pour réguler le monopage...)	Favorable (importance de l'expression du collaborateur)

Tableau 53 : cas Caillou : les pratiques « classiques » de GRH analysées selon la démarche de Pichault et Nizet contiennent des traces de GEST ; elles peuvent contribuer dans un sens favorable ou défavorable, à la sécurité et/ou à la santé

A ce stade, une première analyse des pratiques classiques de GRH telles qu'identifiées par Pichault et Nizet nous permet déjà de repérer des traces de GEST. Grâce à ce codage de deuxième niveau, nous constatons que :

- Les pratiques sont structurées par un centrage commun sur le collaborateur, dans les dimensions suivantes : son bien-être, sa sécurité, ses désirs, son développement personnel, sa carrière. La dimension de performance individuelle est très peu évoquée, si ce n'est en termes de sécurité
- La performance économique est assez absente du discours, elle semble passer au second plan, comme découlant naturellement du fait que les collaborateurs sont bien traités
- Les discours et les actes semblent mis en cohérence, comme l'atteste la mobilisation de moyens importants dans tous les domaines cités
- Les pratiques de soutien au collaborateur sont aussi individualisées que possible ; en revanche les pratiques de rémunération sont aussi peu individualisées que possible, dans un souci d'équité
- Les pratiques informelles sont au moins aussi importantes que les pratiques formelles
- Peu d'intérêt semble porté aux pratiques d'évaluation, du moins formelle
- Les approches sont souvent largement préventives

Ces pratiques, de par leur nature, nous semblent à même de favoriser le développement de la puissance normative, donc, la santé des collaborateurs. On y voit donc s'esquisser de grands axes susceptibles de structurer une GEST globale et cohérente. Nous verrons si l'examen des pratiques informelles, « *non classiques* », détectées par le codage inductif, confirme cette première impression.

Quant aux pratiques de sortie, à l'instar des pratiques d'entrée, on n'y détecte pas de trace de GEST formalisée. Les sorties se font majoritairement de façon naturelle, par la retraite. Cependant, ce simple fait est très important en lui-même, car il indique en creux que nous nous trouvons peut-être devant une GEST « *réussie* » : en effet, nombreuses sont les entreprises employeuses de rieurs qui sont confrontées à un problème majeur de sorties précoces par l'inaptitude au travail, on l'a vu lors du cas exploratoire et de la revue bibliographique. Ce n'est pas le cas de Caillou, qui permet donc à ses rieurs de faire toute leur carrière sans devoir s'arrêter précocement, en dépit des contraintes du métier. Nous rappelons que Caillou est une entreprise privée, et que l'âge de la retraite est actuellement fixé à 62 ans comme dans tout le secteur, les rieurs ne bénéficiant au moment de notre enquête d'aucun aménagement particulier.

- Indices (non chiffrés) ou indicateurs (chiffrés) de réussite ou d'échec de la GEST

Notre description fine des pratiques classiques peut donc aussi nous permettre de repérer des « *indices* » de « *réussite* » ou de « *succès* » de la GEST chez Caillou. Nous ne les appellerons pas « *indicateurs* » dans la mesure où nous n'avons pas de données chiffrées. Ils proviennent du croisement des discours de nos interlocuteurs et de leur convergence. Naturellement, aucun

de ces indices n'est signifiant à lui seul, et nous discuterons ces indices et leur pertinence plus loin. Cependant, il est utile d'en dresser dès maintenant une liste :

- Une grande ancienneté
  - Des sorties très peu nombreuses : très peu de démissions, un très faible *turn-over*
  - Le quota de travailleurs handicapés est largement rempli
  - Peu de restrictions d'aptitudes ou d'inaptitudes
  - Les quelques inaptitudes signalées à l'échelle du groupe (et non du site) ne semblent pas devoir être directement liées au travail, en tout cas, aux dires du DRH : « *On a quelques cas, je ne dis pas, on a des licenciements pour inaptitude au poste parce qu'on n'arrive pas à les reclasser, mais [...] ce n'est pas suite à des maladies pro. [...] Mais sinon par exemple, on en a un, en tout cas ça n'a pas été reconnu par le médecin du travail comme lié à son travail. Il était cardiaque. [...] On en a un qui est dépressif, on en avait un, c'était suite à un cancer..., c'est la vie quoi.* » (le DRH)
  - Pas de cas de rieurs usés à reclasser : « *Moi, pour l'instant, je n'ai jamais eu de personnes à reclasser parce qu'elles avaient une contre-indication médicale.* » (le responsable de site). « *Mais je n'ai pas eu le cas d'une personne bien usée, qu'est-ce qu'on en fait ?* » (le responsable multi-sites)
  - Un mode de sortie essentiellement par la retraite (et non par l'inaptitude pour raisons de santé par exemple)
- c) Analyse des pratiques classiques de GRH selon la démarche proposée par Pichault et Nizet
- Diversité des pratiques chez Caillou : formalisation, spécificité, verticalité

Concernant le degré de formalisation des pratiques, il est facile de l'extraire de notre premier tableau (*cf.* Tableau 54).

Pratique « classique »	Formalisation : bref rappel des pratiques rapportées	Code retenu  (formel ou informel)
Gestion des entrées et sorties	Entrées au compte-gouttes sans grande formalisation  Sorties « naturelles » sur critère d'âge : formelles  Sorties par mobilité : grande part d'informel	F/I
Intégration et culture organisationnelle	Intégration formelle (journée d'accueil et de sécurité, journée administrative...)  Culture aussi formelle qu'informelle (entre les rencontres organisées par la direction, et les séances de sport partagées entre le manager et les équipiers)	F  F/I
Formation et développement	Plan de formation mais aussi approche plus informelle : le collaborateur va rencontrer son manager dans son bureau ou appelle directement le DRH...	F/I
Evaluation	La formalisation existe même si elle est peu contraignante : entretien bisannuel, formulaire papier peu lu, critères mal définis.  En revanche les pratiques informelles (contacts informels avec le manager, rapports des co-équipiers) sont très importantes.	F/I
Promotion, carrière, mobilité	Pas de formalisation (« pas encore », dit le DRH) : négociation au cas par cas, tripartite (collaborateur-manager de proximité-DRH)	I
Rémunération	Formalisation très importante : convention collective et accords internes, point SNAD et primes négociées, mémos distribués aux exploitants...	F
Aménagement du temps de travail	Cadre général : horaires et durée très formalisés, définis par des normes écrites  Mais existence d'arrangements informels au cas par cas accordés de façon systématique aux collaborateurs en difficulté	F/I
Type de régulation sociale	Approches multiples, des plus formelles (lieux de négociation...) aux plus informelles (aller boxer avec ses collaborateurs)	F/I

Tableau 54 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de formalisation des pratiques « classiques » de GRH chez Caillou

Nous remarquons immédiatement que le degré de formalisation varie d'une pratique à l'autre, mais également à l'intérieur d'une même pratique, selon les volets considérés. Il semble cependant que la dominante soit en faveur de la formalisation des pratiques, car peu de pratiques ne font l'objet d'aucune formalisation. En revanche, nombre de pratiques formalisées font l'objet d'un « doublage » par des pratiques informelles. Il est important de noter que les pratiques informelles revêtent une importance au moins égale à celle des pratiques formelles, en volume mais aussi en termes d'impact sur la vie quotidienne des collaborateurs. Finalement, les seuls types de pratiques qui sont formalisées et ne peuvent faire l'objet d'aucun amendement par l'informel sont les pratiques d'intégration, car elles sont centrées sur la sécurité, valeur cruciale de l'entreprise, et la rémunération, centrée sur l'équité.

Concernant le degré de spécificité (cf. Tableau 55) :

Pratique « classique »	Spécificité : bref rappel des pratiques rapportées	Code retenu pour le degré de spécificité (adaptable ou rigide)
Gestion des entrées et sorties	Entrées : rares, choix d'un individu particulier dans le pool d'intérimaires Sorties par mobilité : adaptable Sorties sur critère d'âge : adaptable (un retraité revient travailler...)	A
Intégration et culture organisationnelle	Intégration : journée d'accueil administratif, de sécurité... Culture : rencontres organisées par la direction, mais aussi séances de sport partagées à l'occasion entre le manager et les équipiers...	R R/A
Formation et développement	Plan de formation mais aussi rencontres avec le manager dans son bureau ou appel direct au DRH...	R/A
Evaluation	Entretien bisannuel peu exploité, formulaire papier peu lu, critères mal définis. En revanche contacts informels avec le manager, rapports des co-équipiers... très importants.	A
Promotion, carrière, mobilité	Négociation au cas par cas, tripartite (collaborateur-manager de proximité-DRH)	A
Rémunération	Convention collective et accords internes, point SNAD et primes négociées, mémos distribués aux exploitants...	R
Aménagement du temps de travail	Cadre général : horaires et durée définis par des normes écrites Mais existence d'arrangements au cas par cas accordés de façon systématique aux collaborateurs en difficulté, toujours dans le respect du cadre	R/A
Type de régulation sociale	Approches multiples, des plus formelles (lieux de négociation...) aux plus informelles (aller boxer avec ses collaborateurs)	R/A

Tableau 55 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de spécificité des pratiques « classiques » de GRH chez Caillou

On note ici que la dominante est l'adaptabilité. Peu de pratiques sont en effet imposées de façon non négociable. Les seules qui le sont concernent à nouveau l'intégration (impératif de sécurité) et la rémunération (impératif d'équité). En revanche, nombre de pratiques disposent d'un cadre formel dans lequel il est toujours possible de trouver une adaptation au cas spécifique du collaborateur. Enfin, nombre de pratiques sont d'emblée très souples (évaluation, promotion, carrière, mobilité).

Terminons avec une estimation du degré de verticalité des pratiques (cf. Tableau 56). Indéniablement, il ressort de notre matériau que les pratiques présentent un fort degré de verticalité. Les pratiques sont pour un grand nombre d'entre elles initiées par les acteurs de la chaîne hiérarchique. En revanche, les opérateurs sont souvent invités à prendre une part active au déploiement des pratiques qui les concernent, c'est pourquoi un nombre conséquent de pratiques se trouve affecté du code « V/H ». Cependant, aucune pratique n'est entièrement laissée à l'initiative et à la totale maîtrise des collaborateurs, c'est la raison pour laquelle nous

estimerons, s’il faut réduire le cas à un seul code, que le degré de verticalité des pratiques est important, nonobstant les nuances.

Pratique « classique »	Verticalité : bref rappel des pratiques rapportées	Acteurs mis en mouvement	Code retenu pour le degré de verticalité (vertical ou horizontal)
Gestion des entrées et sorties	Recrutement par le responsable de site	Managers de proximité	V
	Sortie par mobilité après accord entre le collaborateur, ses responsables hiérarchiques et le DRH	DRH	
	Sortie « naturelle » ( DRH)		
Intégration et culture organisationnelle	Intégration : journée d’accueil administratif, de sécurité...	Direction	V
	Culture : rencontres organisées par la direction, mais aussi séances de sport partagées à l’occasion entre le manager et les équipiers...	Direction, managers de proximité, collaborateurs	V/H
Formation et développement	Plan de formation mais aussi rencontres avec le manager dans son bureau ou appel direct au DRH...	Managers de proximité, collaborateurs	V/H
Evaluation	Entretien bisannuel peu exploité, formulaire papier peu lu, critères mal définis.	Managers de proximité	V
	En revanche contacts informels avec le manager, rapports des co-équipiers... très importants.		
Promotion, carrière, mobilité	Négociation au cas par cas, tripartite (collaborateur-manager de proximité-DRH)	Managers de proximité, DRH	V/H
Rémunération	Convention collective et accords internes, point SNAD et primes négociées, mémos distribués aux exploitants...	DRH	V
Aménagement du temps de travail	Cadre général : horaires et durée définis par des normes écrites	Direction	V
	Mais existence d’arrangements au cas par cas accordés de façon systématique aux collaborateurs en difficulté, toujours dans le respect du cadre	Managers de proximité	V
Type de régulation sociale	Approches multiples, des plus formelles (lieux de négociation...) aux plus informelles (aller boxer avec ses collaborateurs)	Direction, managers de proximité, collaborateurs	V/H

Tableau 56 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de verticalité des pratiques « classiques » de GRH chez Caillou

S’il faut réduire l’analyse pour permettre la comparaison, tout en étant bien consciente du fait que nous perdons nombre de nuances, heureusement exposées plus haut, nous dirions donc que les pratiques de GRH classiques chez Caillou présentent, au sens de Pichault et Nizet :

- Un haut degré de formalisation (même si les pratiques informelles sont très importantes, dans tous les sens du terme)
- Un haut degré de spécificité, car elles ont une grande propension à s’adapter aux spécificités d’un individu
- Un haut degré de verticalité, car même si les collaborateurs sont largement invités à prendre part à leur déploiement, ils en sont rarement à l’origine.

- Similitude des pratiques chez Caillou : cohérence interne, cohérence externe
  - o Cohérence interne : convention, principes de différenciation, caractère politique

Les pratiques classiques de GRH selon Pichault et Nizet perçues chez Caillou nous semblent pouvoir être positionnées dans le tableau de la façon suivante (*cf.* Tableau 57) :

Dimensions	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
Effectifs (entrées)	Peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l'intérieur de réseaux de connaissances	Planification quantitative, plus d'importance accordée au recrutement qu'à la sélection, faible <i>turn-over</i>	Gestion prévisionnelle des compétences, forte importance de la sélection, recours à l'appréciation par simulation  <i>(chez Caillou, l'intérim sert de période d'essai)</i>	Accès aux emplois réglementé, recrutement et sélection pris en charge par les professionnels et validés de manière collégiale et décentralisée	Processus de sélection axé sur l'identification à la mission
Effectifs (départs)	Renvois arbitraires	Licenciements collectifs, préretraite, alternatives négociées dans le cadre de conventions collectives (réduction salariale, diminution du temps de travail) <i>(Chez Caillou, départs en retraite)</i>	Départs volontaires en vue de mieux répondre aux aspirations professionnelles, actions d'accompagnement (essaiage, outplacement, reconversion, mobilité)	Départs très rares, sous la pression des pairs ou par décision volontaire	Départs volontaires et rejets pour cause de non-adhésion aux valeurs ( <i>turn-over</i> élevé)
Intégration et culture	Loyalisme, esprit-maison, prégnance des cultures professionnelles	Respect de l'autorité formelle et des règles	Culture d'entreprise forte (culture-projet)	Attachement institutionnel faible, clivages corporatifs et/ou disciplinaires, respect du « projet professionnel »	Culte du don de soi, de l'abandon à la mission, culture-projet régulièrement réaffirmée par un processus d'identification
Formation	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, faible institutionnalisation, transmission sur le tas, faible importance dans la masse salariale, centrage sur le court terme	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, forte institutionnalisation, mode transmissif, importance moyenne dans la masse salariale, centrage sur le court terme	Centrée sur le savoir-être, forte institutionnalisation, alternance de formes diverses (sur le tas/transmissif), forte importance dans la masse salariale, centrage sur le long terme, organisation qualifiante	Essentiellement aux mains des professionnels, qui en définissent les critères de légitimité (participation à des colloques, <i>membership</i> de sociétés savantes)	Faiblement institutionnalisée mais d'une importance cruciale, axée sur l'acquisition de savoirs et savoir-faire pertinents pour l'action (efficacité) et sur l'auto-questionnement permanent des membres (savoir-être)
Evaluation	Base imprécise, mode informel, intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles	Permanente, fondée sur une description de fonctions, recourant à des critères standardisés (échelle de notation, incidents critiques prédéterminés), sans influence nécessaire sur la promotion	Fondée sur un bilan de compétences prenant la forme de la direction par objectifs (DPO), de l'entretien d'évaluation ou de pratiques de <i>coaching</i> , recourant à des critères négociés au cas par cas, avec une influence directe sur la mobilité  <i>(Chez Caillou, « bilans de compétences » informels)</i>	Fondée sur la reconnaissance professionnelle par les pairs, recourant à des critères dont la définition est soumise à débats, sans influence directe sur la promotion	Fondée sur le dévouement et/ou le respect de la doctrine, appréciés à la suite d'une inter-évaluation tacite et consensuelle, sans influence directe sur la promotion
Promotion	Arbitraire, peu de possibilités	A l'ancienneté ou sur la base de concours, avec mise au point d'une classification de fonctions	Nomination directe au mérite (liée à l'évaluation), plan de carrière personnalisé	Sur la base d'élections par les pairs avec, pour les postes à responsabilité, un système de mandats limités dans le temps afin d'éviter les dérives autocratiques	Rare, sur la base du loyalisme affiché, mais jamais automatique, considérée comme un service rendu, limitée dans le temps pour éviter la poursuite d'intérêts personnels
Rémunération	Salaires à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire	Salaires au temps réglementé ou salaire au rendement, déterminé <i>a priori</i>	Salaires individualisés avec partie variable, déterminée <i>a posteriori</i> , accompagnée d' <i>incentives</i> (sports, activités culturelles) et d'une mise à disposition de divers services (assurances, conseils)	Salaires négociés à l'entrée, puis insérés dans un système barémique, mais autorisation de rendre des services rémunérés à l'extérieur	Question considérée comme peu légitime, la motivation étant censée résulter de la mission poursuivie, coexistence problématique de situations statutaires diverses
Temps de travail	Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement travail/temps libre	Uniforme, nette séparation travail/temps libre (heures supplémentaires réglementées), travail posté, temps partiel « subi », horaire décalé, conventions collectives	Aménagé (horaires flexibles, <i>job sharing</i> , retraite à la carte, congé de formation, pause carrière, télétravail, semaine condensée, temps partiel « choisi »)	Totalement hors contrôle institutionnel, possibilités de travail à domicile ou à l'extérieur, à l'initiative des professionnels	Indifférenciation temps de travail/temps libre, question considérée comme peu légitime par rapport à la poursuite des valeurs
Communication	Informelle, ascendante et descendante par contact direct, réseau centralisé	Formelle, hiérarchico-fonctionnelle (notes, rapports, réunions de service), réseau centralisé	Latérale et informelle, articulation entre communication interne et externe, utilisation intensive des technologies de l'information	Latérale et collégiale, fortement orientée vers l'extérieur	Collégiale, axée sur le rappel constant des valeurs, à caractère persuasif, informelle et conviviale
Participation	Faible (exécution des instructions)	Éventuellement via l'information et la consultation	Codécision sur le plan opérationnel  <i>(Ex. chez Caillou : quelles prestations peut-on faire en monoripage ?)</i>	Codécision, y compris sur le plan stratégique	Faible (consultation sur les orientations doctrinaires)
Relations professionnelles	Inexistantes	Principe de la délégation/représentation	Principe de l'expression directe	Principe de l'éthique professionnelle (influence des associations)	Inexistantes (souvent évitées)

Tableau 57 : analyse des conventions de GRH. Situation de Caillou par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l'angle de leurs différentes dimensions



A la lecture de ce tableau, on est immédiatement frappé par le fait que Caillou semble emprunter de façon équivalente des éléments à deux modèles de conventions bien distinctes, la convention objectivante et la convention individualisante (cf. Tableau 58). Le fait que Caillou emprunte au modèle individualisant nous semble devoir beaucoup au poids des pratiques informelles et à leur fort degré de spécificité, qui permet aux pratiques de s’adapter largement aux situations particulières. Nous n’avons pas connaissance de changement récent suffisamment conséquent pour justifier d’une situation de transition d’un modèle à l’autre. Cependant, Pichault et Nizet ne nient pas du tout l’existence d’une possible connectivité entre les modèles.

Modèles	Critères adoptés	Formalisation	Flexibilité	Décentralisation
arbitraire	inexistants	<i>faible</i>	élevée	<i>faible</i>
objectivant	formalisés dans des règles	<i>élevée</i>	faible	faible
individualisant	formalisés dans un cadre interpersonnel	<i>élevée</i>	<i>élevée</i>	intermédiaire
conventionnaliste	formalisés à la suite de débats	variable	variable	<i>élevée</i>
valoriel	implicites (référence aux valeurs)	<i>faible</i>	élevée	<i>conditionnelle</i>
Note : les traits dominants sont en italique				

Tableau 58 : analyse des conventions de GRH. Situation de Caillou par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l’angle des principes qui permettent de les différencier

L’analyse par le biais du tableau qui expose de façon simple les principes permettant de différencier les modèles idéal-typiques de GRH fait apparaître la même dualité. Ceci étant posé, nous allons devoir admettre, momentanément du moins mais conformément aux principes d’utilisation des idéaux-types, que Caillou puisse échapper à une classification simple, et qu’elle relève de son propre modèle. Celui-ci pourrait être un modèle mixte objectivant-individualisant, plus exactement, objectivant à la base, mais individualisant au besoin, le besoin étant celui de l’individu (et non des circonstances extérieures). Cependant, cette flexibilité reposerait sur de nombreuses pratiques informelles et s’accompagnerait donc logiquement d’un risque de dérive vers l’arbitraire : un arrangement informel peut toujours être refusé, par exemple, ou une évaluation informelle, être négative. Nous verrons plus loin, à l’étude des pratiques de GEST, si cette idée peut être étayée ou complétée.

Il nous reste à interroger le caractère politique des modèles de GRH chez Caillou (*cf.* Tableau 59) :

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
<b>Pôles en tension</b>	Sujétion / délégation	Transparence / protection	Contrôle / autonomie	Collectivité / individualité	Unité / diversité
<b>Enjeu fondamental</b>	Confiance	Neutralité	Responsabilisation	Maîtrise	Légitimité
<b>Système d'action dominant</b>	Sommet stratégique / personnel	Sommet stratégique / analystes / associations d'employés / personnel	Principalement opérateurs qualifiés / ligne hiérarchique	Opérateurs qualifiés / sommet stratégique / ligne hiérarchique	Dépendant des modes de socialisation

Tableau 59 : analyse. Le caractère politique des modèles de GRH chez Caillou, d'après Pichault et Nizet

Il nous semble que les pôles en tension chez Caillou sont bien les pôles de transparence et de protection. Ceci se matérialise par le constant souci d'équité, de traiter tous les collaborateurs sur un pied d'égalité, de donner sa chance à chacun. L'enjeu fondamental, plus que la neutralité, nous paraît être l'équité. Cependant, il nous semble une fois encore que les enjeux qui seraient propres au modèle individualisant sont également représentés. Nous pensons particulièrement aux pratiques de promotion, de mobilité et de carrière, où l'on encourage les collaborateurs à faire preuve d'initiative, à prendre des responsabilités croissantes. Rien d'étonnant à ce que les acteurs dominants soient finalement répartis sur toute la chaîne hiérarchique, du sommet stratégique aux opérateurs en voie de qualification.

- Cohérence externe : lien entre la configuration organisationnelle et la convention de GRH. Conception du lien de subordination, localisation du pouvoir

En matière de détermination de la configuration organisationnelle qui semble prévaloir chez Caillou, les pratiques ont été suffisamment détaillées plus haut pour qu'il soit inutile de les rappeler, et de rappeler ce qui nous mène à remplir le tableau de la façon suivante (*cf.* Tableau 60) :

		Configuration entrepreneuriale	Configuration bureaucratique	Configuration missionnaire	Configuration professionnelle	Configuration adhocratique
Division / coordination du travail	Division du travail entre opérateurs	Forte sur la dimension verticale, plutôt faible sur la dimension horizontale	<i>Forte sur la dimension verticale</i>	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale	Faible sur la dimension verticale, forte sur la dimension horizontale	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale
	Coordination du travail entre opérateurs	<i>Par supervision directe</i>	<i>Par standardisation des procédés ou des résultats</i>	Par standardisation des normes et ajustement mutuel	<i>Par standardisation des qualifications</i>	<i>Par ajustement mutuel</i>
	Qualification des opérateurs	<i>Faible</i>	Faible	Généralement élevée	<i>Elevée</i>	Elevée
Buts	Mission et / ou système	Prédominance des buts de mission qui correspondent aux préoccupations et valeurs du directeur ; importance de la survie	<i>Prédominance des buts de système</i>	<i>Prédominance d'un ou de plusieurs but(s) de mission</i>	Différents buts de mission correspondant aux préoccupations professionnelles des différents groupes d'opérateurs	Principalement buts de mission, mais également but d'efficacité
	Degré d'opérationnalité	Faible : il suffit que les buts soient clairs aux yeux du directeur	Très élevé	La capacité des buts de mission à mobiliser les membres de l'organisation est plus importante que leur opérationnalité	<i>La variété des buts des professionnels se traduit en buts organisationnels peu opérationnels</i>	Intermédiaire
	Système de buts	Relativement intégré, surtout du point de vue du directeur	Modérément intégré : certaines tensions sont possibles entre différents buts de système, de même qu'entre certains buts de système et certains buts de mission	<i>Très intégré</i>	Conflictuel : conflits entre les buts des différentes catégories de professionnels	Modérément intégré ; certaines tensions sont possibles entre différents buts de mission, de même qu'entre les buts de mission et le but d'efficacité
Distribution du pouvoir	Localisation du pouvoir	<i>Au sommet stratégique, qui est aussi propriétaire et qui contrôle toutes les étapes des décisions stratégiques, parfois également des décisions moins importantes</i>	<i>Au sommet stratégique et chez les analystes de la technostructure ; dans certains cas, chez le propriétaire</i>	Au sommet stratégique et chez les analystes des normes	<i>Principalement chez les professionnels et dans le bas de la ligne hiérarchique ; le sommet stratégique exerce également une influence en gérant les conflits</i>	<i>Décentralisation des décisions moins importantes dans des équipes réunissant opérateurs et ligne hiérarchique ; centralisation des décisions stratégiques</i>
<i>Note : à la suite de Pichault et Nizet, nous indiquons les traits dominants de chaque configuration en italique</i>						

Tableau 60 : analyse de la configuration organisationnelle qui semble prévaloir chez Caillou, suivant la démarche de Pichault et Nizet

Le cas Caillou semble d'abord en tout point correspondre à l'idéal-type de la configuration organisationnelle bureaucratique telle que la dépeignent Pichault et Nizet, s'inspirant de Mintzberg. Cependant, on note une exception : un certain nombre de décisions sont

décentralisées à des équipes locales réunissant les managers de proximité, et dans une certaine mesure, les opérateurs. C’est particulièrement le cas de la santé et de la sécurité. Une fois que les orientations stratégiques ont été définies par le PDG lors de la convention cadres, une grande latitude ainsi que les moyens correspondants sont donnés aux équipes locales pour qu’elles puissent prendre les décisions adaptées à leur situation spécifique.

Chez Caillou, nous pensons nous situer là encore entre le modèle objectivant et le modèle individualisant (cf. Tableau 61). Disons que la base vise clairement à l’objectivation, et ce, dans un souci d’équité et de justice : ceci vaut particulièrement pour la rémunération. La base objectivante vise également à asseoir des valeurs non négociables, à savoir, celles du bien-être et de la sécurité. En revanche, une fois posées ces valeurs-clés, des pratiques bien formalisées peuvent être individualisées, dans une certaine mesure, si le collaborateur en exprime le besoin. Le leadership chez Caillou pourrait donc être qualifié « *d’autocratique à tendance démocratique* », l’autorité, de « *rationnelle-légale à tendance personnalisée* », les conceptions dominantes, « *d’imposition sur une base impersonnelle dans laquelle peut se glisser une composante de négociation sur une base personnalisée* ».

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
Leadership	Autocratique	Autocratique	Démocratique	Démocratique	Transformationnel
Autorité	Personnalisée	Rationnelle-légale	Personnalisée	Rationnelle-légale	Personnalisée
Conceptions dominantes	Imposition sur une base personnalisée	Imposition sur une base impersonnelle	Négociation sur une base personnalisée	Négociation sur une base impersonnelle	Mobilisation
Métaphores	Famille	Hiérarchie	Marché	Traité	Clan

Tableau 61 : analyse. Conception du lien de subordination qui semble prévaloir chez Caillou, d’après Pichault et Nizet

Il nous reste à vérifier que la localisation du pouvoir chez Caillou est cohérente avec le reste des résultats. Elle nous semble pouvoir être représentée de la façon suivante (cf. Tableau 62) :

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
Localisation du pouvoir	Sommet stratégique	Analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d’employés	Opérateurs « <i>en voie de qualification</i> », ligne hiérarchique	Opérateurs qualifiés	Pas d’acteur dominant
Configuration organisationnelle	Entrepreneuriale	Bureaucratique	Adhocratique	Professionnelle	Missionnaire

Tableau 62 : rappel. La localisation du pouvoir comme lien entre configurations et modèles (conventions) de GRH chez Caillou, d’après Pichault et Nizet

Le résultat nous semble cohérent avec ce qui précède. Nous pensons en effet que chez Caillou, le pouvoir est majoritairement dans les mains des analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d’employés. Cependant, la ligne hiérarchique est très impliquée, en vertu de la décentralisation d’un certain nombre de décisions, notamment celles qui concernent la santé et la sécurité des collaborateurs. Par ailleurs, ceux-ci sont

impliqués dans ces décisions, particulièrement ceux qui acceptent de s’engager dans une carrière. Nous apporterons donc une petite nuance à l’interprétation de Pichault et Nizet : ce ne sont pas des « opérateurs qualifiés » mais des « opérateurs en voie de qualification ».

### 7.3.3.3. Caillou : acteurs des pratiques de GRH

Pour donner une idée de la constellation d’acteurs qui gravitent autour des ripeurs et peuvent contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST, nous avons résolu d’exposer la représentation graphique que nous nous sommes construite (cf. Figure 51). Elle montre le site Caillou dans son environnement et donne une idée de la complexité du système. Nous produirons ensuite le cas échéant une série de *verbatim* éloquentes, permettant d’estimer l’implication de ces acteurs dans d’éventuelles pratiques de GEST.

Ce système comporte des acteurs internes au site et à l’entreprise, qui fait elle-même partie d’un groupe, lui-même inséré dans un environnement qui contient une myriade d’acteurs disparates. On aboutit à un système assez complexe.

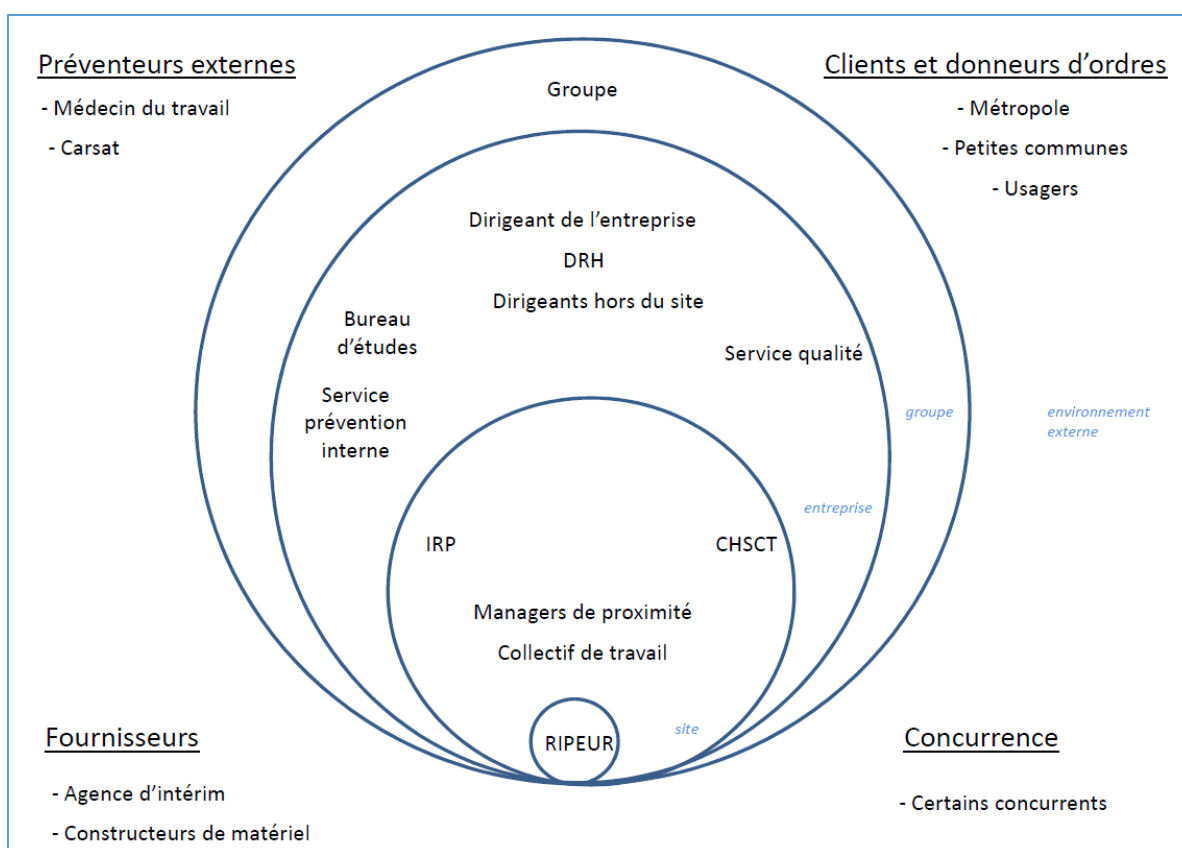


Figure 51 : identification des acteurs ou groupes d’acteurs gravitant autour du ripeur chez Caillou, et susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST

Tentons maintenant d’estimer le poids relatif de ces acteurs dans la structuration des pratiques en faveur ou en défaveur de la GEST. Nous avons tenté de dégager du codage des entretiens sous NVivo des *verbatim* éloquentes, dans le but d’estimer l’implication de chacun de ces acteurs dans la structuration des pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST. Ces

estimations sont par nature sujettes à interprétation. Selon notre procédé habituel, nous fournissons donc, dans la monographie extensive, un long tableau contenant tous les *verbatim*, de façon à ce que le lecteur puisse vérifier par lui-même la pertinence des inférences. Pour des raisons pratiques évidentes, nous ne pouvons en présenter ici qu'une version résumée et rédigée.

On commence par remarquer que l'engagement des différents acteurs susceptibles de structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST est très variable d'un groupe d'acteurs à l'autre.

A l'intérieur de l'entreprise, curieusement, les principaux intéressés, à savoir les ripeurs eux-mêmes, semblent peu impliqués dans la gestion de leur propre santé au fil du temps, et même dans la gestion de leur propre sécurité immédiate. Les personnes interrogées soulignent la force des « *mauvaises habitudes* », en tout cas d'habitudes qui conduiraient les ripeurs à prendre des risques lors de leur activité quotidienne, le plus souvent pour aller plus vite, alors que rien ne les y contraindrait. Les équipements de protection individuelle seraient mal acceptés car gênants, contraignants. Les ripeurs seraient nostalgiques du *fini-quitte*, cette mesure organisationnelle qui permet à un équipage ayant terminé sa tournée de quitter l'entreprise quelle que soit l'heure, et qui est encore en vigueur chez le donneur d'ordres. Le *fini-quitte* a pourtant été supprimé chez Caillou car il a été largement démontré qu'il contribuait énormément à l'usure prématurée des équipiers. En bref, ce qui est d'ailleurs cohérent avec les résultats du cas exploratoire, les ripeurs seraient bien loin d'être les plus engagés dans la sauvegarde de leur propre santé et de leur propre sécurité. Au contraire, ils sont dépeints comme une « *population particulière* », prompte à freiner les initiatives, et qu'il faudrait « *convaincre* ». Le constat est sensiblement différent lorsqu'il s'agit d'implication de ripeurs dans la santé ou la sécurité de leurs collègues. Ici on note une implication bien plus forte, au nom de la solidarité, de l'entraide. Chauffeurs et ripeurs qui s'entraident au cours d'une tournée, équipage qui va en aider un autre à la fin de sa journée, les exemples sont parlants. On note cependant une différence qui existerait entre les différents types d'équipages : les équipages des déchets verts, qui ont de loin les tournées les plus difficiles, seraient bien plus solidaires entre eux que les équipages qui ramassent des ordures ménagères classiques : la régulation se ferait en fonction de la difficulté même du métier.

Le CHSCT quant à lui joue pleinement son rôle. Il est très actif dans la gestion de la santé et de la sécurité des ripeurs, par exemple par ses actions de régulation après un incident. Les IRP sont également très impliqués, ils sont consultés pour toutes les décisions qui impactent les conditions de travail des ripeurs : plans de tournée, plannings, passage au monoripage, le tout dans une tradition de recherche de consensus social.

Les managers de proximité se distinguent par une très grande sensibilité à la santé et à la sécurité des équipiers. Très impliqués, ils innovent en permanence et cherchent constamment à améliorer la GEST. Leur engagement est certainement renforcé par la très grande connaissance qu'ils ont du métier. Il s'agit d'une connaissance fine, personnelle, physique même. Ainsi, le responsable multi-sites comme son n+1 sont tous les deux d'anciens ripeurs, parvenus à leurs postes actuels grâce à la promotion interne. Quant au responsable de site, il

nous fait part d'une habitude qui renforce sans doute son engagement en faveur de la GEST des ripeurs : *« Ça m'arrive de faire des suivis, de mettre les gants et d'aller les aider, ça m'arrive, ça m'est arrivé de faire des collectes parce qu'elles n'étaient pas finies, de monter avec un de mes chefs d'équipe dans le camion et d'aller collecter la fin des tournées de déchets verts... Ça m'est arrivé. [...] C'est aussi comme ça que j'ai réussi à me faire accepter. Mais je ne serais pas capable de faire une tournée entière. »* (le responsable de site). Autrement dit, les trois managers de proximité des ripeurs expérimentent ou ont expérimenté eux-mêmes les difficultés du métier. Cette connaissance ajoutée à leur sensibilité personnelle les rend particulièrement attentifs à la gestion de la santé et de la sécurité des ripeurs. Ils sont suivis en cela par leur hiérarchie, qui leur octroie les marges de manœuvre, notamment financières, dont ils ont besoin pour tester leurs idées, expérimenter, faire des essais...pourvu que les demandes soient sensées et argumentées. Chose importante à noter, ils ont le droit à l'erreur : parfois les expérimentations se révèlent non concluantes, sans que cela n'entraîne de conséquence dommageable pour personne. Dernière remarque, qui peut également éclairer l'engagement de ces managers : la gestion de la sécurité est extrêmement décentralisée. Du choix des EPI aux déclarations d'accident du travail, elle repose entièrement sur les exploitants, qui ont donc la maîtrise totale du processus, depuis la prévention des risques jusqu'à la gestion de leurs conséquences quand ils se matérialisent.

Les services support de l'entreprise sont diversement impliqués dans la gestion de la santé et de la sécurité des ripeurs. Curieusement, le service prévention interne semble inopérant chez Caillou, alors qu'on aurait pu penser qu'il serait très actif. C'est ainsi que toute la gestion santé-sécurité dans ses aspects pratiques est déléguée aux exploitants. Quant aux aspects administratifs, il échoit au DRH de chercher dans les tableaux de maladie professionnelle comment qualifier telle pathologie... le DRH qualifiant lui-même cet état de fait de « défaut interne ». Le service qualité n'apparaît pas non plus comme un acteur important de cette gestion. En revanche, il apparaît que le bureau d'études joue un rôle crucial dans la GEST. En effet, la façon dont le marché va être dimensionné va avoir un retentissement énorme sur les conditions de travail ultérieures des ripeurs. Manifestement, lors de notre venue, le fait que le marché ait été très bien dimensionné est un facteur positif très important. Il permet de confier aux ripeurs des tournées équilibrées, réalisables dans le temps imparti sans que la direction n'ait à leur demander de se presser. Sur le plan financier, il permet de dégager des marges de manœuvre financières, dont une partie peut être réaffectée à la GEST. Ce bureau d'étude a donc une place cruciale dans le processus. A contrario, on verra dans le cas Gravier qu'un mauvais dimensionnement du marché par le bureau d'études lors de la réponse à l'appel d'offres peut avoir des conséquences dramatiques sur les conditions de travail des ripeurs. On notera incidemment que chez Caillou le bureau d'études n'est pas seul pour répondre : la réponse est élaborée dans le cadre d'un groupe de travail auquel participent le bureau d'études, le DRH, le commercial et les exploitants, qui peuvent donc faire bénéficier le groupe de travail de leur connaissance très fine du terrain, du métier et des équipiers.

Enfin, le groupe auquel appartient Caillou peut apporter un soutien logistique ponctuel à cette gestion très décentralisée de la santé et de la sécurité au travail, en permettant par exemple l'utilisation de logiciels groupe. En revanche, il ne semble pas être à l'origine de franchises

impulsions politiques. L'impulsion politique viendrait du dirigeant de Caillou, pas du groupe auquel Caillou appartient.

Hors de l'entreprise, les différents acteurs identifiés jouent des rôles variés dans la GEST des ripeurs. Les acteurs qui se mobilisent le plus autour de la GEST sont parfois différents de ceux qu'on aurait pu attendre. Ainsi, la médecine du travail fait l'objet de témoignages déçus de la part de nos interlocuteurs. Seules les obligations légales concernant l'aptitude seraient honorées, et les médecins du travail seraient dans l'incapacité de répondre à aucune autre sollicitation, invitation au CHSCT ou invitation à aider l'entreprise désireuse d'aménager le poste d'un salarié handicapé. Par ailleurs, nos interlocuteurs leur reprochent un manque de connaissance du métier. En revanche, la CARSAT est ici particulièrement active. L'ingénieur-conseil qui a la charge de ce secteur connaît très bien la collecte et ses métiers, il est très impliqué. Il est à l'origine de nombreuses initiatives, comme le groupe de travail sur le monoripage auquel nous avons été amenés à participer. Il travaille en synergie avec le donneur d'ordres, la Métropole, elle aussi très active et engagée sur le sujet de la santé et de la sécurité des ripeurs. La Métropole est elle-même employeur de ripeurs en régie, elle a une connaissance fine du territoire comme du métier. Le correspondant des prestataires privés à la Métropole est lui-même un ancien ripeur. La Métropole possède enfin un gros service Qualité Sécurité Environnement, actif et compétent en matière de santé et de sécurité. Les dirigeants des services collecte à la Métropole s'appuient beaucoup sur ce service et sur la CARSAT pour réguler les relations avec les prestataires privés dans le domaine de la santé et de la sécurité des ripeurs. Ainsi, ils imposent des comptes rendus écrits réguliers, des réunions périodiques durant lesquelles ils réunissent les concurrents industriels autour de la santé et de la sécurité des équipiers. Pour Caillou, ces obligations qui s'inscrivent dans le paysage de leurs préoccupations quotidiennes représentent certes une contrainte, mais les managers de proximité l'acceptent plutôt volontiers.

Enfin, tous nos interlocuteurs ont souligné l'influence néfaste des usagers sur la santé et la sécurité des ripeurs. Non seulement les usagers semblent très peu sensibilisés au sort des ripeurs, mais les témoignages attestent au contraire de comportements négatifs : incivilités, voire agressions verbales ou physiques seraient le lot quotidien des travailleurs des rues, et contribueraient largement à dégrader leurs conditions de travail.

Il nous reste trois types d'acteurs à examiner hors de l'entreprise. Les premiers sont les agences d'intérim, qui emploient souvent les ripeurs pendant des mois voire des années avant qu'ils ne puissent être embauchés chez Caillou. Rien n'est dit à leur sujet, et nous ne sommes pas allés les interroger car nous n'avions pas identifié ces acteurs de prime abord. C'est sans doute un manque de l'étude : en effet, on peut se demander quel rôle ces agences jouent dans le paysage de la GEST. Dans la même veine, on peut s'interroger sur le rôle des constructeurs de matériel : se bornent-ils à respecter les normes de construction ou bien travaillent-ils de leur côté à élaborer des matériels qui contribuent à améliorer la santé et la sécurité des équipiers ? L'étude ne permet pas de répondre à la question. Enfin, il nous faut examiner le cas des concurrents. Nos interlocuteurs signalent unanimement l'irruption récente d'un nouveau type de concurrents. Mis en difficulté sur le critère prix, Caillou tente de résister en mettant en avant d'autres atouts, comme sa connaissance du terrain et du métier, son sérieux,



notamment en matière de santé et de sécurité, ou bien en proposant des « options » technologiques comme la redevance incitative, ou l'utilisation de tablettes. Cependant, Caillou craint de devoir rogner sur ses marges pour retenir l'attention du donneur d'ordres économe de ses deniers. Or, si Caillou devait rogner sur ses marges, Caillou devrait certainement renoncer à un certain nombre des efforts qu'elle consent en faveur de la GEST. Voilà pourquoi nous considérons ce nouveau type de concurrent comme potentiellement néfaste à la GEST des ripeurs.

Ceci étant posé, nous sommes en mesure de produire une nouvelle représentation graphique de la constellation d'acteurs, dans l'entreprise et au-dehors, qui structurent l'environnement des pratiques de GEST chez Caillou. Chacun est maintenant affecté d'une couleur représentant sa contribution, estimée d'après nos données, à une tendance positive, négative ou neutre en matière de structuration des pratiques de GEST (*cf.* Figure 52). Les acteurs ou groupes d'acteurs contribuant à une tendance positive se voient affectés d'une couleur verte qui peut revêtir trois niveaux d'intensité, de + (vert pâle) à +++ (vert foncé). Les acteurs ou groupes d'acteurs qui contribuent à une tendance négative se voient affectés d'une couleur allant du jaune au rouge qui peut prendre trois niveaux d'intensité, de – (jaune) à --- (rouge) en cas de contribution très intense à une tendance négative. Si l'on ne sait pas estimer la contribution (notre point d'interrogation) ou bien si la contribution semble neutre, l'acteur restera en blanc.

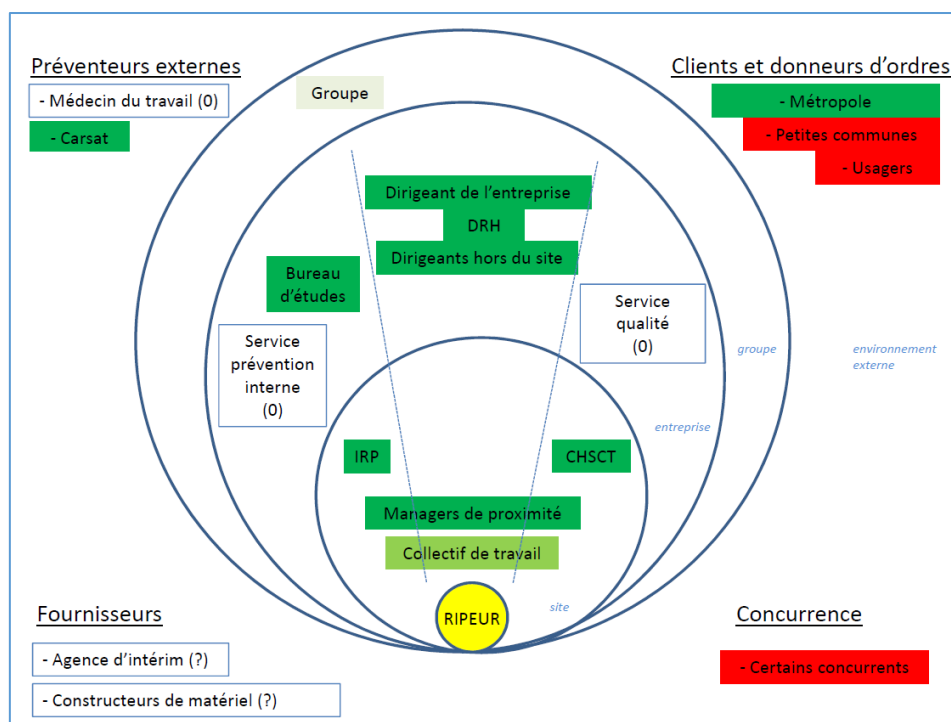


Figure 52 : synthèse. Représentation des acteurs ou groupes d'acteurs susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST chez Caillou. Pondération de leur action : on leur attribue un indicateur coloré représentant leur contribution à cette structuration, en nature et en intensité

Code couleur : on parle de contribution à la structuration des pratiques « classiques » de GRH en faveur de la GEST

- ■ Contribution extrêmement négative
- ■ Contribution très négative
- ■ Contribution négative
- ■ Contribution positive
- ■ Contribution très positive
- ■ Contribution extrêmement positive
- ? Contribution inconnue (impossible à qualifier)
- 0 Contribution neutre (ni négative, ni positive)
- Les pointillés figurent la chaîne hiérarchique

A ce stade, on peut formuler plusieurs remarques :

- Les acteurs qui contribuent dans un sens positif à la structuration des pratiques de GRH classiques en direction de la GEST sont nombreux. Ils sont situés à la fois dans l'entreprise et au-dehors.
- On note que toute la chaîne hiérarchique est impliquée de façon cohérente et dans un sens positif.
- Les acteurs qui contribuent dans un sens positif ne sont pas forcément ceux qu'on attendrait sur ce champ. Plus précisément, certains acteurs attendus sur ce champ, comme le médecin du travail ou le service prévention interne, s'avèrent finalement plus discrets que prévu.

- Les principaux intéressés, à savoir les ripeurs eux-mêmes, ne semblent pas, et de loin, les plus impliqués dans la gestion de leur propre employabilité par la santé. Au contraire, ils auraient parfois bien du mal à s'en approprier les enjeux.

#### 7.3.3.4. Caillou : synthèse. Pratiques classiques et GEST

D'ores et déjà, après analyse des pratiques dites « classiques » de GRH, et application de la grille de Pichault et Nizet, on peut formuler quelques remarques. La première est qu'on est frappé par l'extrême cohérence de l'ensemble. Cette cohérence semble assurée par la constance des pratiques, régulièrement centrées sur la qualité du travail et ce que nos interlocuteurs appellent « *le bien-être et la sécurité des collaborateurs* ». Du fait de ce centrage transversal, les contributions des pratiques par rapport à la santé et à la sécurité se font dans un sens homogène : nous ne détectons pas d'antagonisme entre les pratiques de ce point de vue. La deuxième remarque est que la cohérence concerne aussi les groupes d'acteurs impliqués : nous ne notons pas d'antagonisme dans les pratiques des acteurs internes, à l'exception notable des principaux intéressés. De plus, les détenteurs des pratiques RH utilisent de façon harmonieuse et concertée les éléments du contexte externe susceptibles de les aider à faire aboutir leurs actions (ici, la Métropole et la CARSAT). La troisième remarque est que le centrage aboutit à une contribution globalement favorable à la sécurité, certes, mais aussi à la santé. Ici la santé-sécurité est vue comme un tout, et la santé n'est pas occultée au profit de la sécurité. Au contraire, la sécurité est conçue comme un sous-ensemble de la santé : pas de santé sans sécurité. La vision est holistique et cohérente. Sur ces bases, il nous semble que nous tenons là les éléments d'une convention, d'un ensemble de repères, dont le centrage se fait sur la santé, incluant la sécurité. Autrement dit, d'une convention de GEST, qu'un volet de pratiques spécifiques va encore venir enrichir au chapitre 8.

#### 7.4. Surprise : des conventions de GRH très proches ; des configurations organisationnelles identiques

Nous procédons à une analyse multiniveaux à trois degrés (cf. Figure 53).

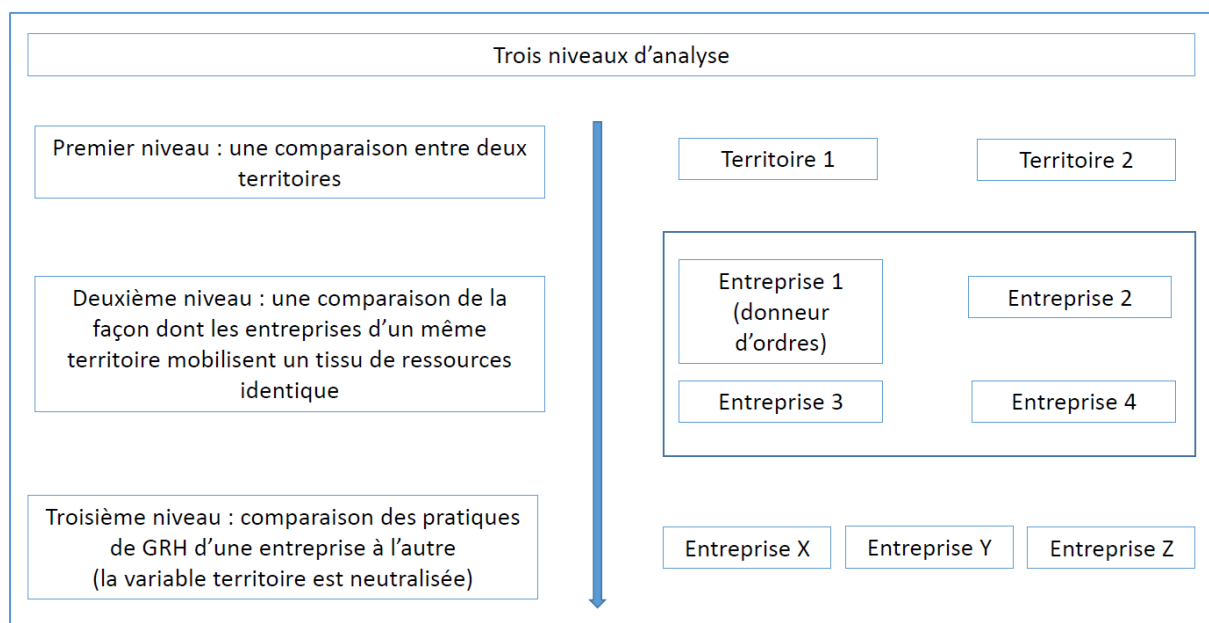


Figure 53 : une analyse multiniveaux comportant trois degrés

En préambule, nous procédons à une mise en comparaison des résultats que nous avons obtenus en analysant les deux cas territoriaux, représentés par trois cas d'entreprises princeps, grâce à la démarche d'analyse de Pichault et Nizet (cf. Tableau 63).

		Territoire Montagne		Territoire Métropole	
		Entreprise Montagne	Entreprise Menhir	Entreprise Caillou	
Diversité des pratiques en fonction des contextes organisationnels	<b>Degré de formalisation</b>	Cotation homogène : degré très élevé de formalisation des pratiques	Degré très élevé de formalisation (seule l'intégration comporte une composante informelle admise)	Dominante : formelle. Cependant une dose d'informel se glisse quasiment dans chaque grand domaine des pratiques RH, à l'exception de la rémunération.	
	<b>Degré de spécificité</b>	Cotation homogène : degré très élevé de rigidité des pratiques, donc, degré de spécificité très faible	Dominante rigide nette. Mais attention : dans deux grands domaines (formation/dév et promotion/carrière/mobilité), c'est l'adaptabilité même qui est institutionnalisée	Spécificité (adaptabilité) : importante. Les seules rigidités absolues concernent l'intégration par la sécurité et la rémunération.	
	<b>Degré de verticalité</b>	Cotation homogène : degré très élevé de verticalité des pratiques	Dominante verticale. Cependant, la verticalité est tempérée par la force de la négociation syndicale. Par ailleurs, certaines pratiques verticales consistent à redonner une marge de manoeuvre aux agents (donc à réintroduire de l'horizontalité)	Dominante : verticale. Cependant une dose d'horizontalité se glisse dans nombre de pratiques RH.	
Similitude des pratiques dans un même contexte organisationnel	<b>Cohérence interne</b>	<b>Idéal-type de convention de GRH dont le cas se rapproche le plus</b>	Dominante objectivante, avec quelques emprunts au modèle arbitraire	Dominante objectivante, mais changements en cours visant à inclure une dose importante d'individualisation dans une trame qui reste globalement objectivante (enchâssement)	Dominante objectivante mais très forts emprunts à la convention individualisante
		<b>Principes qui permettent de différencier les modèles idéaltypiques de GRH</b>	Forte formalisation, faible flexibilité, faible décentralisation  (ces principes correspondent au modèle objectivant)	Forte formalisation, flexibilité faible en général, mais forte dans les domaines concernés par les changements souhaités, faible décentralisation  (tous les critères du modèle objectivant sont là, plus une flexibilité élevée qui peut s'observer dans un modèle individualisant)	Forte formalisation, flexibilité élevée, décentralisation intermédiaire  (tous les principes du modèle individualisant sont là, plus un emprunt au modèle objectivant –la formalisation- et un autre au modèle arbitraire –la flexibilité-)
		<b>Caractère politique des conventions de GRH : pôles en tension, enjeu fondamental, système d'action dominant</b>	Pôles en tension : transparence et protection  Enjeu fondamental : neutralité  Système d'action dominant : sommet stratégique, analystes, asso d'employés, ligne hiérarchique	Pôles en tension : transparence et protection, contrôle et autonomie  Enjeu fondamental : neutralité, mais aussi responsabilisation  Système d'action dominant : sommet stratégique, analystes, associations d'employés, mais aussi opérateurs qualifiés et ligne hiérarchique	Transparence et protection mais aussi contrôle et autonomie  Neutralité (équité) mais aussi responsabilisation  Sommet stratégique, analystes, asso d'employés, personnel, mais aussi opérateurs en voie de qualification et ligne hiérarchique
<b>Cohérence externe</b>	<b>Configuration organisationnelle idéal-typique</b>	Bureaucratique ( <i>i.e.</i> : division du travail forte sur dimension verticale, coordination par standardisation des résultats, prédominance des buts de système, opérationnalité très élevée, pouvoir localisé au sommet stratégique et chez les analystes de la technostructure)	Bureaucratique	Bureaucratique avec un emprunt que nous devons souligner, étant donné notre sujet d'étude, à la configuration adhocratique (décentralisation de décisions importantes, notamment en matière de santé et sécurité)	
	<b>Conception du lien de subordination : leadership, autorité, conceptions dominantes</b>	Convention objectivante  ( <i>i.e.</i> : leadership autocratique ; autorité rationnelle-légale, imposée sur une base impersonnelle sans possibilité de négociation ; métaphore dominante : hiérarchie)	Convention objectivante  ( <i>i.e.</i> leadership autocratique, autorité rationnelle-légale, imposée sur une base impersonnelle sans grande possibilité de négociation, métaphore dominante : hiérarchie)	Convention objectivante à forte tendance individualisante, donc :  Leadership autocratique ...mais avec des efforts démocratiques  Autorité rationnelle-légale...mais avec des aspects personnalisés  Imposition sur une base impersonnelle...mais avec possibilité de négociation sur une base personnalisée  La métaphore dominante selon la démarche de Pichault et Nizet est soit celle de la hiérarchie, soit celle du marché. Cependant, on note que celle qui revient le plus souvent dans les discours des personnes interrogées est celle de la famille.	
	<b>Localisation du pouvoir comme lien entre configuration et modèle de GRH</b>	Cohérente avec le reste des résultats :  - Modèle objectivant, - Pouvoir localisé chez les analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d'employés, - Configuration : bureaucratique	Cohérente avec le reste des résultats :  - Modèle objectivant - Pouvoir localisé chez les analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d'employés - Configuration bureaucratique	Cohérente avec le reste des résultats :  Localisation du pouvoir emprunte aux deux modèles :  - Objectivant : analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d'employés - Individualisant : opérateurs « en voie de qualification », ligne hiérarchique - Configuration bureaucratique, à tendance adhocratique	

Tableau 63 : comparaison de deux cas territoriaux et de trois cas d'entreprises. Analyse des pratiques de GRH « classiques » grâce à la démarche de Pichault et Nizet

#### 7.4.1. Analyse inter-territoriale

A la lecture de ce tableau, nous comprenons que nous devons revenir à une comparaison des principaux facteurs qui décrivent les contextes des deux cas territoriaux (cf. Tableau 64), afin de voir si des liens logiques entre de tels facteurs et les pratiques de GRH pourraient éclairer les différences observées dans les pratiques de GRH de nos trois cas d'entreprises.

Facteurs dominants des contextes territoriaux		
	<b>Territoire Montagne</b>	<b>Territoire Métropole</b>
Topographie territoriale	Mixte urbain et rural, montagnoux	Mixte urbain et rural, dominante urbaine, centre historique
Etat du marché du travail	Marché difficile pour les salariés, main d'œuvre abondante, chômage élevé	Marché difficile pour les salariés, main d'œuvre abondante, chômage élevé
Réorganisations	En cours	En cours
Variation charge travail	En augmentation	En augmentation
Financements publics	En diminution	En diminution
Choix du type de prestation de collecte	Régie pure	Régie + délégations de service public au privé

Tableau 64 : comparaison des principaux facteurs de contexte caractérisant les cas territoriaux

Nous ne relevons aucune variation notable dans ces facteurs. Notamment, on ne relève pas de différence dans l'état des deux marchés du travail, ni dans le sens de variation de la charge de travail, ni dans celui des financements. De fait, les deux territoires semblent dans une situation assez proche l'une de l'autre. Ils subissent par ailleurs tous deux des réorganisations constantes et doivent faire face à des impératifs d'économies budgétaires.

Nous allons donc devoir abandonner l'idée de comparaison des territoires entre eux, ce qui était à craindre dans la mesure où nous n'en n'avons exploré que deux. En revanche, ce constat présente une immense vertu : les variables de contexte liées au territoire, dont l'importance est justement soulignée par Pichault et Nizet, sont neutralisées. Ceci va nous permettre de poursuivre notre analyse multi-niveaux. En effet, les contextes territoriaux sont très structurants pour les pratiques de GRH, et leur hétérogénéité aurait été source de confusion.

La suite des analyses portera donc sur deux autres niveaux : le niveau du territoire Métropole, sur lequel sont implantées quatre entreprises, deux cas-princeps et deux cas-contraste ; et le niveau des trois entreprises princeps, qui sont implantées sur deux territoires différents mais dont on peut oser la comparaison puisqu'on a neutralisé la variable « territoire ».

#### 7.4.2. Analyse intra-territoriale : deux cas-princeps et deux cas-contraste

Nos premiers résultats montrent assez qu'il est pertinent d'analyser les pratiques de GRH des entreprises à l'échelle d'un territoire. En effet, nous observons qu'un même tissu de ressources utilisables en faveur de la GEST peut mener à une mobilisation différente selon les entreprises.

L'exposé des pratiques des deux cas-contraste et celui des deux cas-princeps montre bien que sur un même territoire, avec un tissu de ressources mobilisables en faveur de la GEST *a priori* identique, les entreprises s'en saisissent différemment. Ainsi, le donneur d'ordres Menhir impose le même cahier des charges à ses trois prestataires privés. Il formule donc les mêmes exigences en termes de santé et de sécurité auprès de chacun. Il fournit logiquement les mêmes marges de négociation. Néanmoins, on peut déjà voir que la préoccupation pour la santé et la sécurité transparait dans chacun des grands domaines de la GRH chez Caillou, alors que ce n'est pas du tout le cas chez Gravier, et encore moins chez Rocher. Ce dernier semble même particulièrement réticent à se saisir de ces problématiques. Nous pouvons d'ores et déjà en déduire que le niveau du donneur d'ordres est un niveau d'action pertinent pour le préventeur en santé et sécurité au travail, car le donneur d'ordres dispose d'un pouvoir coercitif de nature à contraindre les entreprises réticentes à s'engager, même *a minima*.

C'est la raison pour laquelle nous avons été très heureux que notre intervention aboutisse à faire inclure dans le cahier des charges, qui était en cours de rédaction à la Métropole lors de notre venue, une clause permettant de limiter le recours au monoripage chez les prestataires privés. Cette précaution mettant tous les concurrents sur un pied d'égalité a eu pour effet automatique de poser des bornes à cette pratique auparavant totalement dérégulée. On signalera à toutes fins utiles que notre étude a aussi eu pour effet de dissuader l'entreprise Menhir, donneur d'ordres mais aussi employeur de ripeurs en régie, de passer ses propres équipes en monoripage.

#### 7.4.3. Comparaison des trois cas d'entreprises

Nous proposons de reprendre la démarche de Pichault et Nizet dans son déroulé, pour exposer de façon claire les résultats de notre comparaison inter-cas d'entreprises. Nous nous pencherons d'abord sur les pratiques classiques de GRH, sans focus particulier, puis chercherons des nuances dans le traitement de celles de ces pratiques qui recèlent des traces de GEST. Depuis le début, il est entendu qu'un certain nombre de variables sont neutralisées au niveau des entreprises : notamment, la nature du travail, qui est strictement la même d'une entreprise à l'autre. C'est cette neutralisation qui permet de se concentrer sur d'autres aspects essentiels. Commençons par la diversité des pratiques de GRH.

##### a) Diversité des pratiques en fonction des contextes organisationnels

Lorsqu'on parle de diversité des pratiques de GRH dans les trois entreprises considérées, il nous semble que deux blocs se détachent de l'analyse des pratiques classiques de GRH. La formalisation étant présente dans tous les cas, à des degrés divers, c'est sur les critères de spécificité et d'horizontalité que se fait la différence. Le premier bloc est constitué par l'entreprise Montagne. Sa cotation en matière de formalisation, de rigidité (*i.e.* l'inverse de la

spécificité), de verticalité des pratiques est toujours très homogène et très élevée, parfaitement cohérente. Un deuxième bloc nous semble constitué par les entreprises Menhir et Caillou, qui se distinguent, chacune à sa manière, de l'entreprise Montagne. Premièrement, chez Menhir : si la formalisation est également très élevée, la dominante rigide nette est amendée par le fait que dans deux grands domaines des pratiques RH cette rigidité a justement pour but d'institutionnaliser l'adaptabilité, dans une sorte d'enclassement paradoxal. Nous noterons avec grand intérêt que ces domaines sont précisément ceux que le gestionnaire a décidé d'investir dans le but d'instaurer une GEST, dont nous avons en effet relevé des traces. Par ailleurs, la dominante verticale est tempérée par la force du contre-pouvoir syndical, ainsi que par certaines pratiques verticales qui consistent justement à redonner une marge de manœuvre aux agents, donc, à réintroduire de l'horizontalité. Deuxièmement, chez Caillou : les frontières entre formel et informel sont beaucoup plus poreuses, dans la mesure où une dose d'informel semble se glisser quasiment dans chaque domaine des pratiques RH, à l'exception de la rémunération. La spécificité est quant à elle importante et concerne quasiment toutes les pratiques RH, les seules rigidités absolues concernant l'intégration par la sécurité et la rémunération. Enfin, la dominante verticale est amendée par une dose d'horizontalité qui vient se glisser dans nombre de pratiques. Nous mettons ces constats en parallèle avec le fait que nous avons relevé des traces de GEST dans quasiment toutes les pratiques classiques de GRH.

Il nous semble donc qu'en matière de diversité des pratiques, les choses puissent se résumer comme suit, en matière de pratiques classiques de GRH mais aussi de pratiques de GEST :

- Un premier bloc est composé de l'entreprise Montagne, purement formelle, rigide et verticale
  - Un deuxième ensemble composé des entreprises Menhir et Caillou, chez lesquelles ces mêmes traits dominants sont amendés, mais de deux façons différentes. Chez Menhir, nous observons un enclassement volontaire, explicite, à l'intérieur du modèle dominant (formel, rigide et vertical) de caractères plus souples. Ceci conduit à une institutionnalisation, limitée dans son périmètre et maîtrisée, de l'adaptabilité et de l'horizontalité. Celles-ci sont explicitement mises au service de la GEST. Chez Caillou en revanche, on observe une véritable coexistence de formel et d'informel, de vertical et d'horizontal, dans chaque domaine des pratiques RH ou presque. Par ailleurs, on note une importante spécificité (adaptabilité) des pratiques, qui recèlent toutes des traces de GEST.
- b) Similitude des pratiques dans un même contexte organisationnel
- Cohérence interne

Sur ce volet, si l'on se limite à regarder les pratiques de GRH en général, on observe que les deux blocs existent toujours, mais que les différences entre eux semblent moins criantes au premier abord. En effet, le premier constat est que l'idéal-type de convention de GRH dont les trois cas se rapprochent le plus est celui de la convention objectivante. A première vue, on pourrait donc se dire que les trois entreprises relèvent de la même convention de GRH. A y regarder de plus près cependant, des différences se font jour. Si les trois cas d'entreprises



illustrent une modalité de convention objectivante, ils ne sont pas fidèles en tout point à l'idéal-type. Partant, si l'on se base sur leurs écarts par rapport au type pur, là encore, deux blocs se détachent. Ce sont les mêmes que précédemment, et nous allons rapidement trouver que les écarts constatés, qui font la différence, concernent précisément les pratiques recelant des traces de GEST.

L'entreprise Montagne semble relever d'une convention à dominante objectivante, mais elle fait quelques emprunts au modèle arbitraire. En cela, elle va contraster avec le bloc Menhir + Caillou, entreprises qui combinent toutes les deux les conventions objectivante et individualisante, mais selon des modalités différentes.

En effet, chez Menhir, si la dominante est indubitablement objectivante, l'analyse fine permet d'affirmer que les changements en cours ont pour objectif/effet d'inclure une dose importante d'individualisation dans une trame qui reste globalement objectivante. On retrouve ici la notion d'enchâssement précédemment observée. Quant à Caillou, sa convention idéal-typique de référence est également la convention objectivante, mais la convention individualisante s'y matérialise par de forts emprunts. Le bloc Menhir + Caillou a donc pour point commun de renvoyer aux conventions objectivante et individualisante, mais sous deux modalités différentes (enchâssement d'une convention dans l'autre, ou porosité entre les deux conventions idéal-typique, dont l'une domine). En cela ces deux cas diffèrent de Montagne, qui combine les conventions objectivante et arbitraire, avec une dominante objectivante très forte (cf. Figure 54).

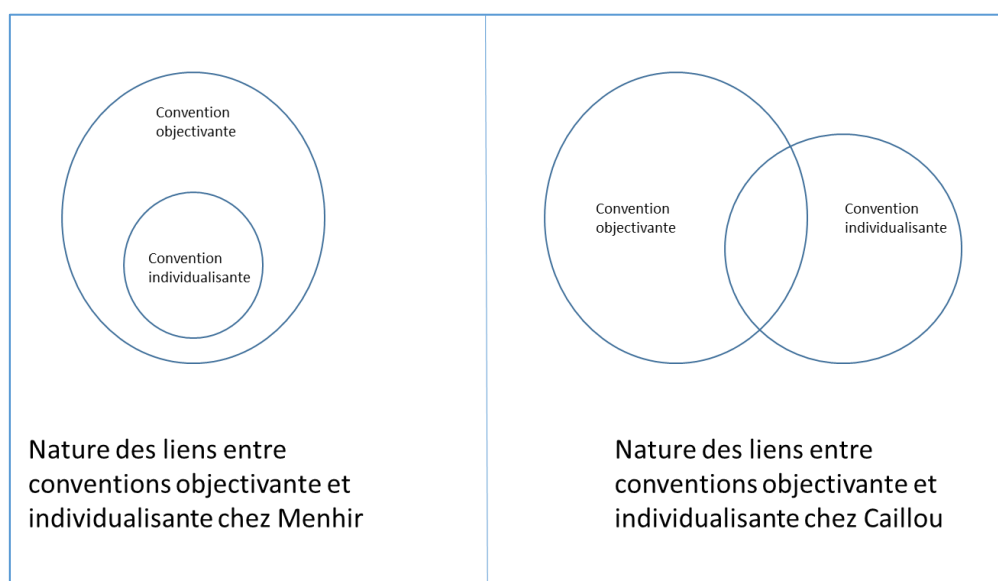


Figure 54 : des liens différents entre les conventions objectivante et individualisante, selon qu'on est dans l'entreprise Caillou ou dans l'entreprise Menhir

Du côté des principes qui permettent de les différencier, les deux blocs semblent moins nets au premier abord. De manière générale, les trois entreprises présentent des pratiques de GRH caractérisées par une formalisation importante. Du côté de la flexibilité et de la décentralisation en revanche, on ne retrouve plus de bloc cohérent. Montagne est faiblement flexible et faiblement décentralisée sur tout type de décision ; Menhir est faiblement flexible

mais introduit une forte dose de flexibilité dans les domaines concernés par les changements en cours ; en revanche, elle reste faiblement décentralisée sur tout autre type de décision. Pour terminer, Caillou est fortement flexible, et présente une décentralisation effective (vers les managers de proximité notamment) sur toute sorte de décision. Si on zoome sur les pratiques recelant des traces de GEST ou visant à son instauration, on se rend compte que ce sont précisément celles-ci qui sont concernées par l'introduction de flexibilité chez Menhir ; quant à Caillou, les pratiques concernant la GEST sont particulièrement décentralisées, puisque les managers de proximité ont une très grande latitude en la matière.

Les deux blocs se retrouvent lorsqu'on examine le caractère politique des conventions de GRH. Les pôles en tension « *transparence et protection* » se retrouvent à l'identique dans les trois entreprises. Cependant, Menhir et Caillou y ajoutent une autre tension dialectique : « *contrôle et autonomie* ». A l'enjeu fondamental de neutralité, partagé par les trois entreprises, Menhir et Caillou ajoutent l'enjeu de responsabilisation. Au système d'action dominant « *sommet stratégique, analystes, associations d'employés et ligne hiérarchique* », partagé par les trois entreprises, Menhir et Caillou ajoutent « *opérateurs qualifiés ou en voie de qualification* ». Il se trouve que ces ajouts concernent des tensions dialectiques et des enjeux qui nous semblent des éléments particulièrement structurants des problématiques de GEST.

Si l'on résume, seul le critère « *décentralisation des décisions* » semble différer vivement entre Menhir et Caillou. Il nous semble que ces constats ne remettent pas en question notre approche en deux blocs. En effet, nous n'oublions pas que si le principe commun à Menhir et Caillou est la pratique de la flexibilité, de l'adaptabilité dans les pratiques, le mode de mise à disposition est différent. Dans un cas, chez Caillou, il est immédiat, avec des pratiques immédiatement flexibles ; chez Menhir, il résulte d'une décision centralisée de mettre à disposition une certaine flexibilité/adaptabilité dans certaines pratiques précises, relevant d'un périmètre délimité et de domaines prédéfinis, dans l'objectif de mise en place d'une GEST. Par ailleurs, il est utile de se demander si « *les décisions* » sont celles qui concernent exclusivement la GEST ou s'il s'agit des décisions en général. En effet, la réponse ne sera peut-être pas la même dans les deux situations.

#### - Cohérence externe

Cette notion évoque les liens possibles entre une convention de GRH en vigueur dans l'entreprise et sa configuration organisationnelle, en se référant une fois encore à des idéaux-types. Lorsque nous effectuons l'analyse des pratiques de GRH en général, sans focale particulière sur la GEST, nous sommes saisis par le fait que le cadre d'analyse de Pichault et Nizet nous renvoie dans les trois cas à une configuration organisationnelle idéal-typique de type bureaucratique, sans équivoque possible. L'analyse menée selon la démarche de Pichault et Nizet ne met en évidence aucune différence entre les trois cas d'entreprises sur ce plan.

Concernant la conception du lien de subordination dans chacune des entreprises, la dominante va aux conceptions caractérisant selon Pichault et Nizet la convention objectivante : leadership autocratique, autorité rationnelle-légale, imposée sur une base impersonnelle sans possibilité de négociation. La métaphore dominante est la hiérarchie. Tout au plus peut-on

signaler que l'entreprise Caillou se détache par des nuances : elle amende son leadership autocratique par des efforts démocratiques, l'autorité est certes rationnelle-légale mais contient quelques aspects personnalisés. Elle est imposée sur une base impersonnelle, mais il existe des possibilités de négociation sur une base personnalisée. Ces amendements proviennent des forts emprunts de la convention objectivante de Caillou, qui n'est pas pure, à la convention individualisante. Ils peuvent se rapporter à la notion de pouvoir d'agir qui sous-tend la conception de la santé mise en œuvre dans la GEST. Si l'on suit la démarche de Pichault et Nizet, la métaphore dominante de la hiérarchie devrait se doubler d'une métaphore en lien avec le marché. Pourtant, curieusement, lorsqu'on se réfère aux *verbatim*, et non plus au cadre d'analyse de Pichault et Nizet, la métaphore qui revient le plus souvent dans le discours de nos interlocuteurs est celle de la famille.

Nous terminons cette analyse avec l'examen de la localisation du pouvoir dans chacune des entreprises et son rôle comme lien entre configuration et modèle de GRH. On constate qu'elle est cohérente avec le reste des résultats. Chez Montagne, le modèle conventionnel est objectivant. D'après notre analyse, le pouvoir décisionnaire est localisé chez les analystes alliés au sommet stratégique, en relation (peu étroite d'ailleurs) avec les associations d'employés. Cet état de fait résonne bien avec la configuration bureaucratique à laquelle correspond comme les autres l'entreprise Montagne, et qui se caractérise dans sa version idéal-typique par une division du travail forte sur la dimension verticale, une coordination par la standardisation des résultats, une prédominance des buts de système, une opérationnalité très élevée. Chez Menhir, la localisation du pouvoir est la même, sachant que la relation avec les associations d'employés (syndicats) est beaucoup plus forte. Le modèle est objectivant (même si l'on y trouve un mini-modèle individualisant, enchâssé, destiné uniquement à la GEST). Cette localisation du pouvoir offre donc un lien cohérent entre le modèle conventionnel et la configuration organisationnelle, qui correspond parfaitement à l'idéal-type bureaucratique. Il est cependant à noter que le cadre d'analyse de Pichault et Nizet n'offre pas de possibilité de catégoriser une variante particulière de pouvoir : le pouvoir d'agir individuel, base de la conception de la santé qui sous-tend notre concept de GEST. En effet, les décisionnaires de Menhir, localisés au sommet stratégique, prennent la décision de redonner du pouvoir d'agir aux opérateurs peu qualifiés, ce qui n'apparaît pas dans la grille d'analyse. Chez Caillou également, tout dépend de quel pouvoir on parle. Si l'on parle de pouvoir décisionnaire pur à un instant  $t$ , à l'échelle de l'entreprise, il est localisé chez les analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d'employés (relation étroite), comme dans toute convention objectivante en lien avec une configuration organisationnelle bureaucratique. Cependant, les opérateurs en voie de qualification ont un grand pouvoir d'agir, et même la possibilité d'acquérir rapidement un pouvoir décisionnel non négligeable. Il s'agit d'un phénomène que l'on ne parvient pas non plus à mettre en évidence si l'on se limite à la grille d'analyse fournie par Pichault et Nizet, qui n'est pas initialement conçue pour analyser les pratiques de GEST.

## Conclusion du chapitre 7

Dans ce chapitre, nous avons donc déployé le cadre d'analyse de Pichault et Nizet dans toute sa richesse et l'avons appliqué à nos trois cas-princeps, ce qui nous permet de confirmer sa grande pertinence. Ce cadre nous a en effet permis de décrire finement les contextes donc de neutraliser des facteurs de confusion, permettant des analyses multi-niveaux. Il nous a permis de décrire finement les pratiques dites « classiques » de GRH, rangées par grands domaines, mais aussi de donner à voir les acteurs de ces pratiques dans leurs contextes, et de les placer dans leurs systèmes respectifs, préparant ainsi l'analyse politique qui va suivre. De ce fait, les pratiques n'apparaissent plus comme des entités désincarnées mais comme des processus sociaux au cœur de tensions en perpétuel mouvement, ce qui donne une grande épaisseur au propos. La comparaison inter-entreprises qui s'en est ensuivie montre que les trois cas-princeps, sélectionnés pour leur aptitude supposée à nous permettre de répondre à nos questions de recherche, sont bien discriminés par la grille en matière de diversité des pratiques, tant quand on observe les pratiques de GRH en général que quand on se focalise sur les pratiques de GEST. En revanche, malgré une grande diversité des acteurs et contextes rencontrés, il semble que la grille peine à permettre le regroupement par similitude, à savoir, la catégorisation des entreprises au sein des idéaux-types configurationnels proposés, notamment lorsqu'on se focalise sur les pratiques de GEST. Toutes les entreprises semblent alors relever du même idéal-type configurationnel. Ceci s'explique aisément, dans la mesure où cette grille n'a pas été conçue spécifiquement pour analyser les pratiques de GEST, mais des ensembles de pratiques de GRH sans finalité particulière. Les notions qu'elle utilise, comme celles de décentralisation, ou de pouvoir, ne sont pas spécifiquement dirigées vers la décision en matière de GEST ou vers le pouvoir d'agir individuel. Nous entendons donc en proposer une adaptation à notre objet dans la discussion. Ceci ne pourra se faire qu'après analyse fine, inductive, d'éventuelles pratiques de GEST qui pourraient exister et avoir échappé au repérage lors de l'analyse permise par la grille de Pichault et Nizet. Le cas échéant, nos découvertes pourront nous permettre d'enrichir encore notre proposition.

## Synthèse du chapitre 7

Au démarrage de notre projet, nous disposions de huit cas d'entreprises, représentant 5 territoires. Au point 6.4.1. de notre méthodologie, nous nous sommes livrée à un examen attentif de la qualité des matériaux recueillis. Nous avons sélectionné 5 cas, dont deux ont été nommés « *cas-contraste* » et trois ont été nommés « *cas-princeps* » en raison de leur capacité supposée à apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche. Les pratiques « classiques » de GRH, rangées par grands domaines, des deux cas-contraste ont fait l'objet d'un seul codage soigneux, manuel. En plus de ce dernier, les pratiques de GRH des trois cas-princeps ont fait l'objet d'un codage très pointilleux et exhaustif, dont nous avons étayé la rigueur par la construction d'un volumineux projet dans le logiciel NVivo.

Le chapitre 7 commence donc par un portrait des deux cas-contraste. Ces derniers ont deux vertus. Premièrement, ils sont destinés à illustrer des situations que nous estimons peu souhaitables, mais malheureusement courantes : celles d'entreprises qui ne se posent tout simplement pas la question de la GEST. On ne trouve donc pas trace de cette dernière dans leurs pratiques quotidiennes de GRH, ou alors, des traces parcimonieuses, témoignant d'un engagement de façade, qui vise la simple mise en conformité avec la loi, ou à donner une image de responsabilité, mais rien de plus. On notera que les efforts portent alors en priorité sur la sécurité mais que la santé, et encore plus la santé au sens où nous l'entendons, comme une augmentation du pouvoir normatif des salariés, est la grande oubliée de toutes les actions. Deuxièmement, les cas-contraste participent à l'obtention d'une vision complète d'un territoire, Métropole.

Ceci étant posé, le chapitre 7 expose une première série de résultats. Il s'agit d'une analyse, pour les trois cas-princeps, des grands ensembles dits « *classiques* » des pratiques de GRH selon la démarche de Pichault et Nizet. A l'issue, nous commençons à y chercher des traces de GEST. Cette démarche nous permet d'ores et déjà de répondre par l'affirmative à notre question de recherche n°1 : « *Peut-on, en examinant les pratiques quotidiennes et concrètes de GRH dans les entreprises, caractériser et décrire des pratiques qui relèveraient de ce que nous avons appelé 'GEST', et dont nous avons préalablement défini les termes ?* ». Notre choix de deux unités d'analyse, le territoire et l'entreprise, nous permet ensuite de mener une analyse multi-niveaux.

En premier lieu, nous nous livrons à une analyse inter-territoriale. Celle-ci ne révèle pas de différence notable entre les deux territoires examinés sur les principaux facteurs susceptibles de structurer les pratiques de GRH. Nous observons en particulier deux marchés du travail où la main-d'œuvre est abondante, deux contextes budgétaires serrés, et deux territoires où les réorganisations sont constantes. Ce constat nous permet de conclure à la neutralisation de ces variables, ce qui nous permet de poursuivre l'analyse au niveau inférieur, celui d'un seul territoire.

En deuxième lieu, nous analysons donc les pratiques sous l'angle du territoire Métropole. C'est ici que les cas-contraste nous sont précieux. En effet, sur ce territoire unique, nous observons un donneur d'ordres et trois entreprises privées délégataires de service public. Le donneur d'ordres est donc le même pour les trois entreprises privées, parmi lesquelles nous

trouvons deux cas-contraste (situation jugée non souhaitable) et un cas-princeps (jugé investi dans la GEST). Or, les relations de ces trois entreprises avec le donneur d'ordres sont régies par le même appel d'offres ; elles se voient donc soumises aux mêmes exigences en matière de santé et de sécurité, au même contrôle. Elles se voient également offrir les mêmes possibilités de négociation en cas de problème, les mêmes ressources, qu'elles peuvent mobiliser au service de la GEST...ou non. Ainsi, la description des pratiques des deux cas-contraste mise en perspective avec celle des pratiques du cas-princeps Caillou nous permet d'affirmer que des entreprises privées qui disposent des mêmes ressources locales mobilisables en matière de GEST sont susceptibles de s'en emparer fort différemment. Ce résultat légitime la pertinence d'un regard à l'échelle du territoire. Par ailleurs, sur ce territoire en particulier, il permet de faire pièce à un argument parfois avancé par les entreprises, selon lequel le contrat établi entre elles et le donneur d'ordres ne leur laisserait pas de possibilité d'investir le champ de la GEST.

En troisième et dernier lieu, la variable territoire étant neutralisée, nous nous livrons à une comparaison des trois cas-princeps. Leurs ensembles de pratiques classiques de GRH ont été modélisés grâce à la démarche de Pichault et Nizet. Nous suivons pas à pas la démarche, mais devons rapidement opérer une distinction entre l'analyse des pratiques de GRH en général et une analyse focalisée sur les pratiques de GEST. Ainsi, la première étape, à savoir l'analyse de la diversité des pratiques en fonction des contextes organisationnels, permet de faire émerger deux blocs. Le cas Montagne, dont les pratiques sont très formalisées, très rigides, très verticales, s'oppose en effet aux deux autres, Menhir et Caillou, dont les pratiques - formelles ou non- semblent offrir une souplesse et une horizontalité bien supérieures. Lorsqu'on se penche sur le cas particulier des pratiques en faveur de la GEST, on note que le critère de formalisation ne semble pas déterminant, au rebours des critères de spécificité et de verticalité. On remarque aussi qu'il existe plusieurs manières d'obtenir adaptabilité et horizontalité. La première consiste à la pratiquer de façon native et quasi-naturelle, dans tous les domaines de la GRH, comme c'est le cas chez Caillou. La deuxième consiste à institutionnaliser la réintroduction de la souplesse et des marges de manœuvre à l'intérieur d'un nombre limité et précis et grands domaines de la GRH, dédiés à la GEST, dans une sorte d'enchâssement paradoxal : c'est ce que nous percevons chez Menhir. Nous aurons l'occasion d'y revenir. La deuxième étape concerne l'analyse de la similitude des pratiques dans un même contexte organisationnel. L'examen de la cohérence interne consiste à comparer les cas observés à des idéaux-types de conventions de GRH. Ici nous éprouvons une première surprise : à première vue, si l'on se limite au niveau général, les trois cas d'entreprise relèvent de la même convention dominante, à savoir, la convention objectivante. Cependant, ils ne sont pas tout à fait fidèles au type pur d'idéal-type. C'est en nous fondant sur leurs écarts par rapport au type pur que nous parvenons à identifier deux blocs, les mêmes que les deux blocs précités. En effet, l'entreprise Montagne semble relever d'une convention à dominante objectivante, mais elle fait quelques emprunts au modèle arbitraire. En cela, elle va contraster avec le bloc composé des entreprises Menhir et Caillou, qui combinent toutes les deux les conventions objectivante et individualisante, mais selon des modalités différentes : enchâssement pour la première, porosité directe pour la deuxième. En matière de principes qui permettent de différencier les conventions, on retrouve ces deux blocs, notamment en matière

de flexibilité, absente chez Montagne et présente sous une forme ou une autre chez Menhir et Caillou. Enfin, en matière de caractère politique des conventions de GRH : si la GRH dans les trois entreprises incarne une tension dialectique entre transparence et protection, autour d'un enjeu fondamental qui est la neutralité, les entreprises Menhir et Caillou ajoutent une autre tension entre contrôle et autonomie, autour d'un enjeu de responsabilisation. Au système d'action dominant « sommet stratégique, analystes, associations d'employés et ligne hiérarchique », partagé par les trois entreprises, Menhir et Caillou ajoutent par ailleurs les « *opérateurs qualifiés ou en voie de qualification* ». Il se trouve que ces éléments de différenciation fine sont ceux qui nous paraissent particulièrement pertinents si l'on fait une focale sur les pratiques de GEST : en effet, les éléments d'individualisation des pratiques, de flexibilité, les enjeux de responsabilisation, l'association des opérateurs eux-mêmes au système d'action dominant nous semblent faciles à mettre en lien avec la conception de la santé comme augmentation de la capacité normative d'un individu, telle qu'elle sous-tend notre concept de GEST. Enfin, il nous reste à conclure sur l'examen de la cohérence externe. Cette notion évoque les liens possibles entre une convention de GRH en vigueur dans l'entreprise et sa configuration organisationnelle, en se référant une fois encore à des idéaux-types. Cet examen nous réserve une deuxième surprise : nous sommes immédiatement saisis par le fait que le cadre d'analyse de Pichault et Nizet nous renvoie dans les trois cas à une configuration organisationnelle idéal-typique de type bureaucratique. L'analyse menée selon la démarche de Pichault et Nizet ne met en évidence aucune différence entre les trois cas d'entreprises sur ce plan. Concernant la conception du lien de subordination dans chacune des entreprises, la dominante va aux conceptions caractérisant selon Pichault et Nizet la convention objectivante : leadership autocratique, autorité rationnelle-légale, imposée sur une base impersonnelle sans possibilité de négociation. La métaphore dominante est la hiérarchie. La localisation du pouvoir décisionnaire serait la même dans les trois entreprises, elle se situe chez les analystes alliés au sommet stratégique, en relation plus ou moins étroite avec les associations d'employés. Aucune différence n'apparaît, ni dans l'analyse générale des pratiques de GRH, ni dans celle des pratiques de GEST. Cependant, on peut questionner les notions employées par Pichault et Nizet, qui ne sont pas destinées à cette dernière analyse : en effet, on parle là d'un pouvoir décisionnaire macroscopique, pas d'un pouvoir d'agir individuel générateur de santé.

Dans ce chapitre, nous avons donc déployé le cadre d'analyse de Pichault et Nizet dans toute sa richesse et l'avons appliqué à nos trois cas-princeps, ce qui nous permet de confirmer sa grande pertinence. Ce cadre nous a en effet permis de décrire finement les contextes donc de neutraliser des facteurs de confusion, permettant des analyses multi-niveaux. Il nous a permis de décrire finement les pratiques classiques de GRH, rangées par grands domaines, mais aussi de donner à voir les acteurs de ces pratiques dans leurs contextes, et de les placer dans leurs systèmes respectifs, préparant ainsi l'analyse politique qui va suivre. De ce fait, les pratiques n'apparaissent plus comme des entités désincarnées mais comme des processus sociaux au cœur de tensions en perpétuel mouvement, ce qui donne une grande épaisseur au propos. La comparaison inter-entreprises qui s'en est ensuivie montre que les trois cas-princeps, sélectionnés pour leur aptitude supposée à nous permettre de répondre à nos questions de recherche, sont bien discriminés par la grille en matière de diversité des pratiques, tant quand

on observe les pratiques de GRH en général que quand on se focalise sur les pratiques de GEST. En revanche, malgré une grande diversité des acteurs et contextes rencontrés, il semble que la grille peine à permettre le regroupement par similitude, à savoir, la catégorisation des entreprises au sein des idéaux-types configurationnels proposés, notamment lorsqu'on se focalise sur les pratiques de GEST. Toutes les entreprises semblent alors relever du même idéal-type configurationnel. Ceci s'explique aisément, dans la mesure où cette grille n'a pas été conçue spécifiquement pour analyser les pratiques de GEST, mais des ensembles de pratiques de GRH sans finalité particulière. Les notions qu'elle utilise, comme celles de décentralisation, ou de pouvoir, ne sont pas spécifiquement dirigées vers la décision en matière de GEST ou vers le pouvoir d'agir individuel. Nous entendons donc en proposer une adaptation à notre objet dans la discussion. Ceci ne pourra se faire qu'après analyse fine, inductive, d'éventuelles pratiques de GEST qui pourraient exister et avoir échappé au repérage lors de l'analyse permise par la grille de Pichault et Nizet. Le cas échéant, nos découvertes pourront nous permettre d'enrichir encore notre proposition.



## Chapitre 8 : GEST, au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ...ou non

<p><b>Partie I :</b> revue de la littérature en gestion. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé</p>	<p>Chapitre 1 - « Gestion des âges », l'invention d'un concept pour faire face à une réalité économique</p> <p>Chapitre 2 - Du concept aux pratiques : une « gestion des âges » qui ne permet pas de gérer les âges</p> <p>Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la « gestion des âges »</p> <p><i>Conclusion de la partie I : nous proposons de tester un nouveau concept : la « gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps » (GEST)</i></p>
<p><b>Partie II :</b> méthode. Terrains, ancrages et instrumentation du projet</p>	<p>Chapitre 4 – Un cas français : les ripeurs</p> <p>Chapitre 5 – Ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques</p> <p>Chapitre 6 – Instrumentation du projet de recherche</p> <p><i>Conclusion de la partie II :</i> <i>QR1 : peut-on caractériser et décrire des pratiques de GEST ?</i> <i>QR2 : peut-on en identifier des ensembles cohérents ?</i> <i>QR3 : quelles peuvent être les conditions de réussite ou d'échec de la GEST ?</i></p>
<p><b>Partie III :</b> résultats.</p>	<p>Chapitre 7 - Application de la démarche de Pichault et Nizet à l'analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST</p> <p>Chapitre 8 – Au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ... ou non</p>
<p><b>Partie IV :</b> discussion</p>	<p>Chapitre 9 – Limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST.</p>

Les pratiques que nous avons appelées « *classiques* » après lecture du livre de Pichault et Nizet se rangent sous huit intitulés de grands domaines. Parmi ces pratiques, nous avons déjà repéré nombre de pratiques favorables ou défavorables à la « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* » (GEST). Cependant, le codage inductif nous a également permis d'identifier des pratiques que nous jugions favorables à la GEST, et qui ne relevaient pas de ces huit grands domaines classiques. Sachant que les acteurs et les contextes sont déjà posés, c'est sur celles-ci que nous nous penchons à présent.

## 8.1. Premier cas territorial (et d'entreprise) : Montagne

### 8.1.1. Montagne, codage inductif : description des pratiques de GEST

On nous fait part d'une gestion explicite de la sécurité, qui serait un processus continu impliquant notamment du personnel dédié.

L'accident mortel de 2008 a laissé des traces profondes. C'est dans les suites que le poste de préventeur interne en risques professionnels a été créé et le préventeur, recruté. Par ailleurs, les deux postes d'encadrants de proximité ont été redéfinis et chacun d'entre eux a été chargé d'une partie précise de la gestion de la sécurité (notre interlocuteur ajoutera « *prévention* », bien qu'à notre sens les deux notions ne se confondent pas exactement). Ainsi, l'encadrant de proximité 1 est chargé de l'organisation (plannings...) mais aussi des formations sécurité et des déclarations d'accidents de travail. L'encadrant de proximité 2 est notamment chargé de la mise en conformité du site avec la R437.

Ces orientations claires en faveur de la sécurité, ainsi que le fait d'avoir explicitement dédié trois personnes en totalité ou en partie, aboutissent à une gestion de la sécurité qui s'inscrit dans la durée, comme un processus continu, et prend la forme d'une multitude d'actions régulières. On l'a vu, celles-ci s'inscrivent bien souvent dans les pratiques classiques de GRH. En effet, les diverses actions menées en faveur de la sécurité (points sécurité, temps sécurité...), que les agents appellent « *rappels des consignes* », sont souvent appelées « *formations* » par les détenteurs des pratiques RH. C'est la raison pour laquelle elles ont déjà été largement détaillées dans le paragraphe sur la formation : nous n'y reviendrons pas. Nous avons déjà noté que la préoccupation pour la sécurité mobilisait des moyens importants. Cependant, la santé nous semble être la grande oubliée de ces actions. On la retrouve de manière diffuse dans les autres actions menées par les détenteurs des pratiques RH.

- a. L'organisation quotidienne du travail en mode normal de fonctionnement
  - Utilisation de la polyvalence chauffeur-ripeur sur les tournées

Montagne fait preuve d'une vraie originalité dans l'organisation quotidienne du travail. En effet, si le recrutement des ripeurs avec un permis poids-lourds n'est pas forcément dû à une réflexion sur la GEST au départ, il a pour conséquence de permettre la mise en place d'une polyvalence qui y semble clairement favorable. En effet, les tournées sont organisées de manière très particulière : « *Par contre l'équipe est organisée de la manière suivante : un premier chauffeur, un deuxième chauffeur-ripeur et un troisième chauffeur-ripeur. Le 1<sup>er</sup>*

*chauffeur conduit sur la majorité de la tournée, au moins 50% de la tournée. Il a à charge et il a comme consigne de s'assurer que son 2<sup>ème</sup> et son 3<sup>ème</sup> chauffeur restent formés à la conduite, ça veut dire qu'il doit passer le volant. Alors si un jour il n'est pas bien, il est fatigué, il fait toute la tournée. Mais globalement il doit s'organiser pour s'assurer que son second chauffeur surtout, mais aussi son 3<sup>ème</sup> chauffeur conduise de temps en temps. Parce que les congés c'est 6 semaines/an, si le 3<sup>ème</sup> chauffeur conduit une semaine dans l'année c'est risqué, pour lui et puis pour tout le monde. » (DRH et préventeur interne en risques professionnels).*

Il semble cependant que cette règle simple soit diversement appliquée sur le terrain :

- Raisons pratiques liées aux intempéries : « *Quand il pleut en général ils sortent pas de leur camion, mais c'est pas..., c'est pas de la méchanceté c'est parce que s'ils échangent euh..., euh, tenir leurs affaires mouillées, s'ils rentrent dans le camion 'machin', c'est, voilà, c'est, c'est plus pratique* » (encadrant de proximité 2)
- Aléas du métier : « *Voilà, ça dépend, ça dépend des jours, ça dépend... [...] Il y a des périodes où on donne [le volant] plus facilement que d'autres, par exemple en ce moment on réapprend des tournées là, on reconfigure toutes les tournées ; ça fait trois semaines que je garde le volant pour bien les imprégner.* » (ripeur 1 Montagne)
- Refus de la part du chauffeur d'aller faire le ripeur, en raison des contraintes physiques : « *Après il y a des chauffeurs qui laissent jamais le volant ; [...] on a certaines personnes qui euh se font faire des certificats médicaux pour être que chauffeurs ...* » (encadrant de proximité 2)
- Refus de conduire, de la part de certains ripeurs, en raison des contraintes psychiques : « *Ou à l'inverse, ceux qui veulent plus aucune responsabilité ; ils disent 'ben moi je suis plus capable de conduire euh..., ça me stresse...* » (encadrant de proximité 2)
- On l'a vu, la règle de la polyvalence imposée par le DRH percute une règle de rémunération, ce qui conduit à décourager les agents de prendre le poste de chauffeur : en effet, la « *prime chauffeur* » n'est accordée qu'au premier chauffeur, pas aux deux autres, qui conduisent aussi
- Surtout, cette règle interne percute de front une règle générale propre à la fonction publique territoriale et liée au calcul des droits à retraite : « *En fait, le..., les chauffeurs ils sont euh, ils sont considérés comme roulants ; donc c'est des personnes qui ont travaillé 5 ans de plus qu'un suiveur ; [...] donc [...] ils disent 'moi je veux surtout pas être chauffeur, 1er chauffeur ça m'intéresse pas parce que [...] je vais travailler 5 ans de plus donc euh...'* ; [...] *et les 1er chauffeurs ils ont pas toujours envie de laisser le volant ; ils disent 'moi je vais bosser 5 ans de plus, je vois pas pourquoi j'irais trimer derrière alors que... ; pendant que mes copains seront à la retraite moi je serai toujours au volant.'* [...] ». Les ripeurs s'indignent effectivement à juste

titre de ce qu'ils peuvent passer jusqu'à la moitié de leur temps derrière le camion, sans que cet effort soit pris en compte dans le calcul de l'âge auquel ils pourront partir en retraite.

Le résultat de la mise en application de cette règle interne est donc mitigé, en tout cas, moins franc qu'on ne pourrait l'espérer dans une perspective de GEST. On aboutit parfois aussi à des arrangements imprévus des agents qui composent avec la règle : « *Non, ben là c'est un arrangement ; alors vous avez ceux qui sont très sympas ; alors c'est des arrangements très bizarres hein, selon les équipes ; il y en a qui partagent la tournée, il y en a qui partagent la semaine. Voilà ; [...] après ils font comme ils veulent...* » (médecin du travail).

Malgré toutes ces imperfections, le système fonctionne plus ou moins, et tous nos interlocuteurs s'accordent à lui attribuer un effet positif sur la GEST, à plusieurs égards :

- Prévention de l'usure des ripeurs ...et des effets néfastes de la sédentarité des chauffeurs
- Anticipation sur les éventuels reclassements à venir, même si ceux-ci restent difficiles.

- Les ripeurs dits « à la roule »

Il s'agit d'agents titulaires, formés, qui ne sont pas affectés à une équipe en particulier mais assurent des remplacements. Tous nos interlocuteurs considèrent cette pratique comme favorable à la GEST, car elle permet de diminuer les risques d'accident du travail. Les roulants connaissent toutes les tournées, leur présence évite de faire partir un ripeur seul ou avec un remplaçant recruté en hâte lorsque son collègue est absent. Malheureusement, les roulants ne sont que deux, un du matin et un d'après-midi, or, il y a souvent plus d'un absent par demi-journée. De plus, cette pratique est menacée par les politiques de restrictions budgétaires puisque la tentation est forte d'intégrer les roulants dans le *pool* des équipes fixes.

- Gestion du temps
- Cadre horaire

Le DRH sait que l'organisation en deux postes n'est pas favorable à la GEST. Voici comment il le formule : « *...Ce que je viens de vous expliquer, matin/après-midi, ce n'est pas hyper favorable à la gestion des âges parce que quand même les tournées du matin, il faut se lever tôt, c'est en milieu urbain, il fait plus froid l'hiver, il fait plus frais l'été, donc c'est mieux, mais en tout cas l'hiver... c'est un travail de nuit, beaucoup de gestes de préhension, il faut être très attentif à la circulation plus qu'en milieu rural...Donc ce n'est pas hyper favorable par rapport à la gestion des âges parce qu'on va retrouver globalement la population la plus ancienne le matin et la plus récente l'après-midi.* » (le DRH). Il poursuit : « *...Par contre l'équipe est organisée de la manière suivante : un premier chauffeur, un deuxième chauffeur-ripeur et un troisième chauffeur-ripeur...* » Ce discours met en évidence le fait que les pratiques de GRH ne sont pas cohérentes dans le sens de la GEST. Certaines peuvent lui être

favorables, d'autres pas du tout, or, ces pratiques coexistent. Ceci atteste du fait que le pilotage des pratiques n'est pas univoque.

- Comptage du temps et gestion des pauses

Les ripeurs arrivent et partent à heures fixes. Il n'y a pas de pointeuse. Cependant, il semble que certains dispositifs de gestion puissent être utilisés à des fins de contrôle. Cela semble être le cas du chronotachygraphe (« mouchard ») que chaque conducteur installe sur le camion quand il prend le volant pour comptabiliser son temps personnel de conduite et se conformer à la réglementation sur la conduite poids lourds. Etant donné ce que sont les relations sociales chez Montagne, cette pratique de contrôle est peu appréciée des ripeurs, et devient un nouveau motif de conflit. Le temps devient la nouvelle monnaie d'échange, et source de discussions sans fin : « *Des fois, l'autre il dit 't'as pas le temps, l'autre il va là-bas..., tu me dois 2mn, là je te dois 1mn, ça fait plus que 1mn, là tu m'en dois 5...'* ; *c'est comme ça ; je le regarde comme ça et je fais 't'es tombé vraiment bas'.* » (ripeurs 5 et 6 Montagne).

- Lutte contre le travail pressé

Le travail pressé est un point énigmatique pour les responsables hiérarchiques. Le fini-parti a été supprimé en 1982, et de toute évidence les tournées sont calibrées de façon à ce que les agents puissent les faire dans le temps imparti, sans avoir à se presser. La direction n'oblige pas les agents à se presser : « *Ben non ; nous il y a aucun intérêt ...* » (encadrant de proximité 2). Les responsables hiérarchiques sont attentifs à ce que le travail puisse être fait dans le temps attribué, et ils incluent l'utilisation du lève-containers automatique dans leurs calculs afin de ne pas y faire obstacle.

Néanmoins, il semble que les agents se pressent toujours de faire leur tournée, sans nécessité apparente, au mépris de leur santé. Le DRH et le préventeur interne en risques professionnels s'interrogent sur les raisons de ce comportement persistant, et avancent quelques pistes d'explication. Pour eux, les agents seraient angoissés par l'aléa : « *(rires) Vous ne vous rendez pas compte tout ce qui peut arriver dans une tournée de collecte ? [...] Un problème mécanique avec le camion, [...] des travaux, une route barrée, [...] il peut y avoir beaucoup de choses qui les font craindre de ne pas rentrer à temps, même s'ils sont bien évidemment bien rémunérés s'ils dépassent.* » (DRH et préventeur interne en risques professionnels). Nos interlocuteurs relient ensuite ce comportement à la fameuse double activité, ou tout au moins, à l'organisation de la vie des agents autour des horaires des postes : « *En fait ils préfèrent attendre entre guillemets ¼ d'heure ou 20 mn au centre technique parce que de toute façon effectivement généralement ils respectent la consigne de ne pas partir avant, mais ils savent qu'ils partiront à l'heure. - Parce qu'ils font autre chose !* ». De son côté, l'encadrant de proximité 2 souligne le même comportement. Il explique que celui-ci amène les agents à prendre de sérieuses libertés avec les consignes censées leur permettre d'assurer leur sécurité, mais aussi de s'épargner. Pour lui, il s'agirait presque d'un fait culturel, d'une façon de concevoir le métier, comme une compétition entre équipes : « *En fait leur travail, [...] ils le voient comme une course ...* ». Lorsqu'on l'interroge sur les modalités pratiques qui permettent aux agents de gagner du temps et de faire leur tournée beaucoup plus vite que les autres, il n'a pas réponse à tout. Il nous parle cependant de « décalage des cellules », ces

dispositifs de sécurité permettant de limiter la vitesse du camion lorsque des agents sont détectés sur les marchepieds. Il s'agirait donc clairement d'une infraction par rapport aux règles de sécurité. Cependant, même cette explication ne suffit pas à justifier du fait que certains équipages rentrent jusqu'à deux heures avant l'heure prévue. Quoi qu'il en soit, le facteur « équipe », voire le facteur individuel, semble très important dans la persistance ou non du travail pressé. Cette importante variabilité entraîne d'ailleurs des difficultés de gestion, dans la mesure où elle hypothèque la prévisibilité du temps des tournées, donc, la gestion de la charge de travail : « *C'est bizarre et puis euh, pour nous c'est d'autant..., enfin c'est..., c'est, c'est un peu merdique parce que euh..., faire des changements de tournées, des restructurations ou quoi, on se base sur leur temps, mais qui s'adapte pas à une autre équipe...* » (encadrant de proximité 2). Il semble aussi que certains membres de l'équipe désireux de se presser puissent y entraîner les autres membres de l'équipe ou les y contraindre, ce qui complique d'autant la tâche de l'encadrant qui souhaite lutter contre le travail pressé. Ce problème est tellement multifactoriel et insaisissable que les responsables finissent presque par renoncer à tenter de le régler.

- b. Actions de régulation lorsque les ripeurs sont mis en difficulté
- Difficultés personnelles

Dans les discours de nos interlocuteurs, nous relevons un exemple ponctuel de régulation en cas de difficulté personnelle importante. « *On en a un qui donne des signes de fatigue, donc : médecine du travail tous les 3 mois ; il disait 'non, je ne suis pas malade' ; on sait qu'il a des problèmes d'embonpoint sérieux, d'essoufflement, aux articulations, tout ce qui va avec son état général ; donc on sait qu'il n'est pas bien, lui se dit impeccable, il n'est jamais absent ; les mecs n'aiment pas trop travailler avec lui, c'est autre chose ; c'est le médecin du travail, on alerte la RH ; c'est un gars aussi qui a une vie personnelle qui n'est pas non plus très..., c'est le bon gars, le lendemain de la paie il n'a plus rien parce que tous les clochards sont passés le voir et il a tout donné. Il a beaucoup de retenues sur salaire. C'est un gars qui n'attend rien de la vie, c'est un peu ça le problème ; lui dit 'moi, si je meurs au travail...' ; il s'en fout complètement. Nous, on alerte la médecine du travail ; on lui a pris en charge des examens, il n'était pas très fortuné ; donc on a pris en charge toute une série d'examen qu'il ne veut pas faire en plus, il n'y est pas allé ; nous, on l'a accompagné, on l'a alerté, on a alerté notre hiérarchie, on a alerté la médecine du travail. - On ne peut pas forcer quelqu'un à se soigner, s'il ne veut pas se soigner il ne veut pas se soigner, on ne peut pas à un moment donné le forcer. - On le fait tourner un peu avec tout le monde parce que justement il n'a pas un rendement de travail très important et les gars le supportent une semaine mais pas plus. - En fait en sorte que, on se le partage.* » (directeur de service, encadrant de proximité 1).

- Difficultés liées au travail

De façon générale, peu d'actions de régulation semblent entreprises lors de difficultés rencontrées par les agents dans l'exercice de leurs fonctions. Ou alors, les régulations semblent entreprises de façon administrative, parfois différée : « *Je suis responsable technique euh, euh, donc je gère tout ce qui est... ; enfin, ma lère mission c'est de gérer les problèmes terrain. C'est tous les incidents qui vont être remontés de la part des chauffeurs ;*

[...] *élagage, travaux, difficultés dans leurs tournées, voilà, tout ça ; et puis après, c'est tout ce qui remonte du numéro vert, euh, donc tous les problèmes qu'ils ne sont pas capables de gérer par téléphone, moi je me déplace.* » (encadrant de proximité 2). On remarquera par exemple qu'il n'est question que de difficultés techniques, mais pas d'autres difficultés, comme un conflit avec un conducteur automobile par exemple. Pour ce type de difficulté, les agents se débrouillent seuls

- Intempéries

Certains agents demandent le rétablissement du fini-parti, sous certaines conditions très précises, notamment, liées aux intempéries. « *Améliorer la qualité du travail ? Quand il fait du -5, -10°C ou quand on a travaillé une journée complète sous la pluie, moi je sais que je prends ma douche et j'ai toujours froid, on est crevé ; pour pas qu'il y ait d'abus, quand la dernière équipe est rentrée qu'on nous laisse rentrer chez nous. - Qu'on attende la dernière équipe qui rentre, du coup il y aurait pas... ; les gens il y en a toujours qui travaillent proprement ; du coup, du coup, du coup ça serait pas l'orgie je pense ; parce que moi, je sais qu'une journée complète sous la pluie quand il fait bien froid, moi ça me lamine ; on rentre, on est crevé. - Tandis que moi, je sais que j'ai pris ma douche, j'ai beau être sec après j'arrive pas à me réchauffer ; on est obligé d'attendre là, voilà, c'est débile. -* » (ripeurs 7 et 8 Montagne).

Cette demande récurrente des ripeurs n'est pas entendue par les responsables. Les agents attribuent ce refus à une frilosité des responsables eu égard aux problèmes d'assurance. Les responsables quant à eux arguent du fait qu'il serait difficile de définir les conditions d'application : pluie ? Neige ? Quoi qu'il en soit, ce point demeure un point de désaccord, qui est réactivé à chaque fois que la situation harassante se présente.

En cas de canicule, nous notons quelques tentatives de régulation : « *Leur donner quand il pleut le nécessaire de se mettre à l'abri, quand il fait chaud de pouvoir éventuellement, on leur propose, après ils ne veulent généralement pas, décaler de l'après-midi, de faire plus tard, au lieu de partir à midi partir à 15h00, dans les moments où il fait moins chaud.* » (directeur de service).

- Problèmes avec les usagers

La réponse fournie par les responsables aux ripeurs repose largement sur l'utilisation du logiciel de gestion des bacs pucés, des mots de liaison, des procédures. Ils espèrent ainsi faire entendre raison aux usagers en leur fournissant des éléments objectifs. Les agents ne semblent pas adhérer à cette démarche. L'incompréhension semble réciproque. Lors du point sécurité auquel nous assistons, les responsables se plaignent de ce que les agents ne remontent pas les difficultés, n'utilisent pas les mots ni les fiches de liaison, n'alimentent pas le logiciel. Ils tentent de convaincre les agents que le logiciel n'est pas une contrainte mais un moyen de se justifier aux yeux des usagers soupçonneux, qui se plaignent sur le site internet. Les agents quant à eux critiquent le suivi qui est donné à leurs remontées. Le dialogue ne mène à rien.

- c. Gestion de la charge de travail

- Charge de travail interne, liée au métier

L'encadrement a pris soin de définir dès le départ une charge de travail raisonnable au regard du temps imparti. Il s'agit d'une volonté explicite. Les riveurs eux-mêmes semblent confirmer que le but est atteint, et ce n'est pas un sujet de contestation : « *Oui, je pense qu'en règle générale s'il n'y a pas de souci on a toujours le temps de faire les tournées.* » (riveur 8 Montagne). Cette charge de travail doit ensuite être équitablement répartie. Les tournées ont été remises à plat en 2011, pour tenir compte des recompositions du territoire. De ce point de vue, en revanche, certains agents sont mécontents du résultat, qu'ils jugent inéquitable.

- Charge de travail supplémentaire liée à la double activité

La double activité est un problème majeur. Le DRH estime que la possibilité d'exercer une double activité est l'une des raisons du choix de ce métier par les agents. Les activités pratiquées peuvent être très variables : agriculture, maçonnerie, espaces verts, petits travaux au noir...et même activité de massage. La double activité ne peut être pratiquée que par les agents du matin, qui convoitent ces postes pour cette raison, et qui les obtiennent à l'ancienneté, entraînant la jalousie des agents de l'après-midi. Or, sur les tournées du matin, ces agents plutôt âgés assurent des tournées urbaines très denses, sur des horaires de nuit particulièrement contraignants. Au final, après des années de ce régime, le médecin du travail ne peut que constater les problématiques d'usure. Pour lui, ce sont ceux de l'après-midi qui sont privilégiés, du point de vue de la santé bien sûr. Le contraste entre le ressenti du médecin du travail et celui des agents est ici saisissant.

Face à ce véritable fléau, dont tous les responsables ou préventeurs sont conscients, chacun essaie de trouver des moyens de réguler, à son niveau ou à un niveau plus général.

o Médecin du travail

A son niveau, le médecin du travail tente de soulager les agents affectés par la double activité, par exemple, en les passant en tournée d'après-midi. Cependant, contrairement au DRH, il estime que la double activité n'est pas un choix des agents mais une conséquence des difficultés financières induites par la faible rémunération des agents, ce qui le met en difficulté : « *Ceux qui n'ont pas d'argent ben c'est un problème chronique, ben malheureusement qu'est-ce qu'on fait contre ça ?* » (médecin du travail).

o Collectivité

Au niveau de la collectivité, les moyens d'action sont plus variés. Comme souvent chez Montagne, ils passent par l'établissement de règles et de procédures très formelles.

▪ Autorisation de cumul

La première réside dans l'obligation de demander une autorisation de cumul à l'employeur : « *Notre DGS a demandé à ce que le CHSCT se saisisse – et donc on n'a pas bien avancé d'ailleurs - de ce sujet : 'essayer de mettre une formule de grille de critères qui lui permette de donner son autorisation en toute connaissance de cause et en l'encadrant, et en*



*sensibilisant les agents à 'attention, vous avez une double activité, le risque c'est ça, en terme de fatigue physique, de santé c'est ça, et vous avez aussi la responsabilité de respecter le cadre du temps de travail global légal qui se cumule'.* » (préventeur interne en risques professionnels). C'est la raison pour laquelle un groupe de travail va se monter pour réfléchir à cette problématique, recenser les cas de double activité, évaluer les risques qui y sont associés. Le médecin du travail, le préventeur interne, le DRH y participent.

- Chronotachygraphes

La deuxième règle est celle qui limite le temps de conduite des chauffeurs poids lourd. En principe, les chauffeurs poids lourds doivent utiliser un chronotachygraphe pour que leur temps de conduite soit enregistré et limité, sauf dans le cas des camions de collecte qui ne sont pas soumis à cette obligation. Les agents profitaient de cette faille pour refuser de mettre la carte dans le camion, en raison de leur double activité. La collectivité a donc fait trancher le dilemme par le CHSCT et intégré cette obligation dans le règlement intérieur, arguant du fait que l'employeur s'en servait aussi pour vérifier les temps de pause, les temps de tournée, l'heure de vidage. D'après le DRH, cette pratique oblige les agents à être plus vigilants sur leur temps de conduite parce qu'ils savent qu'ils risquent un retrait de permis s'ils se font arrêter. Par ailleurs, selon le préventeur interne, il favorise la polyvalence « *parce que les agents changent la carte* ». Il favoriserait également le contrôle des actions de prévention : vérifier que les agents se sont bien échangé le volant, suivi des temps de pause...

Pour résumer, on a vu que les types de double activité étaient fort variés. Certaines sont déclarées, d'autres pas. Partant de là, les possibilités dont la collectivité dispose pour réguler la double activité sont variables :

- Activité déclarée nécessitant la conduite d'un poids lourd : le chronotachygraphe est l'instrument de la régulation
- Activité déclarée mais qui ne nécessite pas de conduire un poids lourd : le groupe de travail sur les autorisations, qui inclut le médecin du travail, va tenter d'estimer les contraintes et les risques liés à cette deuxième activité et au cumul des deux activités pour rendre un avis raisonnable. L'autorisation s'accompagnera de rappels.
- Dernier cas de figure, la deuxième activité n'est pas déclarée : « *on ne peut pas vraiment les empêcher ; donc on est plus sur la sensibilisation. Il y a des articles dans le journal interne, il y a eu des interventions en réunions.* » (DRH, préventeur interne). Dans ce cas, la conclusion finale est bien souvent un aveu d'impuissance : « *On n'y peut rien, ils ont leur activité, elle est là et puis c'est tout hein.* » (médecin du travail).

Il nous semble que ce qui précède appelle quelques remarques. Tout d'abord, si le cumul des activités pour un fonctionnaire n'est effectivement autorisé que depuis quelques années, il est de notoriété publique que la double activité existe depuis bien plus longtemps, puisque le DRH a même affirmé que certains agents avaient choisi de postuler en raison de cette possibilité. Le groupe de travail, qui se donne pour objectif d'examiner les activités déclarées par les agents, n'envisage pas de s'attaquer au problème bien plus ancien du travail au noir.

Ceci est étonnant, car la solution est simple, elle vient même d'être mise en place par la Métropole voisine : il « suffirait » de passer les ripeurs en horaires de journée. Le directeur de service nous l'explique : « *X vient de changer, ne part plus à 4 heures du matin dans ses tournées. X ça a été un autre objectif, c'est l'objectif de la double activité ; c'est 6h00-15h00 ...Ni avant, ni après, comme ça ils ont résolu le problème de la double activité.* ». Partant de là, on peut se demander pourquoi la collectivité Montagne ne l'envisage pas. Peut-être ceci est-il à rapprocher de la réflexion du directeur de service, lorsqu'il affirme que les agents gagnent plus en collecte parce qu'ils sont libres à 11h du matin : dans ce discours, on a l'impression que la possibilité d'aller travailler ailleurs devient un élément de rémunération à part entière, qui compense la faiblesse de la rémunération monétaire. Par ailleurs, le préventeur interne a également évoqué le fait que les deux postes étaient maintenus pour des raisons d'optimisation du matériel : les équipes du matin ramènent les camions que vont utiliser les équipes d'après-midi. Il est vrai que ramener les horaires à un seul poste en journée obligerait à faire l'acquisition de nouveaux camions. Il nous semble donc que le problème de la double activité, dans la mesure où la solution est connue mais n'est pas appliquée, devient un problème d'arbitrage.

#### d. Gestion du changement organisationnel

Il semble que les avis divergent quant à la prise en compte des conséquences des changements, qu'ils soient d'ordre organisationnel ou autre, sur le travail des ripeurs. Ici nous produisons un verbatim du médecin du travail, qui explique sa divergence de vues avec le DRH suite aux remaniements territoriaux constants. Le DRH semble nier l'impact que de tels changements peuvent avoir sur le travail des agents. Le médecin du travail quant à lui dénonce une intensification, dont il peut voir les effets sur les organismes, de même que les agents, on l'a vu plus haut. « *Là encore un petit souci, [...] ... une divergence avec le DRH, c'est que ben, le travail s'est quand même intensifié ; [...] les personnes qui se plaignaient pas arrivaient en milieu de semaine déjà fatiguées et en bout de semaine très fatiguées ; on a essayé un petit peu de réaménager. Alors ça c'est qu'il y a eu ce changement, cette perception-là, la 1ère année du changement ; donc faut s'habituer aux changements ; ils s'en plaignent moins, c'est un fait. Mais là encore la divergence avec le DRH c'est que pour moi le travail s'est quand même intensifié et pour lui non, c'est réparti différemment parce que le tonnage est resté le même parce que ci, parce que ça. Mais quand même je veux bien l'entendre hein, mais quand vous voyez que ça se construit de partout, donc forcément ça fait des gens qui y habitent, enfin des habitants en plus, donc ça fait des déchets en plus ; donc si ça fait des déchets en plus et que on concentre le nombre de tournées ça fait quand même une charge de travail en plus par personne ; enfin c'est mathématique quoi [...]. Mais c'est quelque chose qui n'est pas entendu.* » (médecin du travail).

#### e. Divers et matériel

De façon générale, les ripeurs ne sont jamais consultés lors du choix des matériels : « *On nous donne le matériel et puis démerdez-vous avec ça.* » (ripeur 8 Montagne)

- Les contenants
  - o Elimination progressive des contenants problématiques

Les ripeurs se plaignent beaucoup des fameux sur-bacs qu'il faut prendre à la main et qui peuvent peser jusqu'à 30 kg. Les responsables les éliminent donc lentement, cependant, pas assez rapidement au gré de certains agents, d'où les destructions volontaires régulières.

- Attention portée au choix des contenants

La direction insiste sur le fait que la collecte est maintenant largement conteneurisée. Le territoire a en effet la main sur ses contenants. La direction a par ailleurs émis un protocole qui interdit à ses agents de collecter les sacs au sol, afin de les protéger de sollicitations physiques éprouvantes. Cependant, l'avis des agents est plus mitigé sur la qualité des contenants. En effet, aux conteneurs réglementaires semblent se mêler des contenants moins orthodoxes, qui génèrent de nombreuses difficultés pour les agents, sans compter le point de cristallisation sur les sur-bacs honnis. De son côté, le médecin du travail confirme que le problème des sur-bacs n'est pas anecdotique : pour lui, ils sont responsables de nombreux problèmes médicaux aigus.

- Les camions, les vêtements

Les agents se plaignent du matériel qui leur est fourni. Il semble que le matériel s'améliore au fil des achats mais il reste de gros points noirs : « *Des camions qui sont plus hauts que d'autres ; il faut remonter sur le marchepied, ils font 1.50 de haut. - Les poignées elles sont à la cime, il faut les prendre à bout de bras ; celui qui est petit, comme moi...* » (ripeurs 7 et 8 Montagne). Outre le fait qu'ils ne soient jamais consultés sur les achats, les agents se plaignent du décalage existant selon eux entre les capacités protectrices des matériels fournis et les difficultés spécifiques (intempéries...) du territoire sur lequel ils évoluent. « *...au bout d'une heure, une demi-heure même, ça traversait.* » (ripeur 8 Montagne). « *Quand l'hiver, on aurait des poignées chauffantes derrière ce serait déjà pas du luxe ...* ».

### 8.1.2. Montagne, pratiques de GEST « classiques » ou non : recensement, analyse, résultat

#### a) Recensement

L'application de la démarche d'analyse de Pichault et Nizet aux pratiques dites « classiques » de GRH nous a permis d'y trouver et d'y recenser des traces de GEST. Dans un deuxième temps, le codage purement inductif réalisé sous NVivo nous a permis d'identifier des pratiques qui ne relèvent pas des domaines « classiques » mais répondent pourtant à la définition que nous nous sommes donnée de la GEST.

Nous voilà donc en mesure de proposer un panorama, que nous souhaitons exhaustif, des pratiques que nous avons perçues et identifiées comme pouvant contribuer à la GEST des agents (cf. Tableau 65). Ce faisant, nous apportons des éléments de réponse à notre question de recherche n°1 : « *Peut-on, en examinant les pratiques quotidiennes et concrètes de GRH dans les entreprises, caractériser et décrire des pratiques qui relèveraient de ce que nous avons appelé 'GEST', dont nous avons préalablement défini les termes ?* » Il s'agira, rappelons-le, de pratiques qui sont susceptibles non seulement d'épargner des atteintes physiques ou mentales aux salariés, mais aussi de pratiques qui ont pour conséquence de renforcer leur capacité normative.

Pratiques « classiques » recelant des traces de GEST	
Recrutement	Santé et sécurité : recruter avec le permis PL pour favoriser la polyvalence : prévenir l'usure, favoriser les éventuelles réorientations professionnelles ultérieures
Intégration	Par la sécurité (uniquement)
Culture organisationnelle	Centrée sur la sécurité (uniquement)
Formation	Formation centrée sur la sécurité (mais pas de développement)
Mobilité	Mobilité horizontale favorable à la santé a priori (mais grosses difficultés dans la mise en application) (par ailleurs, pas de promotion ni de carrière)
Pratiques quotidiennes « non classiques », décrites lors des entretiens, et <i>de facto</i> dédiées à la GEST	
Gérer la sécurité : un processus continu	Des acteurs dédiés à la sécurité, notamment, un préventeur interne en risques professionnels ; de nombreuses actions menées en continu (points sécurité...)
Organiser le travail quotidien pour épargner les organismes	Par l'utilisation de la polyvalence chauffeur-ripeur sur les tournées Par l'emploi de ripeurs « à la roue » Par la lutte contre le travail pressé
Gérer la charge de travail	Définir dès le départ une charge de travail raisonnable au regard du temps imparti Répartir équitablement la charge de travail Tenter de réguler la double activité

Tableau 65 : synthèse des pratiques de GEST, « classiques » ou non, recensées chez Montagne

## b) Analyse

A la lecture du précédent tableau, on voit immédiatement apparaître plusieurs problèmes. Premièrement, des pans entiers de la GRH sont laissés à l'abandon (culture organisationnelle, développement des agents...). Deuxièmement, Chez Montagne, les pratiques favorables à la GEST ne sont pas du tout cohérentes avec les autres pratiques de l'ensemble. Parmi ces dernières, certaines (aménagement du temps de travail, rémunération, système d'évaluation...) vont même se révéler franchement défavorables à la GEST. Il nous semble donc que ce cas territorial/d'entreprise ne permet pas de répondre à la question de recherche numéro 2 : « *Peut-on le cas échéant identifier des ensembles cohérents de pratiques relevant de la GEST ?* ». Peut-être est-ce possible, mais ce n'est pas le cas Montagne qui nous permettra de l'affirmer. En effet, l'ensemble hétérogène des pratiques de GRH chez Montagne comprend des pratiques dont le centrage, les objectifs, les grands principes structurants sont très différents. Il nous est donc impossible de dresser le portrait d'une convention globale « *Montagne* » qui pourrait toutes les inclure.

En revanche, nous nous proposons de nous pencher attentivement sur les quelques pratiques originales et favorables à la GEST que nous avons pu percevoir. En effet, même si elles sont peu nombreuses et paraissent parfois inabouties, ces pratiques nous semblent témoigner d'une réflexion gestionnaire intéressante car elle tente de réintégrer la question de la santé au travail dans la GRH, partant du constat qu'une telle démarche est rendue strictement nécessaire par

les contraintes d'un métier où la santé est un facteur limitant majeur. De l'examen de ces pratiques, nous concluons que :

- Chez Montagne, la préoccupation pour la sécurité est très importante. Elle semble dépasser largement la préoccupation pour la santé, quelles que soit l'acception qu'on donne à ce terme
- Si l'on se restreint aux pratiques que nous estimons favorables à la santé (recrutement avec permis PL pour pouvoir organiser la polyvalence dans le travail quotidien, lutter contre le travail pressé, tenter de réguler la double activité, favoriser la mobilité horizontale), nous remarquons que la logique sous-jacente est double :
  - o Epargner les organismes aujourd'hui et maintenant pour tenter de retarder la survenue de l'usure
  - o Mais aussi envisager l'avenir : admettre que la rupture est une possibilité et l'anticiper (le recrutement de personnes surqualifiées permet de faciliter une éventuelle sortie, un reclassement, une mobilité, qu'on encourage par ailleurs).

Tout se passe comme si le DRH envisageait le métier de ripeur comme un métier qu'on peut parfois exercer jusqu'à la fin de sa carrière, parfois non, et qu'il était nécessaire de prévoir dès le recrutement qu'une sortie prématurée est possible. En d'autres termes, il s'agit d'entrer dans un métier en sachant qu'il existe une possibilité pour qu'on doive en sortir plus tôt que prévu. Une telle vision de la longévité professionnelle du ripeur nous paraît digne d'intérêt, même si elle ne se traduit pas par un ensemble parfaitement cohérent et intégré de pratiques, car il nous semble que l'anticipation devrait faire partie intégrante de la gestion, particulièrement en matière de vieillissement au travail.

#### c) Indices permettant d'estimer la réussite ou l'échec de la GEST

Nous avons déjà passé en revue un certain nombre d'indices ou d'indicateurs suite à notre analyse des pratiques classiques. Il nous reste à compléter avec ce que nous a appris le codage inductif, mais aussi avec quelques éléments glanés lors de notre restitution des résultats à l'entreprise.

- « *Toujours présents* »

Dans l'étude apparaît un indicateur auquel nous n'avions pas pensé : le taux de « *toujours présents* ». C'est le taux d'agents qui n'ont présenté aucun arrêt durant l'année considérée. En 2015, au service collecte, ce taux n'est que de 31%.

- Ancienneté

L'ancienneté dans l'entreprise est élevée, pour les mêmes raisons qui font la faiblesse du turn-over. Ainsi, en 2015, au service déchets, seuls 36,8% des agents ont moins de 5 ans d'ancienneté ; 25,5% ont entre 6 et 10 ans d'ancienneté, 42,2% ont entre 11 et 20 ans de présence aux effectifs et 17,9% sont depuis plus de 21 ans dans l'entreprise.

- Accidents du travail, maladies professionnelles

Quand nous les rencontrons en septembre 2014, le DRH et le préventeur interne se félicitent de la diminution continue des accidents du travail depuis l'accident mortel de 2008 et la mise en place de mesures drastiques de prévention : « *Collecte : 17 AT en 2009, ah oui tu as raison, 11 en 2010, 17 en 2011, 8 en 2012 et 8 en 2013. Et là j'ai regardé, on est pour l'instant à 5, avec arrêt, du coup il y en a peut-être sans arrêt, je ne les ai pas là.* » (le DRH).

Cependant, l'étude « *absentéisme* » de 2018 nous renseigne sur les motifs des absences et nous permet de relativiser cet optimisme. En effet, au service déchets, en 2015 :

- 40% de l'absentéisme est dû à de la maladie ordinaire
- 15% à du congé longue maladie
- 8% à du congé longue durée
- 8% à du congé grave maladie
- 18% à des accidents du travail
- et 12% à des maladies professionnelles.

On note donc que 30% de l'absentéisme (accidents du travail + maladies professionnelles) est clairement identifié comme étant d'origine professionnelle.

- Positionnement de l'entreprise par rapport à la R437

On l'a vu, Montagne consacre des ressources importantes (encadrant de proximité 2) à sa mise en conformité avec la R437. Cette recommandation représente donc une contrainte pour l'entreprise, qui est en cours de rattrapage quant à son alignement sur les préconisations normatives : « *C'est très compliqué ; nous, en gros, je crois qu'on avait 660 marches arrière. Sur l'ensemble ; là, il doit en rester 300 et quelques. [...] En ce qui concerne le bilatéral : on a fait un recensement aussi, on en a à peu près dans le même nombre : 600.* » (directeur de service). Ce rattrapage à marche forcée est mal vécu : « *On la vit un peu mal parce qu'en fait ça n'avance pas ; nous ça fait, depuis que X [encadrant de proximité 2, NDLR] est là, ça va faire 3 ans, avant ça n'avait pas avancé du tout, après, X a été intégré ici pour ça, il en a marre.* » (le directeur de service). La moitié des marches arrière ont été supprimées mais « *il y en a encore la moitié* » (directeur de service). Les cabines basses ? « *Chez nous ça ne marche pas, on les a testées déjà deux fois.* » (directeur de service).

Il nous reste à fusionner la liste des indices et indicateurs déjà relevés lors de la première analyse des pratiques classiques de GRH avec celle-ci, pour pouvoir proposer la synthèse suivante (cf. Tableau 66) :

Indices et/ou indicateurs « classiques »	Estimation du niveau en 2015	Evolution si connue
Attractivité de l'entreprise	Faible	Constant
Turn-over	Faible	Constant
Ancienneté	Elevée (voir chiffres)	Constant
Absentéisme	Très élevé (8,52%)	En augmentation, explosion à 14,77% en 2017
Composante majeure de l'absentéisme	Absentéisme peu fréquent mais de longue durée ( $\geq 90$ j)	Constant
Atteinte de l'âge de départ à la retraite	Oui ... dans la plupart des cas	?
Signes d'usure	Elevés	?
Mode de sortie principal	Retraite (mais existence de reclassement pour inaptitude)	Toujours des nécessités de reclassement pour inaptitude
Accidents du travail (AT)	Elevé (8 en 2013)	Diminution entre 2008 et 2014 puis explosion entre 2015 et 2018
Maladies professionnelles (MP)	?	?
	Indice : en 2015, au service déchets, 30% de l'absentéisme s'explique par l'ensemble AT+MP	Indice : en 2018, au service déchets, c'est 50% de l'absentéisme qui s'explique par la combinaison AT+MP (donc, origine professionnelle reconnue)
Inaptitudes	Elevé par rapport à l'effectif (1 situation bloquée sur 47 agents)	Constant (voir nouvelles situations en 2018)
Indices de mauvais climat social, donc de malaise	Très élevés (dégradations volontaires...)	Important mouvement social en 2017
Taux de « toujours présents »	Faible (31%)	En 2017 légère dégradation à 29%
Indices plus marginaux		
Anecdotes parlantes	Plusieurs tentatives de mobilité dans le privé : les agents sont revenus	
Positionnement par rapport à la recommandation R437	En cours	Toujours en cours d'amélioration

Tableau 66 : synthèse des indices ou indicateurs pouvant contribuer à estimer l'efficacité des pratiques de GEST, « classiques » ou non, recensées chez Montagne

Tous ces indices ou même indicateurs sont très imparfaits et même leur ensemble ne suffit pas à dresser des conclusions. Il nous faut en effet imaginer ce que peuvent être les liens entre :

- Les pratiques de GEST telles que nous les avons perçues
- L'état de santé des agents
  - o Au sens d'absence de maladie
  - o Au sens d'augmentation de la puissance normative, ce qui n'est pas la même chose
- Leur longévité professionnelle.

Cependant, autant des indices ou indicateurs allant dans le sens d'une GEST réussie peuvent ne pas suffire à en attester, autant il nous semble que des indices unanimement défavorables, comme c'est le cas chez Montagne, peuvent suffire à nous permettre d'affirmer que la GEST

telle que nous l'avons perçue n'atteint pas ses objectifs. En tout état de cause, les indices et indicateurs dont nous disposons ici font état de problèmes concrets liés à l'état de santé des riveurs (usure, inaptitudes...), problèmes qui compromettent gravement leur employabilité puisqu'ils hypothèquent leurs chances d'atteindre l'âge de la retraite. Ils mettent aussi en évidence un profond malaise social, manifestement lié (entre autres) à un vécu d'arbitraire et de conditions subies, qui vont à l'encontre strict de la puissance normative des agents. En conclusion, il nous semble qu'on peut, sans grand risque de se tromper, affirmer qu'en dépit des efforts consentis par les gestionnaires, la GEST chez Montagne est pour l'instant insuffisante, au moins dans ses résultats, et sans doute dans ses pratiques.

### 8.1.3. Montagne : des pratiques aux logiques

#### a) Description des valeurs revendiquées puis des ressorts concrets des pratiques quotidiennes

Nous dissociions les deux éléments afin de pouvoir apprécier la congruence entre les valeurs déclarées ou perçues et les pratiques concrètes telles que nous les avons perçues. Par ailleurs, faute de données suffisantes, nous nous cantonnerons à certains types d'acteurs qui ont été finement interrogés, notamment : les agents, la ligne hiérarchique, le médecin du travail, le préventeur interne en risques professionnels, ainsi que les élus, qui n'ont pas été interrogés mais que nos interlocuteurs ont abondamment cités, après que les *verbatim* ont été recoupés pour s'assurer de leur parfaite convergence.

#### - Valeurs déclarées par les acteurs interrogés chez Montagne

La première remarque est que nous n'avons pas perçu l'existence de valeurs communes à tous les acteurs de Montagne. De façon générale, il nous a plutôt semblé que chaque catégorie d'acteurs, voire chaque acteur, possédait ses valeurs particulières, qui sous-tendaient ses propres actions.

#### o Les agents

Le rapport des agents à leur métier semble parfois ambigu. Certains avouent tout de go qu'ils exercent ce métier faute de mieux, et qu'ils ne l'investissent pas : « *On fait ça parce qu'on n'a rien d'autre.* » (riveur 8 Montagne). Pour d'autres, en revanche, apparaît une notion de service à la population. De façon unanime, les agents semblent exprimer le fait que l'essentiel du sens de leur métier réside dans ce contact, qu'ils apprécient souvent : « *Quand il y avait des petites mémés, si je peux leur faire un petit peu plus... ; enfin voilà, c'est satisfaisant pour soi, pour soi-même ...* » (riveur 8 Montagne). On note ainsi chez certains agents une grande attention aux usagers, en termes de service rendu par exemple : « *Hier, je suis tombé sur une rue, voilà ; pour le coup ça me changeait pas mon sens de tournée, c'est juste que j'ai pas pu collecter les gens ; moi, à la limite, ça a fait 10 mn de moins mais ça m'emmerde pour les gens ...* » (riveur 4 Montagne). L'attention des agents aux usagers se manifeste aussi en terme de sécurité des passants, au point qu'ils y sont parfois plus attentifs qu'à la leur. Dernier point concernant les valeurs des agents : même si ce n'est manifestement pas le cas entre toutes les équipes, il semble régner un certain sens de la solidarité entre certains agents : « *Aujourd'hui*



*je suis allé donner un coup de main. Il y a quelqu'un qui était malade [...] donc j'ai fait sauter ma pause, [...] pour pas qu'il soit emmerdé'. L'après-midi on s'entend bien [...] on se rend service entre nous. »* (ripeurs 4 et 5 Montagne).

- Le directeur de service et l'encadrant de proximité 1

En l'absence apparente de valeur supérieure, ces deux acteurs se réfèrent essentiellement à la règle, à la procédure, à l'objectivation. Ce référentiel est constamment opposé aux agents, et jamais remis en question : *« Il faut qu'on ait effectivement des éléments probants pour pouvoir affirmer qu'il y a eu une modification dans sa manière d'être. [Et du coup c'est bien accepté ?] - C'est la règle. - En fait, que ce soit accepté ou pas c'est la règle. - Ils ont la possibilité d'avoir un recours auprès de la direction générale ; c'est rare. »* (encadrant de proximité 1 et directeur de service). Nous aurons beaucoup de mal à percevoir un autre référentiel, à l'exception toutefois des valeurs humaines perçues à l'évocation de l'exemple déjà évoqué (aide apportée à un agent en difficulté personnelle).

- L'encadrant de proximité 2

Contrairement aux deux autres acteurs de la ligne hiérarchique immédiate des agents, il semble faire preuve d'une sensibilité personnelle importante à leur GEST : *« Il y a plein de projets ; donc après euh... ; que ça se fasse intelligemment et puis voilà ; pas au détriment de mes gars parce que voilà, mon boulot je le connais et je veux pas, je veux pas qu'on fasse des économies en les chargeant, en arrivant à des conditions euh..., pas extrêmes, mais enfin, voilà. »* (encadrant de proximité 2). Par ailleurs, il porte également une importante attention aux conséquences de ses décisions d'aménagements de tournées sur les usagers, particulièrement les personnes âgées ou les usagers vulnérables : *« Parce que on met en œuvre des solutions ; on est quand même limité en solutions qui ne sont pas forcément adaptées au bien-être de tous les usagers. »* (encadrant de proximité 2).

- Le DRH

Le DRH ne nous semble pas faire preuve d'une grande sensibilité personnelle à la GEST, pas du moins au sens complet où nous l'entendons : *« Pas vraiment au niveau des RH, ma réponse va être plutôt non ; on n'est pas beaucoup dans la prévention. »* (DRH). De façon générale, concernant les questions de santé et de sécurité au travail, il semble s'inscrire plutôt dans une perspective réactive, traitant les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent : *« Le gros souci sur lequel il faut qu'on progresse que ce soit sur la collecte ou même ailleurs c'est la prévention de l'usure, être vraiment dans la prévention de l'usure. Aujourd'hui on est encore trop dans : on a un problème : comment on gère ? Mais le problème est là, on est dedans. »* (DRH). Du travail sur le reclassement : *« Mais on ne l'a pas fait sur la collecte, mais parce qu'on a moins de problèmes, de fait. Mais on a intérêt à faire attention. Parce que potentiellement les problèmes arrivent. »* (DRH).

- Le préventeur interne en risques professionnels

Nous n'avons pas de *verbatim* spécifique à exposer ici. Nous nous contenterons donc de renvoyer aux *verbatim* précédents. Ceux du médecin du travail décrivant le préventeur sont

très louangeurs, tant en ce qui concerne son implication qu'en ce qui concerne la qualité de son travail. Notre première rencontre avec le préventeur ayant eu lieu en même temps que la rencontre avec le DRH, nous remarquerons également que c'est systématiquement le préventeur qui souligne l'intérêt pour la prévention de telle ou telle pratique (ex. : le recrutement avec le permis PL), tandis que le DRH exposait plutôt le fait que cela facilite la gestion quotidienne.

- Médecin du travail

Ce médecin exprime une très grande sensibilité personnelle aux difficultés des agents, ainsi qu'une grande préoccupation pour les questions de santé, mais aussi les questions socio-économiques. La précarité des agents, travailleurs peu qualifiés sur un bassin d'emploi difficile, le soucie beaucoup : « *Humainement c'est très très lourd... [...] Gérer l'humain, actuellement, c'est très difficile avec tous les problèmes d'environnement, de, de..., économiques, précarité, c'est, c'est affreux.* » (médecin du travail). Ce médecin s'insurge contre les conséquences du travail sur les agents, il exprime une vraie révolte personnelle : « *Ce que je veux dire, il faut des gens qui soient impeccables et qu'on va casser ; enfin, ce que je veux dire c'est envoyer les gens à la casse ; c'est ça qui me rend malade, vous voyez ?* » (médecin du travail). Ou encore : « *C'est affreux d'avoir perdu quelqu'un.* » (médecin du travail). Il se révolte aussi contre le fait que la santé des agents n'est pas suffisamment prise en compte selon lui : « *Non, mais c'est affreux mais, mais ce que je veux dire on a l'impression par moments que l'humain c'est rien du tout quoi.* » (médecin du travail). Ce sentiment est parfois source de grand découragement : « *C'est pas seulement un métier de patience, c'est, c'est, je sais pas ce que c'est parce que quelquefois vous n'êtes tellement pas entendu que vous vous demandez : ça sert à rien...* » (médecin du travail). Moyennant quoi, il a résolu de ne pas faire de compromis, et de se dresser, seul s'il le faut, pour défendre la cause de la santé des agents : « *[Concernant les indicateurs : maladies professionnelles...] Non, c'est pas mauvais, c'est pas mauvais ; mais ça n'empêche pas que quand je peux dire que ça s'intensifie je dis que ça s'intensifie, même si ça fait pas plaisir.* » (médecin du travail).

- Les élus

Les élus renvoient constamment au programme sur lequel ils ont été élus. Ils se réclament donc de la légitimité démocratique.

Pour conclure sur les valeurs, on remarque donc que les valeurs exprimées par nos interlocuteurs, que ce soit en paroles ou à travers leurs actes, forment une mosaïque fort hétérogène. Nous n'avons jamais perçu de valeurs partagées autour desquelles les acteurs se seraient fédérés. Plus ennuyeux, de notre point de vue, nous ne percevons que très peu la préoccupation pour la GEST ou toute autre notion qui s'en rapproche (comme la qualité de vie au travail, ou le bien-être des agents), sauf chez les deux préventeurs. Concrètement, voyons à présent ce que nous avons perçu des motifs, des justifications qui sous-tendent les pratiques observées.

- Moteurs concrets des pratiques, déclarés ou inférés grâce aux *verbatim*

Dans nos *verbatim*, nous cherchons maintenant des éléments permettant d'inférer les logiques qui sous-tendent les pratiques, favorables à la GEST ou non, des différents groupes d'acteurs. Nous mettons ces logiques en parallèle avec les valeurs déclarées ou inférées.

- Les agents

Les motifs prédominants de leurs actions semblent tous viser le gain de temps. Il s'agit de quitter leur travail au plus vite au jour le jour, ce qui aboutit essentiellement à une problématique de travail pressé, pourtant non exigé par la direction. Ils cherchent également à gagner du temps sur l'ensemble de leur carrière, pour qu'elle soit la plus courte possible. Ces logiques d'action semblent cohérentes avec les valeurs que nous avons cru déceler, dans la mesure où les agents semblent pour la plupart peu investis dans leur travail, et en tout cas, ne semblent pas l'associer à un ensemble de valeurs très fortes.

- Le DRH

Par ses pratiques, cet acteur semble chercher avant tout à :

- Faciliter la gestion quotidienne

Le recrutement avec le permis poids lourds n'a pas été conçu au départ comme un outil de GEST, mais comme un outil qui facilite la gestion des plannings en cas d'absence : « *La règle de recrutement c'est celle-là : tous nos agents titulaires doivent être titulaires du permis poids lourd. De manière à justement pouvoir faire face lors des absences ...* » (DRH). Il s'agit avant tout de s'épargner les difficultés. On retrouve la même logique en ce qui concerne le recrutement au niveau CAP, qui n'est pas non plus conçu pour prévoir les éventuelles ruptures. Le phénomène semble identique en matière de postes à la roue : « *L'intérêt c'est que quand on a des besoins ponctuels...* ». Nous relevons avec intérêt le dialogue suivant, entre le DRH et le préventeur interne en risques professionnels. On y remarque que le DRH expose ses motivations, et que le préventeur rappelle constamment que la pratique en question a également un intérêt pour la GEST. Dans ce court extrait, il nous semble qu'on peut lire la mise en convergence de deux types de motifs différents, qui parviennent ici à se rejoindre. L'intérêt pour la GEST existe donc bel et bien, mais il arrive en deuxième lieu, comme une conséquence heureuse ; il semble être plutôt le fait du préventeur que du DRH, et ce n'est pas lui qui est à l'origine de la pratique. Cet élément peut peut-être expliquer en partie le fait que l'ensemble des pratiques de GRH ne dispose pas d'un centrage unique et cohérent sur la GEST, bien que certaines pratiques y soient indubitablement favorables.

Voici un exemple de dialogue entre DRH et préventeur interne, qui donne une idée des priorités de l'un et de l'autre :

- DRH : Les quelques anciens qui n'ont pas le permis, on en a quelques-uns, c'est handicapant pour l'organisation en période de congés.

- Préventeur interne : Oui. **Et puis même quand on parle justement** de la gestion des âges ça empêche de faire cette polyvalence entre le poste de conduite et le poste de suiveur.

- DRH : Ces personnes-là on sait que ça va être compliqué.

- Préventeur interne : **C'est aussi** dès le départ une manière de pouvoir mettre en place cette polyvalence.

- DRH : Et cette prévention **du coup** ; parce que de fait, en général, quand ils arrivent avec une certaine ancienneté, en général ils ont passé 45 ans ; et ils sont plutôt, en général déjà sur des postes de premiers chauffeurs ; donc quand ils n'ont pas le permis, ça on ne peut pas le faire.

- S'épargner les « problèmes »
  - Problèmes liés à un nouvel accident

« Tout à fait. Sur lequel en plus on a une acuité très très forte **puisque on** a eu un décès en 2008 dans une situation de collecte en marche arrière ; donc là-dessus on est très très très vigilant. » (le DRH).

- Problèmes liés à une éventuelle mise en cause du DRH sur une situation compliquée

Cette préoccupation semble constante et amène le DRH à opposer une résistance au médecin du travail lors de l'annonce d'une situation qui se dégrade. Pour le médecin du travail, il y aurait même parfois entrave, sachant que l'arrivée du préventeur interne a largement amélioré les choses : « Lorsque j'ai les personnes qui viennent me voir et qui sont d'accord pour que j'en informe le RH et que je le signale, il est jamais content ; ben oui, mais bon, moi quand il y a une situation qui va pas bien mon rôle est d'alerter. Mais ça, c'est pas compris parce que alerter c'est pas bien [...] ça ne lui convient pas. [...] Il me l'a jamais dit mais ça fait une trace... » (médecin du travail). D'après le médecin du travail, l'arrivée du préventeur interne a aussi atténué des pratiques précédentes qui consistaient à considérer l'agent en difficulté comme un coupable : « Quand j'ai une plainte de quelqu'un euh..., moi avant je pouvais pas dire tout de suite à un responsable mais il fallait que j'en parle ; si j'appelais tout de suite ils allaient tout de suite faire le lien 'c'est lui qui a parlé...', etc... parce que la première chose qui est faite c'est l'enquête policière, alors que finalement ça serait plutôt de répondre à la demande. [...] Voilà ; j'ai eu des cas où je me suis dit : pourtant j'ai tout fait pour que... ; et ben boum, parce que l'enquête policière prédomine. » (médecin du travail).

- Problèmes liés au reclassement d'agents fonctionnaires donc impossibles à licencier facilement

On l'a vu, ce reclassement pose des problèmes très difficiles au DRH, particulièrement quand les services sont petits. Par ailleurs, ce reclassement très difficile est rendu obligatoire par le statut très protecteur des agents, contraignant littéralement le DRH à agir : « Après, ce qui fait aussi, on est **obligés quand même un peu** de s'en préoccuper, c'est le fait qu'on les garde... et puis les possibilités de licenciements sont beaucoup plus compliquées. » (DRH)

- Contribuer à l'objectif général d'économie

« L'objectif du rééquilibrage matin/après-midi était clair : c'était un objectif d'optimisation ; ça nous a permis d'économiser des camions. [...] L'objectif c'était **aussi** que les tournées soient équilibrées en charge de travail. » (DRH). Là encore on remarque que l'objectif

d'équilibrage des charges de travail, que l'on peut considérer comme favorable à la GEST, arrive en deuxième position. Le préventeur interne en risques professionnels se heurte au même impératif, lorsqu'il s'agit par exemple d'harmoniser les horaires, ce qui ne paraît pas envisageable : « *Si tout est le matin, il faut 15 camions.* ».

Les motifs des actions du DRH tels que nous les percevons semblent donc cohérents avec les valeurs que nous avons cru déceler, à savoir, l'absence d'une grande sensibilité personnelle aux questions de GEST mais une approche plutôt réactive et séquentielle des problèmes.

- Le directeur de service, les encadrants de proximité

Il semble que les principaux motifs de leurs pratiques de GRH visent essentiellement à leur permettre de :

- Satisfaire aux objectifs d'économies budgétaires, prégnants dans les discours

De fait, ces objectifs d'économies orientent toute la réflexion sur les changements en cours ou à venir : « *Voilà, par rapport aux réflexions de **réduction**...* » (encadrant de proximité 2). Ils orientent et même gouvernent toutes les décisions. Ils orientent également l'introduction de nouveaux outils, qui vont donner lieu à de nouvelles pratiques : « *[De la géolocalisation] [...] Vu qu'on cherche quand même à optimiser tout ce qui est... euh, tournées ; ça va nous permettre d'avoir des données au niveau de... du travail de réduction de fréquences qu'on souhaite faire aussi.* » (encadrant de proximité 2). Ce moteur puissant des pratiques entre même parfois en collision frontale avec le moteur de la GEST, par exemple, en ce qui concerne la suppression des collectes bilatérales préconisée par la R437 : « *Il ne faut pas se leurrer, on rentre dans des contraintes économiques actuellement ; pour tout ce qui est bilatéral, le fait de faire des bouts supplémentaires, c'est des choses à prendre en compte ; l'économie de gasoil, le temps, **contrairement** à la sécurité même vis-à-vis de nos agents...* » (encadrant de proximité 2). Sur ce point les moteurs des pratiques des encadrants de proximité, épargner de l'argent, rejoignent ceux des agents, qui souhaitent gagner du temps. En revanche, la GEST des agents est totalement sacrifiée, par les deux types d'acteurs d'ailleurs. L'absolue prédominance des objectifs d'économies indignes le médecin du travail, qui se demande si une manière de faire prévaloir la GEST ne serait pas de parvenir à faire converger les intérêts économiques avec ceux qui concernent la santé des agents : « *Moi je pense que le nerf de la guerre actuellement c'est vraiment la question économique ; [...] en fait il faut trouver un lien avec le secteur économique et à ce moment-là on arrive peut-être à porter...[...] Donc, ok, la sécurité ça coûte cher mais finalement quand on voit combien coûte un accident du travail ou une maladie pro, finalement ça coûte moins cher ; donc peut-être que c'est une bonne piste vous voyez ?* » (médecin du travail).

- Eviter un nouvel accident grave, et par-dessus tout, se couvrir si un nouvel événement devait survenir

On peut inférer du discours de nos interlocuteurs que c'est le volet « *sécurité* » de la GEST qui les préoccupe avant tout. Si l'usure professionnelle inquiète, c'est d'abord parce qu'elle favorise les accidents : « *Ces gens-là, on en a quelques-uns qui sont quand même fatigués ; on a un gars fatigué, quand on est fatigué c'est moins d'attention ; donc c'est là où arrive*

*l'accident... »* (directeur de service). De fait, la possibilité d'un accident hante les responsables. Il s'agit d'un moteur évident de leur volonté de se mettre en conformité avec la R437. Les responsables raisonnent en permanence avec l'idée de pouvoir se couvrir en cas de besoin : « *Fortement conseillée, si jamais il y a un pépin... ; il ne faut surtout pas qu'il y ait un pépin parce qu'on sera certainement là pour nous la ressortir. Pour nous il y aura des endroits où on ne l'appliquera pas mais ce sera inscrit sur les fiches de travail 'à tel endroit vous avez le droit de faire la marche arrière' et d'appliquer le protocole dans le cas des marches arrière qui restent.* » (directeur de service). L'encadrant de proximité 2, dont la sensibilité personnelle à la GEST est plus grande, estime même que cette obsession du risque juridique devient contre-productive en matière de sécurité, par exemple sur les consignes au sujet des marches arrière : « *...au lieu de chercher des solutions euh, adaptées à ce problème qu'on rencontre en collecte, ben ça a été euh, mettre en place des, des consignes pour dire euh..., plus de se couvrir au niveau d'encadrants...[...] Ben ça je l'ai dit à d'autres ; j'ai dit 'euh, moi je vous verrai jamais sur le terrain, moi quand je vais avec les gars je sais que c'est pas appliqué et c'est pas forcément applicable'.* ». (encadrant de proximité 2).

▪ S'épargner des situations difficiles à gérer au quotidien

« *Ce n'est pas ça qui m'inquiète... c'est dans les 10 dernières années, est-ce que tout le monde sera en forme pour travailler jusqu'à la 10e année ; si jamais cette masse de 10 personnes arrive à 50-55 ans, les 5 dernières années vous n'avez que de l'absentéisme c'est un gros problème ...* » (directeur de service).

Ici encore, ces motifs sont cohérents avec la référence constante à la règle et aux instructions données par le niveau national, la hiérarchie, les élus qui tient lieu de valeurs, ou de système de référence.

- Les deux préventeurs : préventeur interne en risques professionnels et médecin du travail

Les motifs de leurs actions visent tous à améliorer la GEST des agents. Ce faisant, ces deux acteurs sont en cohérence avec les missions inhérentes à leur fonction, mais aussi avec leur sensibilité personnelle et leurs valeurs déclarées.

- Les élus

Ils ont été contraints de valider l'embauche du préventeur interne en risques professionnels après l'accident mortel de 2008. Tous nos interlocuteurs s'accordent à dire que l'accident a été l'élément déclencheur de cette prise de conscience, qui n'était donc pas spontanée : « *Malheureusement il a fallu cet accident mortel pour, pour essayer d'avoir une légitimité par rapport à son poste quoi.* » (médecin du travail). Cependant, les nouveaux élus semblent mus par d'autres logiques, qui viennent rentrer en conflit avec cette nouvelle préoccupation sinon pour la GEST, du moins pour la sécurité. En effet, ils portent les préoccupations de la population, et notamment, la réflexion sur les diminutions d'impôts, qui passent par des mesures de restriction budgétaire. En effet, les élus ont à cœur de se maintenir à leur poste, ils sont donc très attentifs au fait de ne pas mécontenter leurs électeurs, au risque de retarder des mesures favorables à la GEST. On le voit sur l'exemple de la suppression des marches arrière, très compliquée et lente à mettre en œuvre sur le terrain en raison de la démarche imposée par

les élus : « *Voilà ; il y avait une pression politique importante pour qu'il y ait un grand dialogue avec les usagers ; ça prend un temps !* » (directeur de service). Enfin, il faut compter avec les querelles purement politiciennes, qui ressortent à chaque alternance et retentissent directement sur les projets visant à prendre en compte la GEST : « *C'est une horreur...je me fiche complètement de l'étiquette politique, on est bien d'accord ; le problème c'est que dans une collectivité, elle s'est habituée à son maire ou à ses élus, etc..., on travaille dans ce sens, ça va ; si le successeur continue dans la dynamique et ben on a avancé, c'est bien, on avance un petit peu dans le projet, on va le mener à bien ; si par contre c'est un opposant, il va aller à l'encontre de tout, donc de tout ce qui a été fait jusque-là et tout est remis à plat, en cause et peut-être abandonné.* » (médecin du travail).

Lorsqu'on observe les motifs des actions des élus, on remarque la parfaite cohérence avec la légitimité démocratique dont ils se revendiquent.

De façon générale, dans les moteurs concrets des pratiques des acteurs, on remarquera la grande absence de la GEST, ou de toute autre notion s'y rapportant, comme le bien-être des agents. Celle-ci ne semble pas être une priorité, à part chez les deux préventeurs dont c'est la fonction.

- b) Triangle d'analyse de Pichault et Nizet : une convention de GEST, un contexte, et des acteurs qui rationalisent
- Synthèse des contextes structurant l'environnement dans lequel se développent les pratiques de GEST (*cf.* Tableau 67)

Les contextes de Montagne fournissent à ses décideurs un faisceau de ressources et de contraintes dans lequel se développent les pratiques de GRH, « *classiques* » ou non, contenant des traces de GEST ou pas. Nous avons déjà longuement décrit ces contextes et les reprenons ici dans un tableau de synthèse largement inspiré de Pichault et Nizet, même s'il doit être adapté au cas particulier du secteur public et que nous l'agrémentons des éléments spécifiques aux pratiques de GEST qui nous intéressent. Un certain nombre de ces éléments de contexte sont repris dans les argumentaires des acteurs qui justifient leurs actions.

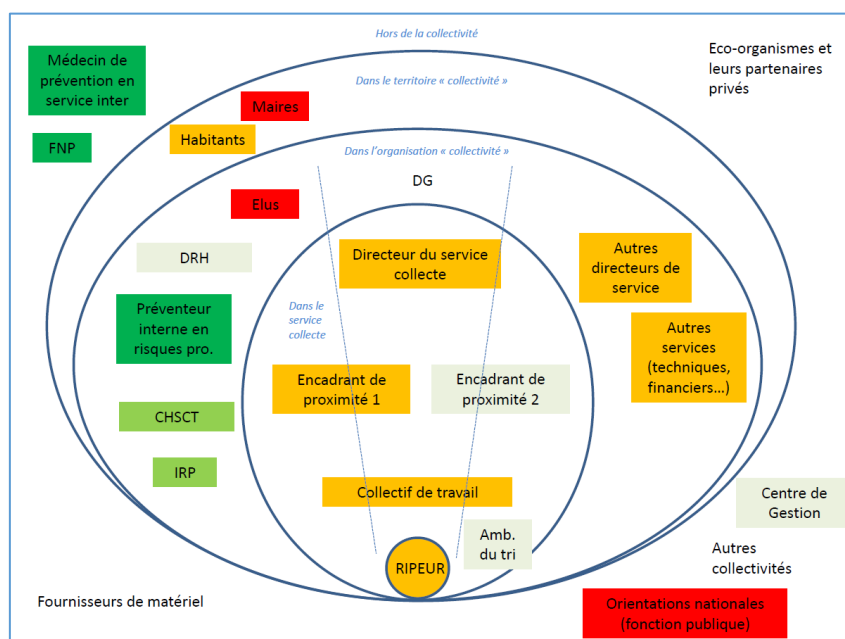
Facteurs du contexte externe	
<b>Marché du travail</b>	Forte disponibilité de la main-d'œuvre
<b>Législation sociale</b>	Forte prégnance
<b>Réglementation de l'activité</b>	Forte
<b>Réglementation particulière au secteur public</b>	Forte (statuts...)
<b>Concurrence</b>	Aucune
<b>Rentabilité</b>	Pas le but du service (service public)
<b>Stabilité du marché</b>	Accroissement de la demande
<b>Préventeur externe</b>	Médecin du travail très actif
<b>Population</b>	En demande d'un allègement de la fiscalité
<b>Niveau national</b>	Restrictions budgétaires en raison de l'importance de la dette publique
Facteurs du contexte interne	
<b>Configuration</b>	Bureaucratique
<b>Age de la structure</b>	Ancienne
<b>Culture</b>	Nous l'appellerons « administrative »
<b>Stratégie d'affaires</b>	Leadership des coûts
<b>Situation financière</b>	Contrainte
<b>Pyramide des âges</b>	Défavorable
<b>Événement particulier</b>	Accident mortel en 2008
<b>Préventeur interne</b>	Préventeur interne en risques professionnels très actif
<b>Climat social</b>	Instable

Tableau 67 : synthèse des éléments des contextes composant le réseau de ressources et de contraintes que vont mobiliser les décideurs de la GEST chez Montagne pour faire prévaloir leurs intérêts

On se rappelle du système très complexe composé des acteurs et groupes d'acteurs qui gravitent autour des agents chez montagne et qui contribuent dans un sens ou dans l'autre à structurer l'environnement dans lequel se construisent les pratiques de GEST. Nous sommes maintenant en mesure de proposer une interprétation de la façon dont ces acteurs ou groupes d'acteurs se saisissent de certains éléments de contexte en vue de faire prévaloir ce qu'il est convenu d'appeler « *leurs intérêts* », dans un jeu de rapports de force.



- Approche politique



On l’a vu, les valeurs des différents groupes d’acteurs ne sont pas du tout alignées entre elles. Les justifications qu’ils apportent à leurs actions non plus. En revanche, les justifications apportées par chaque acteur à ses actions sont cohérentes avec les valeurs inférées pour cet acteur. C’est ainsi qu’en matière de GEST, nous pouvons distinguer plusieurs blocs, qui mobilisent les éléments des contextes dans des sens opposés en ce qui concerne la GEST.

- Parmi les acteurs dont l’influence structure les pratiques dans un sens plutôt favorable à la GEST, on trouve essentiellement les préventeurs, en interne et en externe

Ce premier « bloc » est essentiellement composé du médecin du travail et du préventeur interne en risques professionnels. Ces deux acteurs sont les principaux acteurs de la GEST chez Montagne. Ils mobilisent plusieurs éléments de contexte pour faire prévaloir leurs « intérêts », en ligne avec leurs valeurs :

- La référence constante à l’accident mortel de 2008, qui a énormément marqué les esprits de par son caractère dramatique, certes, mais aussi par ses conséquences dommageables en termes de gestion de crise, d’image...
- La référence à la pyramide des âges défavorable qui agit comme une menace de problèmes à venir

Ces acteurs mobilisent ensuite l’ensemble des ressources mises à leur disposition par le législateur pour tenter de faire avancer les choses en matière de santé au travail : Fonds National de Prévention pour faire financer la mise en conformité avec la R437. La prégnance de la législation sociale permet également le recours répété au CHSCT et aux IRP pour faire valider/formaliser des dispositions favorables à la GEST. Ensemble, ces deux acteurs parviennent à réintroduire la GEST dans certaines des pratiques du DRH, à condition de parvenir à faire converger les intérêts de la GEST avec les intérêts propres du DRH.

- Parmi les acteurs dont l'influence structure les pratiques dans un sens plutôt défavorable à la GEST, on trouve plusieurs sous-ensembles, aux valeurs et logiques différentes :

- Les agents et leurs collectifs de travail

Les agents souhaitent avant tout gagner du temps, qui pour pouvoir se débarrasser rapidement de ce travail qu'il n'apprécie pas, qui pour pouvoir exercer une double activité. Ainsi, on les voit se prévaloir de l'accident mortel de 2008 pour exiger la suppression immédiate et massive des marches arrière, qui leur font gagner du temps.

- Les encadrants de proximité et le directeur de service

Ces acteurs souhaitent avant tout satisfaire aux objectifs d'économies, éviter les conséquences néfastes d'un nouvel accident et se simplifier la gestion quotidienne du service. Parmi les éléments du contexte, on les voit donc invoquer de façon dominante la situation de contexte financier contraint et la stratégie de leadership des coûts pour justifier nombre de leurs actions. A ceux qui contesteraient leurs décisions, ils opposent, outre cette situation financière, la législation très contraignante spécifique au secteur public (statuts, etc.), ainsi que la règle spécifique à cette collectivité, donc, extérieure au service. Enfin, pour s'épargner les conséquences néfastes d'un nouvel accident, ils mobilisent les ressources du droit, anticipant sur une éventuelle judiciarisation d'un événement malheureux pour se prémunir par avance contre tout engagement de leur responsabilité propre.

- Les élus et maires

Ces acteurs se prévalent de leur position de représentants des habitants. Le principal élément de contexte mobilisé dans leurs argumentaires est celui du contexte financier contraint au niveau national. Par ailleurs, ils sont élus sur un programme d'économies, visant notamment à obtenir des baisses de la fiscalité locale qui pèse sur les habitants.

- Le niveau national

Le niveau national impose des réductions des dépenses en se prévalant de la nécessité de réduire la dette publique. Par ailleurs, l'un des *verbatim* précédents montrait bien que la régulation en matière de santé au travail était ténue.

Nous avons vu comment chaque acteur ou groupe d'acteurs exhibait des actions dont les motifs sont généralement très cohérents avec les valeurs qu'il défend, ou bien qu'on peut inférer des *verbatim*, parfois « en creux ». Nous avons vu également comment les acteurs mobilisaient les différents éléments des contextes pour tenter de faire prévaloir ce qu'ils considèrent comme leur intérêt. Il nous reste à examiner *pourquoi* ils considèrent qu'il s'agit de leur intérêt, à savoir, le processus et le type de rationalisation à l'œuvre dans la mise en mouvement de ces acteurs.

- Approche par la rationalisation

Il nous semble que le moyen le plus simple pour donner à voir le processus de rationalisation en marche est d'exposer quelques exemples d'arbitrages rendus par les acteurs, à savoir, ce qui se passe lorsqu'ils ont le choix entre plusieurs options et choisissent d'utiliser leur marge de manœuvre dans un sens (celui de la GEST) plutôt que dans un autre. Nous espérons y voir

la concrétisation des processus de rationalisation qui vont aboutir à la définition des intérêts des décisionnaires, qui traduiront ensuite ces intérêts en pratiques, elles-mêmes expression de l'utilisation politique des ressources et contraintes fournies par les contextes.

Exemples :

- De plusieurs arbitrages par les agents entre sécurité et gain de temps
  - Sur les marches arrière

*« Oui ; c'est un bon point les marches arrière, c'est une perte de temps ; et puis bon, faut pas oublier qu'on a eu un pépin, un gros pépin avec une marche arrière. Donc, si, moi je dis que ça serait pas mal ; supprimer les marches arrière c'est bien ça ; après, bilatérale, tout dépend où vous êtes ; bilatérale, ça vaut moins que les temps de tournées. »* (ripeur 1 Montagne).

Les agents acceptent et même souhaitent la suppression des marches arrière, mobilisant pour cela l'argument de l'accident mortel de 2008. En revanche, ils refusent la suppression des collectes bilatérales, tout aussi dangereuses. On note que l'instrument de mesure leur permettant de statuer dans un sens ou dans l'autre est le gain ou la perte de temps, et non la notion de mise en sécurité des agents, ni du locuteur, ni des autres. Ceci nous amène à inférer que la rationalité mobilisée est une rationalité purement instrumentale.

- Sur le fait de demander à passer premier chauffeur, ce qui ralentit l'usure

Cette préoccupation semble passer avant toute autre, notamment, avant la préoccupation relative à la GEST. Ainsi, avant de demander un poste de premier chauffeur, qui aurait le mérite de leur permettre d'épargner leur santé mais risquerait de les faire basculer dans une catégorie qui part plus tard à la retraite : *« En général ils vont essayer de regarder ..., ils prennent ça en compte aussi. 'Attends, là il me reste un an, je fais un an'. »* (DRH).

- Sur le fait de sacrifier ce qui donne du sens à leur travail

*« On aimerait bien nous aussi, on adore parler avec les gens... [...] mais on peut pas passer une minute, si on voit 50 personnes, on passe une minute par personne ce qui représente pas grand-chose, 50 personnes on les voit dans la tournée, ça fait 50 minutes, ça nous fera arriver ici pas loin de 6h40, vous voyez ce que je veux dire ? »* (ripeur 4 Montagne).

Ici les agents préfèrent sacrifier l'un des rares éléments qui, de leur propre aveu, donne du sens à leur travail, à l'obsession du gain de temps. On assiste d'ailleurs à un conflit entre la rationalité instrumentale et la rationalité en valeur, puisqu'ils admettent eux-mêmes que les usagers apprécient ce contact, parfois en ont besoin. Cependant, c'est la rationalité instrumentale qui prévaut.

- Sur le fait de se préoccuper de sécurité seulement quand ils y sont contraints

*« La sécurité sur ça oui ; d'abord ça les a traumatisés [...] Alors que se ménager, faire les gestes bien comme il faut, pas aller trop vite, c'est des conséquences à long terme et ils le*

*perçoivent mal. - Ça ils vont le faire de manière entre guillemets 'imposée' lorsque justement ils vont être fatigués. »* (DRH, préventeur interne en risques professionnels).

On le voit clairement, la préoccupation pour la GEST, que ce soit en matière de sécurité ou plus encore de santé, ne s'invite dans les préoccupations des agents que lorsque ses conséquences sont tangibles et impactent leur quotidien. Une nouvelle rationalité instrumentale, fondée sur la nécessité de prendre la GEST en compte, remplace alors la précédente, qui était fondée sur le gain de temps.

On notera d'ailleurs que cette dernière semble complètement internalisée et n'est simplement pas remise en cause au quotidien : « *La problématique ce n'est pas le fait qu'ils contestent ; mais quand ils sont dans l'action [...], l'action propre du travail, plutôt qu'une action volontaire et délibérée de contrecarrer les consignes de sécurité. Ou de vouloir gagner du temps. C'est quelque chose, c'est presque involontaire, c'est la routine.* » (encadrant de proximité 1).

- D'arbitrages effectués par les encadrants de proximité

- Critères sur lesquels ils vont passer un agent premier chauffeur

« *Au mérite. [...] Si c'est un bon conducteur, l'implication qu'il peut avoir, la notation, la vision globale du travail, sur beaucoup de critères, l'évaluation sur plusieurs années, sa valeur au travail.* » (directeur de service). On observe avec intérêt que la nomination est effectuée par la hiérarchie, sur la base de critères de performance, mais que la notion de GEST en est totalement absente. Il en va de même pour la décision de passer un agent en tournée du matin, les plus convoitées malgré leur caractère délétère pour la GEST.

- Travail imposé par la R437 sur la suppression des collectes bilatérales

L'encadrant de proximité 2 rappelle que la collecte sans aucune bilatérale coûte plus cher. Ici on note que les intérêts des encadrants de proximité et des agents, sous-tendus par un type instrumental de rationalité, convergent : il s'agit, pour les uns, de faire des économies, pour les autres, de gagner du temps. Dans les deux cas la sécurité des agents passe au second plan (sans même parler de la GEST).

- Affectation des tournées aux différents horaires

« *Nous on a fait en sorte de, de collecter tout ce qui est centre-ville le matin pour qu'ils aient moins de circulation, pour qu'ils aient moins de stress sur le fait d'avoir des gens derrière ou des personnes qui dépassent ...* » (encadrant de proximité 2).

Ici on remarquera une préoccupation de la direction pour la GEST des agents. La rationalité mobilisée nous semble plus proche d'une rationalité en valeur. Cependant, on notera que cette pratique ne provoque aucune dépense supplémentaire et aucune perte de temps (voire peut-être un gain) ; elle ne rentre donc pas en conflit avec une autre qui serait inspirée par une rationalisation de type instrumental, ce qui a certainement facilité sa concrétisation.

- D'arbitrages effectués par le DRH et relayés par les encadrants de proximité

Il est à noter que ces arbitrages ne sont pas effectués par le DRH sur la base de sa seule initiative, mais qu'ils se font de manière concertée avec la hiérarchie de la collectivité (direction générale), sous l'influence des élus.

- Sur le fait de rééquilibrer les tournées matin/après-midi

*« L'objectif du rééquilibrage matin/après-midi était clair : c'était un objectif d'optimisation ; ça nous a permis d'économiser des camions. »* (le DRH).

Nous avons ici un pur exemple de rationalisation de type instrumentale, centré sur les économies budgétaires. Lors d'une réflexion sur les horaires et les affectations aux horaires, la meilleure option en termes de GEST aurait été de passer toutes les tournées en horaires de journée, comme venait de le faire la Métropole voisine. Un tel choix a pour conséquence de supprimer les désagréments liés aux horaires atypiques et de supprimer la possibilité de double activité (ce qui peut d'ailleurs aggraver les difficultés de recrutement, la possibilité d'une double activité étant une motivation). Ce n'est pas le choix qui a été fait chez Montagne.

- Sur le fait de mettre du monoripage ou non : pas pour l'instant, mais...

*« Nous c'est la consigne, c'est-à-dire 'vous faites en sorte au maximum de vos possibilités de remplacer', pour qu'ils partent à 3. Après, vu le contexte financier on n'est pas du tout à l'abri que ... »* (le DRH).

Ici on sent bien que la composition des équipes n'est pas vue comme un moyen de GEST, auquel cas le monoripage ne serait même pas envisagé, mais comme une variable d'ajustement qui paraît évidente (et légitime) au vu de la pression financière.

- Sur le fait d'introduire ou non une réflexion sur la GEST dans un processus de changement qui impacte directement le travail des agents

*« Et après, la réorganisation des tournées... si vous voulez, ce qui se passe, c'est qu'un territoire bouge [...] du coup le poids de la tournée bouge. Au fil du temps ... 'bon allez, il y a ce quartier en plus, je vais le mettre à machin parce qu'il a du rab sur sa tournée'... [...] Donc à un moment c'est devenu un peu le bazar et donc ils ont remis à plat pour s'assurer que c'était, aussi dans un objectif d'optimisation et de gain de temps, pour s'assurer qu'il y avait une cohérence dans la tournée à la fois en termes de circuit et en terme de charge de la tournée. Parce que l'objectif c'était **aussi** que les tournées soient équilibrées en charge de travail. »* (le DRH).

On note que la notion de charge de travail arrive en deuxième place dans le discours, après l'optimisation économique. On note par ailleurs que la GEST semble très absente de toutes les décisions prises dans le cadre de processus de changement. Le préventeur interne en risques professionnels le confirme lorsqu'on lui demande s'il a été impliqué dans les groupes de travail qui ont mené à la totale réorganisation des tournées : *« Pas directement. Ponctuellement, j'étais informé parce que ça a été mené par les encadrants, etc. ; je n'étais pas complètement partie prenante dedans. »* (préventeur interne en risques professionnels).

- On investit le champ de la santé et de la sécurité au travail seulement quand on a des « vrais problèmes »

« Du temps de Mr X qui était DRH hein, on avait lancé un petit peu des procédures de, de document unique avec l'ingénieur hygiène sécurité, puis ça a été stoppé parce que ben peut-être que Mr X était absorbé par un travail de mise en place de logiciels, etc... ; donc il y a eu à un moment donné où ça partait en vrille, où il y avait plus rien de fait, plus rien, plus rien, plus rien ; après il a décidé de changer de poste, ok ; mais c'est un petit peu dans, dans..., à la suite de où plus rien n'a été fait qu'il y a eu cet accident mortel quand même ; donc ben oui, heureusement il y avait eu des choses qui avaient été faites dans le document unique mais il était pas forcément tenu à jour hein, voilà ; donc il y avait eu des choses mais... peut-être que c'était le moment où jamais parce que après s'il y avait d'autres choses qui se répétaient euh..., comment allait être considérée la collectivité qui allait être responsable, etc, etc... ; donc je pense que là encore il y avait..., ben on s'est aperçu de la, du risque si les choses n'étaient pas faites comme il le faut. » (médecin du travail).

On note qu'ici l'investissement dans la santé et la sécurité au travail est contraint par les événements, de par leur côté tragique mais aussi en raison du risque juridique.

- S'adjoindre des compétences extérieures pour tirer le maximum d'enseignements d'un accident grave

Après l'accident mortel : « Là on a pris la **précaution** de mettre en place une enquête avec un intervenant indépendant, à la limite, on fait ce qu'on veut... Cacher. Donc c'est limite je trouve. Après c'est aussi un **pesage des risques**, c'est-à-dire qu'on n'aurait pas non plus se **permettre** de faire ça n'importe comment parce que, les agents, à juste titre, nous attendaient... et après ça peut faire des dégâts à long terme. [...] Ils établissent quand même un rapport. Qui va rester en interne, mais enfin bon. Imaginons qu'il y ait un problème, un AT grave sur quelque chose sur lequel l'ACFI nous avait alerté, ça peut ressortir, y compris au pénal. » (le DRH).

On note ici que le DRH, qui a une formation juridique, raisonne en termes de prise de risques pour déterminer la façon dont il va traiter l'accident grave. Il pèse le risque de mouvement social, ainsi que le risque en cas de judiciarisation d'un éventuel accident ultérieur. En aucun cas il ne raisonne en termes de GEST pure. Ici encore la rationalité mobilisée est une rationalité instrumentale.

- D'arbitrages effectués par le médecin du travail

« Là encore vous en avez un qui arrive et qui, et qui a charge de famille et des crédits ; qu'est-ce que vous faites ? Ben, vous le prévenez, vous lui dites 'vous faites attention parce que essayez quand même de prévoir vos arrières parce que ça va pas durer longtemps, vous risquez de vous faire...' ; enfin ce que je veux dire voilà ; vous exposez un petit peu le risque mais, mais, derrière ils veulent prendre le boulot parce qu'il a besoin de sous. Qu'est-ce qu'il va faire ? S'il a la possibilité de, de rester quand même, de, de prospecter un autre boulot ; voilà, j'essaie toujours de dire 'ben essayez quand même de voir, voilà, vous avez trouvé ça mais sur le long terme ça risque d'être difficile, faudrait peut-être essayer de voir un autre

*travail où vous ne serez pas sollicité de telle et telle façon' ; donc ils l'entendent ou ils l'entendent pas.* » (médecin du travail).

Le médecin du travail est le seul à sembler pris dans un conflit entre deux types de rationalité : la rationalité instrumentale et la rationalité en valeur. En effet, il lui est demandé de tenir une position difficile, notamment lors des visites d'aptitude à l'embauche. Sa mission consiste à attester de l'aptitude physique médicale à tenir le poste du candidat ripeur, tout en sachant que les conditions de travail auxquelles il accepte de le soumettre vont à coup sûr dégrader cette bonne condition physique. Il doit donc arbitrer entre la rationalité instrumentale, qui lui impose de vérifier la congruence entre l'offre de main-d'œuvre et le besoin de l'employeur à un instant t, et la rationalité en valeur, qui lui impose de protéger la santé des agents. Pour compliquer la chose, il a parfois affaire à des candidats qu'il sait fragiles sur le plan médical, donc, encore plus vulnérables à l'effet néfaste des conditions de travail. C'est alors qu'intervient une deuxième rationalisation en valeur, qui prend en compte la précarité économique fréquente de ces personnes. Le médecin du travail est donc pris entre une rationalité instrumentale, qui lui impose d'attester l'aptitude médicale de la main-d'œuvre ou de la refuser le cas échéant, et deux types de rationalité en valeur menant à des actions antagonistes : protéger la santé des agents, ce qui imposerait de leur refuser l'aptitude, et permettre à ces agents et à leurs familles de sortir de la précarité économique, ce qui incite à la leur accorder. Face à ce problème insoluble, le médecin choisit de privilégier le deuxième type de rationalité en valeur. Ce choix le conduit à attester l'aptitude de sujets qu'il sait fragiles sur le plan médical, tout en sachant que les conditions de travail vont leur être préjudiciables. Il tente de réduire l'inévitable malaise causé par ce conflit de rationalité en prévenant les agents des risques pour leur santé et en essayant de les convaincre d'utiliser cet emploi comme un tremplin pour sortir de la précarité et rebondir ailleurs dès que possible.

Lorsqu'on examine les processus de rationalisation à l'œuvre chez les détenteurs des pratiques RH chez Montagne, on s'aperçoit que la rationalité qui domine largement est un type de rationalité instrumentale, dont les motifs sont clairs : optimiser la gestion budgétaire, faciliter la gestion quotidienne, éviter les accidents et surtout leurs conséquences. Il semble que la GEST ait peu de place dans les réflexions, ce qui est particulièrement visible lors des processus de changement, auxquels les préventeurs pourtant compétents et impliqués ne sont pas réellement associés. De fait, hors préventeurs, il semble que la GEST ne soit pas un fondement solide de l'élaboration des pratiques RH : on ne la retrouve ni dans les valeurs perçues chez les acteurs, ni dans les motifs qui sous-tendent leurs actions, ni dans les processus de rationalisation qui sont à l'œuvre dans leurs arbitrages. Dès lors, on comprend qu'il n'existe pas vraiment de convention de GEST à l'œuvre chez Montagne mais de petites touches de GEST retrouvées çà et là dans les pratiques, essentiellement centrées sur la sécurité mais beaucoup moins sur la santé. Ces petites touches semblent largement devoir leur existence à la réaction à des problèmes graves (accident mortel, usure chez les agents...) et ne semblent pas procéder d'une réflexion d'ensemble qui serait centrée sur la GEST. Par ailleurs, elles semblent largement annihilées par le reste de l'ensemble des pratiques dont les fondements sont très différents et les effets, antagonistes à la GEST.

#### 8.1.4. *Montagne, carte postale : que sont-ils devenus ?*

##### a) Les événements

Nous avons restitué les résultats de notre étude au CHSCT de l'entreprise concernée en 2018. En préparation de ce rendez-vous, nous avons pu mener un ultime entretien d'1 heure 30 avec le préventeur interne en risques professionnels, qui nous a tenus informés des évolutions et événements survenus depuis notre passage. Il nous a également remis les résultats d'une étude sur l'absentéisme menée en 2018, qui nous fournit ce que nous possédons des indicateurs chiffrés et de leur évolution entre 2015 et 2018. Il est à noter que les résultats dont nous disposons correspondent à la partie quantitative de l'étude et ne vont donc pas plus loin, car une autre partie, qualitative celle-là, est toujours en cours. Le préventeur nous donne aussi le plan d'actions d'une étude Qualité de Vie au Travail qui a été menée sur l'ensemble de la collectivité. Par ailleurs, c'est à l'occasion du CHSCT que nous avons pu bénéficier d'une validation de notre travail par l'ensemble des participants : préventeur interne, DRH, médecin du travail, nouveau directeur du service collecte, directeur général adjoint, chargé de QSE, IRP, élus. Nous présentons ici une synthèse des documents et éléments recueillis, l'intégralité se trouvant dans la monographie extensive.

En entretien préparatoire, le préventeur interne en risques professionnels nous confie avoir eu « pas mal de difficultés » avec ce service depuis 2015.

- Une réorganisation, déjà annoncée lors de notre passage, a bien eu lieu l'année suivante

Cette réorganisation faisait suite à un audit organisationnel, qui avait permis de faire remonter de nombreuses demandes des agents. Cependant, il semble que les réponses apportées par la direction à ces demandes n'aient pas suffi, puisque l'année 2017 a vu se multiplier les signes de malaise social et de dysfonctionnement du service.

- Juin 2017 : survenue d'un nouvel accident du travail grave

Un agent a été percuté par une voiture, qui a perdu le contrôle (il y a un tiers extérieur responsable). L'agent a dû être amputé d'un membre. Il a 35 ans. L'analyse de l'accident a été menée de la façon la plus large possible, en lien avec l'agent chargé des fonctions d'inspection délégué auprès du Centre de Gestion et certains membres du CHSCT.

Des actions de suivi psychologiques ont été mises en place pour les agents (un psychologue propose des entretiens individuels et collectifs).

- L'année 2017 a vu une augmentation dramatique de l'absentéisme

En deux ans, l'absentéisme du service collecte qui était déjà élevé (8,52%) a presque doublé, pour atteindre le taux énorme de 14,77%. Ce sont ces chiffres qui ont déterminé la direction à commander une étude indépendante sur le sujet, sur tout le périmètre du service déchets, pour comprendre les causes de l'absentéisme et de son évolution récente.

- Septembre 2017 : grève locale massive du service collecte

Cette grève a eu lieu après l'audit organisationnel et malgré la mise en place par la direction des premières réponses aux demandes des agents. La grève était totalement inédite pour la



collectivité, elle était massive et elle a été longue, trois semaines. Elle était marquée par de nombreuses revendications.

- En matière managériale

Le management de proximité et ses méthodes ont été mis en cause de manière frontale. Les deux encadrants de proximité ont été déplacés.

- En matière salariale

On l'a vu, la rémunération était un vif motif de mécontentement parmi les agents, il n'était donc pas étonnant que ce motif surgisse au premier plan des revendications des grévistes.

- En matière de conditions de travail

Il est intéressant de noter une autre demande des agents : elle concerne les marches arrière. On rappelle notamment que ce sujet était fort sensible depuis l'accident mortel de 2008. On sait également que cette revendication leur permet de gagner du temps, et que l'exigence de sécurité fournit un instrument très solide de négociation. Les agents grévistes ont donc exigé que les dirigeants cessent de procéder par négociation et concertation commune par commune auprès des usagers, des élus... (éminemment politiques) pour supprimer les marches arrière qui les mettaient en danger. Avec l'aide d'un financement du Fonds National de Prévention, les démarches antérieures avaient pourtant fini par aboutir à la suppression de 75% des marches arrière, mais les agents leur reprochaient leur longueur. Cette revendication a été entendue et a abouti à la suppression, cette fois immédiate et sans concertation, d'un certain nombre de marches arrières particulièrement critiques. C'est l'attitude qui est désormais adoptée : le service supprime maintenant les marches arrière critiques sans l'aval des élus. Seule une dizaine ont été conservées, dans le cas où leur suppression entraînait plus de risque routier que le fait de les garder.

- En matière de valorisation et de reconnaissance

Ce point avait aussi à voir avec le volet managérial et avec le volet salarial.

Pour conclure, la grève s'est soldée par une négociation, et le protocole de reprise du travail a comporté de nombreux changements dans tous les domaines précités.

## b) Les évolutions

Le préventeur interne reprend avec nous notre analyse, ligne à ligne, pratique par pratique. Toutes nos conclusions sont validées. Il nous donne ses commentaires et nous informe des dernières évolutions survenues depuis notre passage il y a trois ans.

- Concernant les pratiques classiques de GRH

- Entrées et sorties

Pour nous indiquer qu'à son sens l'attractivité de l'entreprise s'est améliorée, il nous signale que plusieurs agents ont pris des disponibilités pour aller dans le privé...et sont tous revenus, sans exception.

○ Intégration et culture organisationnelle

Pour lui, le problème perdure. Il confirme que le service collecte est toujours un service à part, qui ne participe pas aux événements organisés pour l'ensemble des services de la collectivité, et au sein duquel les collectifs sont divisés : ceux du matin contre ceux de l'après-midi. Il confirme que le manque de soutien des équipes entre elles persiste largement.

○ Formation et développement

A ce sujet, notre interlocuteur nous fait part d'un changement survenu suite à l'audit organisationnel. On se rappelle que le principal encadrant de proximité, que nous avons nommé encadrant de proximité 1, travaillait sur des horaires de bureau pour être présent sur le temps de travail des deux équipes. Ce faisant, il manquait tout le début de la tournée du matin et toute la fin de la tournée d'après-midi, ce qui ne laissait pas de poser de nombreux soucis en matière de régulation. Cet encadrant est parti, de même que l'encadrant de proximité 2 qui le suppléait en cas d'absence. A la place ont été créés deux postes d'encadrants de proximité dont les horaires sont calés sur ceux des équipes : l'un travaille sur les horaires du matin et l'autre sur les horaires de l'après-midi. Les profils ont également changé : les deux personnes qui ont été recrutées possèdent des profils identiques, ce sont tous les deux d'anciens chauffeurs de la collecte. En plus du fait que les agents disposent maintenant à tout moment d'un encadrant dédié, qui les connaît, qui connaît leur métier, sur l'intégralité de leurs heures de travail, la création de ces deux postes intermédiaires ouvre des perspectives d'évolution nouvelles pour les agents qui le souhaiteraient.

○ Evaluation

Le préventeur interne estime que l'évaluation est facilitée par le fait que les nouveaux encadrants de proximité sont issus du métier, ce qui leur permet d'être plus proches des réalités de terrain. De plus, ils sont présents aux mêmes heures que leurs agents, ce qui facilite les rencontres.

En ce qui concerne le vécu très négatif des agents sur la manière dont la rémunération se fait (prime dégressive...), le préventeur nous annonce que le processus d'évaluation fait de toute façon partie d'un chantier identifié par la collectivité dans son ensemble lors d'une étude sur la qualité de vie au travail, et qu'il doit faire l'objet d'une réflexion approfondie. Il nous transmet le plan d'actions issu de cette étude, où figure en effet l'item « *revoir le système d'évaluation professionnelle* » au titre des chantiers en cours.

○ Promotion, carrière et mobilité

A l'exception des nouvelles possibilités offertes par la création d'un échelon intermédiaire, qui restent limitées, ce problème est toujours sans solution à l'heure actuelle, selon notre interlocuteur. Une réflexion est en cours sur les mobilités subies et choisies, et aucune solution évidente ne se dégage. Il demeure impossible de conserver à un chauffeur qui passerait en déchetterie tous ses avantages salariaux pour faciliter sa mobilité, car on risquerait de déséquilibrer le collectif d'accueil par la création d'inéquités. Les gestionnaires ont pensé créer un parcours professionnel menant au métier de chauffeur de camion-grue, beaucoup moins contraignant, mais ils se heurtent à la collectivité qui refuse que le verre soit ramassé le matin à cause du bruit qui dérange les riverains. Or, les horaires de journée ne

conviennent pas aux agents. De façon générale, la direction mène une réflexion en collaboration avec une ressource responsable de la GPEC en interne, mais le préventeur interne ne cache pas la difficulté de la démarche dans ce service particulier.

- Rémunération

On l'a vu, les salaires ont évolué après la grève de septembre 2017 et ont été largement améliorés. Un travail d'explicitation a été mené en ce qui concerne la prime premier chauffeur, vécue comme injuste, puisque tous les agents conduisent : il a été expliqué (sans qu'on soit sûr que l'argument ait porté) qu'il s'agissait d'une prime d'encadrement d'équipe, et non d'une prime de conduite. Enfin, le vécu très négatif lié à la prime annuelle dégressive mais jamais progressive a été identifié comme un point noir dans l'étude sur la qualité de vie au travail et ses modalités d'attribution vont être revues en 2019.

- Temps de travail

Rien n'a changé.

- Régulation sociale

Notre interlocuteur souligne que l'organisation a progressé sur ce point grâce à la présence des nouveaux encadrants de proximité présents sur tout le temps de travail des agents. Cependant, il reste toujours difficile d'organiser une réunion plénière sur le temps de travail car les équipes ne font que se croiser et les agents ne souhaitent pas rester après leur temps de travail.

Sur le point précis de l'usage des chronotachygraphes comme des outils de contrôle, c'est le médecin du travail qui est intervenu. Il a expliqué aux agents que cet outil de gestion n'était pas utilisé par la direction dans le but de contrôler les éventuels dépassements de temps de pause. Au contraire, il leur a assuré qu'il n'était utilisé que pour s'assurer que la pause était bien placée en milieu de tournée, c'est-à-dire, au moment où les organismes en ont besoin. Certains agents étaient en effet tentés d'effectuer leur tournée entière en une fois et de prendre la pause à la fin, la rendant inopérante en termes de récupération. Le médecin du travail a pris soin de rappeler les raisons physiologiques de la nécessité d'une pause, mais aussi le fait que la durée de 20 minutes constituait un minimum, non un maximum. Il a enfin rappelé que les agents étaient autorisés à faire une pause plus longue s'ils en ressentaient le besoin, à condition que cette pratique n'entraîne pas la facturation à l'entreprise d'heures supplémentaires.

Enfin, sur la question des marges de négociation insuffisante des encadrants, incapables de récompenser les agents qu'ils jugent méritants, notre interlocuteur nous indique que c'est une question qui rejoint le système d'évaluation mal formulé, et qui sera donc revue en 2019.

- Concernant les pratiques de GEST

- Polyvalence

Afin d'optimiser le recours à la polyvalence chauffeur-ripeur, entravé par la possible confusion entre les catégories active et non-active, une modification des fiches de paie a été mise en place. Le libellé a été changé, de façon à ce que les suiveurs ne risquent pas de perdre

leur classification en catégorie active, évidemment très surveillée. Ainsi, par exemple, la fiche de paie d'un troisième chauffeur, en fait un suiveur qui conduit un peu, porte bien la mention « *suiveur* », et non la mention « *3<sup>ème</sup> chauffeur* ».

Il subsiste le problème des chauffeurs qui ne veulent pas passer le volant et descendre courir derrière le camion.

La « *prime de premier chauffeur* » a été requalifiée en « *prime de responsable d'équipe* », pour éviter toute équivoque. Il a été expliqué aux agents que le premier chauffeur recevait cette prime car il gardait la responsabilité de l'équipe, notamment en matière de sécurité, tout au long de la tournée, même s'il descendait vider les bacs.

- Ripeurs à la roue

Ces ripeurs ont dû être employés comme des ripeurs classiques pendant des mois en raison des absentéismes longs : ils étaient dans la même équipe plusieurs mois de suite, ce qui ôtait tout intérêt au dispositif. Un travail a donc été fait « *pour réintroduire de la souplesse* ». Nous n'en saurons pas plus.

- Gestion du changement organisationnel

Un très gros travail a été fait par rapport au changement et à son acceptation, notamment suite à la grosse poussée d'absentéisme qui a eu lieu en 2017.

- Matériels

L'éradication progressive des sur-bacs se poursuit, même s'il en reste toujours.

Le préventeur reconnaît par ailleurs volontiers qu'en effet les agents n'étaient pas associés au choix des matériels. Ils ne le sont toujours pas. Il donne même l'exemple récent d'un camion qui a été commandé sans qu'aucun avis ne soit demandé ni aux agents ni à lui-même, le préventeur interne en risques professionnels. Or, ce camion a posé souci et le matériel s'est révélé inadapté.

On note enfin que rien n'a officiellement changé en matière de double activité, ni en matière de régulation en cas de difficulté. Cependant, il faudrait refaire une étude approfondie pour savoir ce qui a changé en matière de régulation informelle, notamment avec le changement d'encadrants.

- Concernant les dossiers individuels en cours au moment de notre passage

- La situation bloquée a été résolue

L'agent de 40 ans qui était en situation bloquée d'inaptitude au poste de chauffeur-ripeur a été reclassé. Il est maintenant chargé de la dotation des bacs. Son planning est organisé par la personne chargée du numéro vert, après appel des usagers qui ont besoin qu'on vienne leur livrer un bac. Le camion utilisé par l'agent a fait l'objet d'aménagements.

- Un autre reclassement a été effectué en 2018

L'agent est devenu chauffeur de déchetterie.

- Deux nouveaux dossiers sont en cours

- Un reclassement

L'issue n'est pas encore claire. Le DRH et le préventeur interne travaillent avec la personne chargée de la GPEC. Ils s'orientent vers un poste d'ambassadeur du tri : il s'agit d'aller passer les nouvelles consignes auprès des usagers en porte-à-porte, sur les marchés ou les salons dédiés à l'environnement, de faire des animations dans les écoles... Ce poste nécessite de bien connaître les problématiques et les consignes, ainsi que de maîtriser un peu l'outil informatique. Agé de 45 ans, l'agent utilise l'outil informatique au niveau personnel, donc le saut en matière de compétences paraît réalisable. Son accompagnement comprend un bilan de compétences, qui est en cours.

- Une mise à la retraite anticipée

Un autre agent reconnu inapte à toute fonction est proche de l'âge de la retraite. Le DRH étudie donc la possibilité de le mettre en retraite anticipée, il étudie le dossier pour voir s'il peut rentrer dans un dispositif réservé aux carrières longues.

Le préventeur interne souligne que c'est à cet effet que les dirigeants de Montagne sont très vigilants à s'assurer que tous les agents souscrivent bien à un système de prévoyance.

c) Les projets

Le préventeur interne en risques professionnels déplore le fait qu'aujourd'hui Montagne réagisse au coup par coup à des situations individuelles. Par ailleurs, la pyramide des âges est toujours très défavorable et les problèmes arrivent. Une réflexion est donc en cours au sein de Montagne sur ce que le préventeur appelle les « plans de carrière » : « *On vous recrute pour 10 ans au maximum et après il y aura des entretiens. Parce qu'après c'est trop tard.* ».

## 8.2. Deuxième territoire, première entreprise : Menhir

### 8.2.1. Menhir, codage inductif : description des pratiques de GEST

Chez Menhir, il existe une gestion explicite de la prévention au sens global, et pas seulement de la sécurité. Cette gestion implique des acteurs dédiés, et prend la forme d'actions nombreuses, menées en continu.

Chez Menhir, il existe une cellule prévention dans chaque direction. Elle est directement rattachée au directeur. Ainsi, la cellule Prévention de la Maîtrise des Déchets comporte 4 personnes : un responsable HSE, son adjoint, et deux agents de prévention qui viennent du terrain. L'un est ancien ripeur, l'autre, ancien encadrant de proximité. Très ancrée dans l'opérationnel, la petite équipe s'occupe de toute la partie déchets : cela va de la collecte aux déchetteries, en passant par la pré-collecte (matériel...). Elle est amenée à intervenir dans tous les domaines, de la formation au contrôle du matériel en passant par le contrôle des pharmacies. Autre fait notable, cette équipe est réellement dédiée à la prévention au sens large, pas seulement à la sécurité. Dernier point : la prévention occupe une partie importante de son temps, l'autre partie étant dédiée à la coordination de tous les projets qui peuvent prendre corps à la maîtrise des déchets. C'est ainsi que la prévention peut être intégrée dans chaque projet : réduction de fréquence, conteneurisation des déchets verts, arrêt de collecte du verre en porte-à-porte... les sujets sont vastes. « *C'est assez vaste quand même, et moi je*

*m'occupe de la coordination pour assurer que tous les projets s'imbriquent bien les uns dans les autres et qu'au niveau planning on est correct. Donc c'est moitié – moitié, moitié projets et moitié prévention.* » (responsable HSE). Cette façon de fonctionner assure une certaine cohérence à l'ensemble.

Quand les projets qui ne sont pas menés directement par le responsable HSE, il y est tout de même fortement associé : *« Pas forcément à l'écriture du cahier des charges, mais par contre, comme on est quand même en relation quotidienne, ce genre d'élément comme l'histoire des marchepieds, c'est pris en compte. Après, quand on fait des suivis réguliers, très souvent je dis 'Tiens, sur ce matériel-là ça serait peut-être pas mal, sur les prochains achats, de prévoir ce type d'équipement. Est-ce que ça se fait, est-ce que ça serait possible ?'. [...] Comme on travaille sur le même lieu, c'est plus simple.* » (responsable HSE).

D'après nos interlocuteurs, la cellule Prévention est considérée comme un acteur naturel et n'a pas à se battre pour assurer sa légitimité : *« Ce n'est pas du tout cloisonné. L'avantage de notre activité, de la Prévention, c'est que c'est très transversal. On travaille vraiment avec tous les services et on intervient à tous les niveaux.* ». La prévention semble même bénéficier d'une aura positive : *« [La cellule Prévention n'est pas considérée comme des empêcheurs de tourner en rond ?] Non, pas du tout, parce qu'ils ont même tendance à nous solliciter donc c'est plutôt bon signe. Je n'ai jamais eu ce sentiment de me dire 'ils me cachent les choses pour pas qu'on aille regarder parce que sinon ça va être une usine à gaz'. Non, ça ne s'est jamais produit. Ou alors je ne l'ai pas su ! (rires) Quand je suis arrivé ici, c'est ce qui m'a changée, parce qu'on m'a plutôt sollicité très rapidement pour plein de sujets, alors que d'où je viens, c'était plus compliqué.* » (responsable HSE).

Partant sur ces bases, nous sommes instruits de nombreuses actions, en faveur de la sécurité et/ou de la santé, qui sont menées en continu et viennent s'ajouter à la prise en compte de ces paramètres dans chaque projet mené au sein de cette Direction.

- a) Actions explicitement dédiées à la gestion de la santé et de la sécurité des agents
  - Formation des agents

Comme on l'a vu dans les pratiques classiques, c'est la cellule Hygiène et Sécurité qui est en charge d'une partie de la formation d'accueil des nouveaux agents. Par ailleurs, lorsque l'actualité le justifie, un supplément de formation est appliqué. Par exemple, les consignes de sécurité viennent d'être réécrites : elles ont donc fait l'objet d'une évaluation des agents.

- Quarts d'heure sécurité / suivis de tournées systématiques

Les quarts d'heure sécurité sont programmés en fonction de l'actualité, à l'occasion d'un souci particulier comme un accident, ou bien d'une demande, ou encore de manière routinière. Ils peuvent être prévus ou non. Ils concernent une thématique donnée, une pratique... *« On fait ce qu'on appelle des quarts d'heure sécurité, donc on suit nos équipes, on les filme, et puis après on revient en salle, on leur montre le film et on identifie ensemble les bonnes pratiques et les mauvaises pratiques. Je dirais qu'on fait plutôt de la sensibilisation. [...] On fait au moins un suivi tous les mois sur chaque régie, ME et MR, et on*

*essaye de suivre 3 ou 4 équipes. L'idée c'est de voir les équipes deux fois par an.* » (responsable HSE). Les encadrants et préventeurs s'appuient sur ces suivis réguliers, courts mais fréquents, pour évaluer l'efficacité de leurs actions de prévention.

La prévention est prise très au sérieux, comme la sécurité. A l'occasion, les mauvaises pratiques récurrentes peuvent être signalées aux encadrants et faire l'objet d'une mise au point ferme.

- Actions ponctuelles en fonction de l'actualité

Tous les événements de la vie de l'entreprise touchant à la santé ou à la sécurité sont traités par la cellule Prévention. C'est évidemment le cas des accidents. Chaque accident du travail fait ainsi l'objet d'une enquête. Cependant, ce peut être aussi le cas hors contexte d'accident, dès qu'une mauvaise pratique est constatée, par exemple, un refus d'utilisation des EPI.

- Travail sur la mise en conformité avec la R437

On l'a vu, le travail sur la mise en conformité avec la R437 comporte notamment un gros travail d'éradication des « points noirs » (marches arrière, bilatérales...). Cependant, cette démarche nécessite un travail de longue haleine « *astreignant, rébarbatif* », impliquant des acteurs multiples et pas toujours engagés dans la GEST des agents (habitants, maires...). « *Pour 700 points, il faudra des années pour arriver à un résultat. On le fait, mais c'est très décourageant parfois.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

- Usage prévu de la géolocalisation à des fins de prévention

La géolocalisation va être mise en place à la fin de l'année. « *Ça va nous permettre de faire remonter des dysfonctionnements, de mieux suivre les tournées, quand il y aura des travaux ça va nous simplifier la tâche parce que le chauffeur sera guidé plus facilement, tout ce qui est tonnage..., et puis ils voient aussi l'équité entre les agents. [...] La géolocalisation permettra de vérifier que tout le monde respecte les règles en temps de travail. Qu'il n'y a pas des gens qui courent comme des cinglés, ou des gens qui ne prennent pas de pause alors que d'autres prennent des pauses de trois quarts d'heure. Aujourd'hui, ça on a du mal à l'évaluer, les temps de pause. On ne sait pas du tout. On sait qu'il y a des équipes qui jouent le jeu et d'autres qui ne jouent pas le jeu.* » (responsable HSE).

Evidemment, les gestionnaires devront être prudents dans l'utilisation de cet outil, qui peut aussi être envisagé comme un moyen de contrôle des agents, ce qui ne va pas sans provoquer des remous.

- Echanges réguliers avec le médecin du travail

Les encadrants ont repéré un décalage entre la perception du médecin du travail et la leur. Deux éléments sont en cause : le fait que le médecin du travail ne connaisse pas le métier, et le fait que les informations dont il dispose reposent essentiellement sur les déclarations des agents, qui peuvent avoir tendance à surestimer ou au contraire à sous-estimer leurs difficultés. « *Donc il y en a qui en jouent, et d'autres qui ne se mettent pas en position de*

*sécurité maximum pour leur propre santé.* » (directeur adjoint à la collecte). La seule façon d'éviter ces écueils est le rapprochement : « ...maintenant on essaye d'avoir des réunions avec eux pour échanger sur ce que nous on sait de l'agent, ce qu'on voit, et ce que eux, ils voient... [...] on essaye d'instituer des temps d'échange sur des agents, même s'ils n'ont pas beaucoup de temps, pour pouvoir s'alerter mutuellement. » (directeur adjoint à la collecte).

- EPI

Un soin important est apporté aux équipements de protection individuelle et à leur adaptation aux cas particuliers : « *Il y a des personnes qui ressortent de leur visite médicale avec certaines pathologies que je ne connais pas spécialement, parce que c'est...Mais au moins, avec ça, je dois soit leur fournir des chaussures spéciales, soit leur fournir des bouchons d'oreilles, des machins, des ceci, des cela, parce que j'ai un magasin complet !* » (encadrant de proximité régie ME).

- Attention portée aux retours sur le travail des agents

Les gestionnaires sont attentifs à toutes les informations qui peuvent les renseigner sur la sécurité de leurs agents, et en tiennent compte même lorsqu'elles leur parviennent de source informelle : « *Donc à partir de là, ils partent, et puis on leur demande qu'ils fassent déjà leur travail, mais en toute sécurité. On a des retours, soit par les titulaires, et ça revient tout seul à nos oreilles. Il y a assez de gens dans l'agglomération ME, et aussi de gens de MR, qui les voient. Les retours, je les ai directement. Je n'ai pas besoin de demander. Ça vient tout seul, les renseignements, on les a !* » (encadrant de proximité régie ME).

- Utilisation de logiciels pour assurer la transmission des données, RH mais aussi de sécurité et de santé, entre les acteurs gestionnaires

Des logiciels assurent la transmission d'un certain nombre de données entre les encadrants, ce qui permet une certaine homogénéité du niveau d'information. De façon intéressante, certains de ces logiciels croisent des données RH (congs...) avec des données de santé (AT), même si celles-ci respectent le cadre du secret médical. « *On a tout sur l'agent. Chaque agent, on sait tout ce qu'il a fait, ses maladies, ses arrêts, ses vacances, ses machins, les CA, les CET, les CEX, on sait tout, on le gère entièrement, on a son tableau de toute l'année en permanence. [...] Enfin, on reçoit les maladies, les machins, tout ça c'est en couleur, mis en rouge, mais on n'a pas les détails. Après, les détails, on les a ailleurs. Quand on rentre dans tout ce qui est OHSAS, sécurité etc., on a les AT, les machins, on a tous les détails, mais c'est un autre logiciel. Au départ on a juste le logiciel X et tout le monde travaille dessus. Si vous voulez, là vous avez par exemple un agent qui m'a posé un accident du travail, j'ai tout fait, j'ai tout renvoyé au DRH, j'ai mis mes supérieurs en copie, enfin, j'ai envoyé dans tous les services concernés, et je vais sur le logiciel X et je le mets en AAQ, c'est-à-dire qu'on le met en attente. Et là, quand les RH reçoivent les feuilles de maladie, les feuilles d'AT, les machins, quand tout ça est un peu trié là-bas, c'est eux, et eux-mêmes, qui les mettent. Soit en vacances, soit en AT, soit en ceci, cela. Nous on les met en AAQ et on ne touche plus à rien, c'est eux qui gèrent derrière, mais on les place. [...] Voilà, et une fois qu'ils ont acté là-bas, après on a tous les détails.* » (encadrant de proximité régie ME).



- Stratégies du donneur d'ordres pour éviter l'usure de ses personnels

Une stratégie propre à Menhir, employeur mais aussi donneur d'ordres, est évoquée discrètement dans les entretiens : « *La collecte des déchets verts c'est une collecte extrêmement difficile et du coup ils ont préféré sous-traiter.* » (responsable HSE). Nous verrons en fin de chapitre comment la question de la santé et de la sécurité des agents se discute entre Menhir (donneur d'ordres et non plus employeur) et les sous-traitants privés chez qui la contrainte se trouve déléguée.

b) L'organisation quotidienne du travail en mode « normal » de fonctionnement

Comment gérer les ripeurs en préservant leur santé ? « *On a toute une technique pour ça. Entre les jeunes qui arrivent, entre ceux qui ont beaucoup d'années de service, et les agents en fin de carrière. Eux, on les protège beaucoup plus.* » (encadrant de proximité régie ME).

- Aménagement urbain

Il s'agit de repérer et d'éradiquer les fameux « *points noirs* » recensés par la R437, notamment, les marches arrière et les endroits où les agents font de la collecte bilatérale. L'aménagement passe très souvent par la construction de points de regroupement. « *On a inventorié tous nos points noirs et en termes de pénibilité, si jamais on peut arriver à mettre des points de regroupement à l'entrée de chaque rue, ça évite que le camion s'engage, donc avec des risques, manque d'éclairage, nids de poule etc., dans des ruelles mal desservies, ils restent sur les axes principaux, après, charge à nous de trouver les endroits qui sont le moins gênant possible pour les riverains, de manière à ce que le camion soit sur un système qui soit le plus fluide possible.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

- Utilisation de la polyvalence

Les pratiques de formation en vigueur chez Menhir ont permis à de nombreux agents ripeurs d'obtenir leur permis poids lourds. De cette façon, Menhir dispose d'un pool d'agents chauffeurs-ripeurs parmi les plus anciens. Au-delà de la flexibilité que cela procure en matière de gestion des plannings, qui ne sera même pas évoquée par nos interlocuteurs, cette flotte de personnels polyvalents permet d'organiser le travail de manière à épargner les organismes. Cette organisation a été proposée suite à une étude sur les troubles musculo-squelettiques datant d'il y a quelques années. Les encadrants s'efforcent donc de composer des équipages de deux chauffeurs-ripeurs et un ripeur : « *C'est-à-dire que les chauffeurs changent, à la pause, souvent, de conduite. Ils font moitié-moitié si vous voulez. Il y en a un qui prend la 1ère tournée jusqu'à la pause et à la 2ème tournée ils changent de chauffeur et le 2ème finit. Comme ça, ça fatigue moins l'équipe.* » (encadrant de proximité régie ME). Il est à noter que les encadrants laissent sciemment une marge de manœuvre aux équipages pour organiser cette polyvalence en fonction des besoins du jour : « *Ils échangent à un moment, mais là, nous on ne rentre pas en ligne de compte. Il y a des équipes qui, à la pause, changent de chauffeur, le gars ne fait que la moitié de la tournée en fin de compte, il y a des équipes qui font ça une journée sur deux, un qui conduit et le lendemain c'est l'autre, et il y en a une, une seule et unique, où ils font une semaine chacun. C'est un arrangement entre eux.* » (encadrant de

proximité régie ME). Quoi qu'il en soit, l'équipage rencontré nous confirme que cet arrangement leur permet de se reposer.

Cependant, cette organisation laisse des angles morts. D'abord, elle n'est pas toujours réalisable, en raison des restrictions au ripage, fréquentes chez les agents, qui les conduisent à être uniquement chauffeurs. Ensuite, cette organisation permet de freiner l'usure chez les deux chauffeurs-ripeurs de l'équipage, mais pas chez le troisième membre de l'équipage, ripeur, qui reste derrière quoi qu'il advienne.

#### Existence de roulants

Il s'agit de fonctionnaires, appelés « *polyvalents* », qui ne sont pas affectés à une tournée, donc remplacent sur n'importe quelle tournée en cas de besoin. Initialement destinée à pallier le problème de l'absentéisme, cette pratique évite aussi un certain nombre de recours aux temporaires, qui sont notoirement plus sujets aux accidents de travail.

- Gestion du temps
  - o Gestion des horaires de départ

Les choses se présentent différemment sur les deux régies. Sur la régie ME, où les horaires sont fixes, on note une certaine tolérance au départ : « *Ils commencent tous à 6 h, on leur tolère tous un quart d'heure de café, donc entre 6 h et 6h15 c'est les départs. Ceux qui ne prennent pas de café s'en vont à 6 h, naturellement, et ceux qui prennent un café partent après leur petite pause, leur cigarette.* » (encadrant de proximité régie ME). Sur la régie MR, où le fini-quitte est encore de rigueur, même s'il tend à être encadré, la question ne se pose pas puisque les agents sont dans une logique de travail pressé.

- o Lutte contre le travail pressé

Pour les gestionnaires, le travail pressé représente un problème important, qui se présente différemment sur chaque régie.

Sur la régie ME, le problème est beaucoup moins aigu que sur MR, mais des mesures sont tout de mêmes prises pour lutter contre la tentation récurrente des agents de partir au plus tôt en enfreignant les règles : « *Ils finissent à 13 h. 6 h – 13 h. Ils partent à 13 h. Les vestiaires sont fermés de façon électrique de façon à ..., parce qu'on a eu des gros soucis à ce sujet-là... Ben il y a des gens qui partent, ils ne le disent pas et ils partent, donc nous on est très très vigilants là-dessus parce qu'il suffit qu'il ait un accident de travail en dehors de ses heures de travail et...* » (encadrant de proximité régie ME).

Sur la régie MR, le problème est beaucoup plus prégnant car le cycle de travail est en train de changer : la volonté des gestionnaires est de mettre fin au fini-parti, au besoin contre la volonté des agents qui s'étaient installés dans une logique de travail pressé depuis des décennies. Ici l'objectif des gestionnaires est double : il s'agit d'étendre le temps de travail effectif pour ne plus avoir à payer des agents qui sont partis depuis plusieurs heures, en même temps que de se défaire d'une pratique très délétère pour la santé et la sécurité des agents. Le

discours de nos interlocuteurs mentionne une grande difficulté à réussir le passage du fini-parti au temps fixe sans provoquer de conflit social aigu. Pour ce faire, on l'a vu, ils ont inventé un mode de transition : le « fini-parti encadré ». Ce mode de transition a une autre fonction, par ailleurs. En effet, les gestionnaires nous expliquent qu'ils manquent de repères pour réorganiser les tournées et établir un cycle fixe, puisque le temps qui était effectué en fini-parti n'est pas représentatif de la charge réelle de travail. La transition par le mode « fini-parti encadré » leur permet de collecter des données plus fiables en matière de rapport temps de travail effectué / charge de travail réalisée qui vont leur fournir un nouveau référentiel. A terme, leur projet est de réorganiser le travail de façon à trouver un point d'équilibre entre l'extension du temps de travail et le respect de la santé et de la sécurité des agents, dont ils sont également très soucieux. Les gestionnaires sont donc en permanence sur la corde raide et jonglent entre ces diverses exigences. Alors que le temps de travail réellement effectué aujourd'hui est d'environ 30h en moyenne (en temps encadré), et qu'il varie largement d'une équipe à l'autre, l'idée est de revenir vers les 35h de travail pour toutes les équipes, mais *« l'objectif ce n'est pas qu'ils aillent vite. Au contraire. C'est qu'ils collectent normalement, parce que la vitesse est génératrice de risquabilité. »* (directeur de la maîtrise des déchets). En échange de l'instauration d'un régime en horaires fixes, que les agents désapprouvent, les gestionnaires font valoir l'avantage d'une organisation équitable et respectueuse de la santé des agents : *« [Le temps encadré] C'est équitable et c'est acceptable. On n'a pas demandé 8 heures de collecte. Ça doit être 5 heures 30 ou 6 heures de collecte sur une journée de 7 heures, en théorie, donc ça laisse une heure pour habillage, douche, préparation du camion, lavage camion, et puis débrief fin de journée. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

Il est à noter que cette transition ne va pas sans heurts. En effet, le travail pressé est très internalisé chez les agents, il semble presque faire partie d'une culture : *« Je pense que c'est eux hein. C'est physiologique. Je pense qu'ils ne savent pas être autrement. C'est plus lié à la personne qu'au travail en lui-même. [...] Il y a des agents qui continuent à courir parce qu'ils ne savent pas faire autrement ici. »* (directeur adjoint à la collecte). C'est ainsi que certains ripeurs refusent d'arrêter de faire de la collecte bilatérale. Même si les mesures sont prises pour lutter contre le travail pressé, on assiste encore à des situations un peu aberrantes : *« Après, ou on les occupe, ou on ne les occupe pas, mais ils attendent. Ils sont obligés d'attendre. Alors qu'ils ont largement le temps de ne pas courir et de faire leur travail correctement, de ne pas s'esquinter. »* (encadrant de proximité régie ME).

On note enfin, dans cette lutte contre le travail pressé, le focus mis sur les pauses, que les agents prennent parfois de façon inappropriée dans un sens ou dans l'autre : *« 20 minutes. Sur 7 heures de travail on a 20 minutes de pause, et on les encourage à la prendre, mais on a des agents qui ne veulent pas la prendre pour finir un peu plus tôt, et puis on en a qui probablement prennent des pauses à rallonge. Et puis en rentrant ils disent 'T'as vu à quelle heure on est rentrés !' »* (responsable HSE). *« La personne qui habituellement finit toujours à 10h30 pour dire 'je ne rentre pas trop tard', ben elle prend 1h30 de pause au lieu de 20 mn, donc il faut aller faire la chasse à tout ça. C'est pareil, ce sont des infos qui reviennent toutes seules. Il y a d'autres équipes. Parce que vous savez, ils ne sont pas toujours d'accord dans les équipes, donc clic, ça revient ! Donc on fait la chasse à ça, et après on va sur le terrain. »*

*On va vérifier.* » (encadrant de proximité régie ME). C'est l'une des raisons pour lesquelles la géolocalisation et les renseignements qu'elle fournit sont attendues avec impatience.

- Congés

Le système de gestion des congés a été pensé de façon à rendre les choses prévisibles et équitables : « *On a un système où les gens..., ce sont des équipes de 3, c'est un système de congés à tour de rôle. Il y a 3 groupes, donc le membre de l'équipe qui fait partie du groupe A a 3 semaines de congés en priorité sur le mois de juillet, le second qui fait partie du groupe B va avoir 3 semaines sur juillet/août, et le troisième va avoir fin août, et chaque année ça tourne. [...] Avant c'était celui qui parlait le plus fort qui partait en congés quand il voulait et là je trouve que c'est plus équitable.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

- Planification de semaine

La planification de semaine a été revue de façon à ce que les agents puissent avoir deux jours consécutifs de repos par semaine, contre deux jours disjoints auparavant, et que ces deux jours soient placés le week-end. Le gain est évident en termes de fatigue mais aussi de meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale. Cet aménagement résulte d'un dialogue avec les agents. « *Quand on a changé le cycle..., [...] avant, ils travaillaient du lundi au samedi, avec un jour de repos le dimanche et un jour tournant dans la semaine, par cycle en fait de 6 jours. Donc voilà, ils savaient, par planification, qu'ils pouvaient avoir le dimanche et le jeudi, ou la semaine suivante le dimanche et le mercredi, enfin, des choses comme ça, et quand on avait quand même discuté un peu avec eux pour voir ce qui n'allait pas ou ce qui allait, en fait on avait travaillé aussi sur le fait d'avoir deux jours consécutifs, et du coup ils ont les week-ends maintenant, ce qu'ils n'avaient pas avant. Même s'ils peuvent travailler sur des missions ponctuelles le samedi sur la base du volontariat, ce n'est pas pareil. D'abord ce n'est pas la même fréquence et puis ce n'est pas le même travail. Donc voilà, on a changé le système, on leur a donné deux jours, et là, par contre, je pense qu'il y avait un vrai gain, en fatigue.* » (directeur adjoint à la collecte).

- c) Actions de régulation lorsque les ripeurs sont mis en difficulté

- Difficulté due au travail

- Traiter les difficultés au fur et à mesure de leur apparition

Les difficultés liées au travail sont multiples. Chacune fait l'objet d'un examen et d'une tentative de solution, qui est souvent formalisée par des consignes. Celles-ci intègrent toujours la sécurité et prennent une forme du type « conduite à tenir en cas de... » : « *Ben il y a plein de choses qui peuvent ne pas aller ! Un truc sur un camion, un formulaire qu'on ne remplit pas, des problèmes de tournées ou de poids lourds, là on va travailler sur une consigne sur comment réagir par rapport à un bac ou un sac trop lourd, parce qu'il n'y a pas de consignes formelles. Il y a des consignes qui sont issues de la collecte et il y a des consignes qui sont issues de l'OHSAS, qui se retrouvent dans... [...] Malgré tout ce qu'on peut mettre en place, il y a toujours des choses à améliorer.* » (directeur adjoint à la collecte).

- Laisser des marges de manœuvre au quotidien

On l'a vu, les agents disposent d'une polyvalence et de marges de manœuvre pour s'arranger entre eux, à l'intérieur du collectif, lorsque l'un d'entre eux est en difficulté.

- Mode de traitement de l'accident du travail

En cas d'accident du travail, les gestionnaires ne semblent pas enclins à encourager la sous-déclaration ou la minimisation. Au contraire, dans une perspective pragmatique, ils semblent avoir intégré le coût ultérieur d'un AT mal traité, et leur attitude en découle directement : « *On leur dit, 'On préfère que vous soyez arrêté 3-4 jours et que ça se guérisse plutôt que de traîner un truc et d'arrêter après pendant 3 mois'.* » (responsable HSE).

- Problème de personnel

On l'a vu, les élus imposent un gel des embauches à la Métropole. Cette mesure provoque une grande tension sur le personnel, dans la mesure où l'absentéisme est fort, et où les gestionnaires de proximité se retrouvent souvent à gérer des pénuries de personnel. Or, l'activité de collecte des ordures ménagères ne peut pas souffrir de délai et doit faire l'objet d'une continuité de service. Voyons comment les gestionnaires régulent ces difficultés récurrentes.

- Recours aux remplaçants

Les choses se présentent différemment sur ME et sur MR. La grosse régie de MR est située dans la ville principale de la Métropole, et elle a choisi de disposer d'un vivier de remplaçants permanents, quitte parfois à ne pas les utiliser. En revanche, ME, qui est plus petite et plus excentrée, doit payer des remplaçants sur son budget propre, en tâchant de faire des prévisions à la semaine. Ce système génère une grande imprévisibilité et les ratés sont nombreux : « *Jusque-là ils avaient un peu moins de souplesse avec les remplaçants parce qu'ils n'avaient pas forcément un vivier de remplaçants comme il y a sur MR. Ils faisaient avec les agents dont ils disposaient alors des fois il y avait du surnombre et des fois ils étaient un peu coincés parce qu'ils n'avaient personne.* » (responsable HSE).

Face à ce problème récurrent, pour trouver à tout prix du personnel et éviter le passage au mode dégradé, les deux régies commencent à expérimenter le « *prêt entre guillemets de temporaires.* *Quand il y a une régie qui est moins embêtée que l'autre, on essaye qu'il y ait des agents qui reviennent sur la régie où il y a un souci. On commence tout juste à expérimenter ça parce qu'il y a des encadrants qui commencent à prendre confiance, à savoir, parce que c'était quand même un peu encore 'pré carré', c'est normal, quand on arrive devant ce problème-là, j'entends les deux côtés moi, je dis 'Ne vous inquiétez pas, personne ne va prendre à l'autre', mais la limite à ça, c'est que c'est souvent les mêmes jours qu'on a les mêmes problèmes.* » (directeur adjoint à la collecte).

- Sollicitation des encadrants au besoin

Parfois, les encadrants de proximité titulaires du permis sont sollicités pour pallier une défection. L'encadrant de proximité ME nous indique qu'il s'agit d'une obligation, notifiée dans sa fiche de poste. Le problème est que ce type d'expédient lui fait prendre du retard sur ses autres tâches. *« C'est même arrivé parfois qu'on ait des encadrants, des encadrants de proximité qui partent en tournée avec les gars parce qu'il n'y avait plus personne. »* (responsable HSE).

- Difficulté due au monoripage occasionnel : régulation

*« On a parfois le cas sur ME d'équipes qui partent à deux parce qu'un agent est absent et qu'il n'y a pas de remplaçant. Ça reste du ponctuel mais ça arrive quand même de temps en temps. »* (responsable HSE).

Il est à noter que dans ce cas extrême où les mesures imposées par le politique grèvent lourdement le fonctionnement de l'entreprise, les gestionnaires gardent à l'esprit la santé et la sécurité de leurs agents. Ils prennent ainsi des mesures de régulation en mobilisant les marges de manœuvre dont ils disposent à leur niveau :

- Tournée plus légère : *« On essaye de les laisser à 2, donc en monoripage, sur une tournée qui est plus légère. On les met sur une tournée qui est beaucoup plus légère de façon à ce qu'ils puissent rentrer à l'heure normale. »* (encadrant de proximité régie ME).
- Adaptation des exigences aux circonstances : *« Même si on leur en rajoute, ils ont le temps d'aller moins vite pour éventuellement essayer de la finir, sachant qu'on leur a toujours dit qu'on n'attend pas le même résultat, c'est-à-dire qu'ils font ce qu'ils peuvent sur le temps donné. »* (directeur adjoint à la collecte). *« Alors, le monoripage, ça fait déjà plusieurs fois que je suis obligé de fermer les yeux à ce sujet-là, quand je suis obligé de faire appel à une équipe dont je sais très bien qu'ils ne vont être qu'à deux, ils jouent le jeu ou ils ne jouent pas le jeu, mais en général ils jouent le jeu, mais ils ne finissent pas toujours parce que la tournée n'est pas prévue pour. C'est-à-dire que le gars qui est tout seul derrière, si on a la chance que ce soit deux chauffeurs, ils peuvent se l'échanger à un certain moment de la journée, de la matinée, donc ils sont moins fatigués, c'est déjà une chose, mais quand vous avez des grandes tournées, et Dieu sait qu'on en a, finir une tournée à deux c'est quasiment impossible. »* (encadrant de proximité régie ME).
- Autres essais de régulation tentés mais refusés : *« On a essayé de faire que des équipes complètes. [...] De laisser un autre ripeur qui partait faire un autre travail et d'enlever la tournée, on s'en serait expliqués auprès des usagers, mais d'enlever la tournée, de faire partir que des équipages à trois, et ils ont refusé. Ces équipes-là ont refusé. Bon, alors, les calendriers sortent bientôt aussi, donc selon les tournées sur*

*lesquelles ils sont affectés...Voilà, il y a ça. Je vais le dire autrement après parce que ça pourrait être..., c'est assez schématique ce que je dis là, mais c'est quand même vrai, vu la période, mais je pense qu'ils voulaient quand même terminer leur tournée et que ça ne soit pas leur tournée qui soit pénalisée, par rapport au service à l'utilisateur. Du coup, on les a laissés partir, sachant qu'ils ont le droit de retrait et de ne pas partir comme ça. » (directeur adjoint à la collecte).*

Les encadrants de proximité sont d'autant plus attentifs à la protection de leurs agents que les épisodes de « *mode dégradé* » se multiplient, sur des tournées particulièrement difficiles (déchets verts).

- Problème sur la tournée

En cas de problème sur la tournée entraînant un dépassement horaire, les heures sont soit payées, soit récupérées, au choix de l'agent. Quoiqu'il en soit, les encadrants sont attentifs à ne pas dépasser les 35h de travail hebdomadaire, mais aussi les 10h consécutives de travail. Ils sont particulièrement vigilants dans les cas de double tournée, qui peuvent se présenter de manière exceptionnelle sur ME (les agents font leur tournée d'ordures ménagères et repartent pour une tournée de déchets recyclables, par exemple). « *L'encadrement fait attention à ce genre de chose, parce que c'est vrai que les 10 heures, finalement on y est assez vite, donc ils sont vigilants.* » (responsable HSE).

Sur ME, qui est en temps fixe, en cas d'autre problème sur une tournée (panne de camion, ...), l'encadrement sollicite les équipes qui viennent de rentrer et sont encore dans leur plage horaire de présence : « *Les vestiaires sont fermés. Alors, de deux choses l'une. Ça grince mais, de deux choses l'une. Quand il y a un camion qui est tombé en panne, quand un camion a pris du retard et qu'il est revenu, ou un qui est venu faire un échange de camion, ou qui n'ont pas pu vider parce que le camion est bloqué là-bas etc., on renvoie une équipe en renfort de façon à finir la tournée.* » (encadrant de proximité régie ME).

- Problème avec un usager

Les usagers ne suivent pas toujours les règles de la collecte, ni même de la politesse, ce qui peut générer des difficultés pour les agents. Une procédure est prévue pour qu'ils puissent remonter les informations aux encadrants, qui se mettent alors en rapport avec l'utilisateur pour traiter le problème : « *[Les ripeurs ont la consigne de collecter même si ce n'est pas en bacs] mais on leur demande de nous signaler quand les usagers sont dotés d'un bac, qu'ils ne le sortent pas et qu'ils mettent un sac, pour leur faire un rappel. Ils ne nous donnent pas forcément l'info, malheureusement, donc c'est difficile à voir, mais on le constate quand on fait des suivis. 'Comment ça se fait qu'il sort un sac?', 'Ah, ben c'est tout le temps comme ça!'. Donc là on fait un rappel à l'utilisateur. [...] On essaye toujours de trouver une solution. Par exemple, s'il y a des sacs, ils appellent les usagers pour que ..., ou pour mettre en place des bacs, enfin, à chaque fois il y a des choses qui sont faites. Ça ne réduit pas le tonnage, ça ne réduit pas la difficulté de base du travail, mais on essaye quand même d'améliorer les choses.* » (responsable HSE).

- Problèmes liés à l'usure
  - o Restriction d'aptitude d'un agent

Comme dans toutes les entreprises qui emploient des ripeurs, les restrictions d'aptitude posent un gros problème aux gestionnaires. Les solutions proposées répondent à une étude au cas par cas de la situation de l'agent : *« S'il a le permis, on essaye de le mettre en tant que chauffeur, dans la mesure du possible, pour une durée plus ou moins courte, c'est mieux quand c'est court parce que ça ne désorganise pas trop, et après, quand on a des ripeurs qui sont en restriction et qui ne peuvent plus soulever ni rien, là c'est la grosse problématique que l'on a. Parfois on arrive à les mettre par exemple de journée, ce qu'on appelle 'de journée' ce sont les équipes où ils sont deux, donc ce sont des points vraiment spécifiques, et si c'est un véhicule de moins de 3,5t ça peut être lui qui conduit du coup, comme ils sont deux ils arrivent à travailler, pour le coup c'est vraiment une équipe qui est souvent très soudée donc ils arrivent à se filer un coup de main et ils collectent un petit peu moins, et puis sinon on a le cas aussi d'agents qui sont en restriction mais qu'on ne peut plus faire travailler. Si c'est du temporaire, souvent on préfère qu'il soit arrêté chez lui, et si c'est du permanent il faut trouver un système pour le reclasser, et là ça commence à être compliqué. »* (responsable HSE).

- o Un « parcours » à l'intérieur du métier de ripeur

On repère une sorte de « parcours » à l'intérieur du métier de ripeur. Ce parcours est largement basé sur l'âge, et il est anticipé par le passage du permis poids lourds financé par l'employeur, pour tous ceux qui le peuvent. *« C'est pour ça qu'on leur fait passer de plus en plus leur permis, pour ceux qui ne l'ont pas, de façon à ce que justement ils s'allègent, eux déjà, en tournée, selon leur âge, leur machin et tout, leur condition, leur fatigue, quelques pathologies qu'ils ont, enfin, ceux qui ont des problèmes, et les anciens, je vous dis, ceux qui sont vraiment pour partir, qui sont dans leurs 5 dernières années, on les met sur des mini-bennes pour des tournées beaucoup moins dures. »* (encadrant de proximité régie ME).

Le passage d'une étape dans le parcours est déclenché lorsque des signes avant-coureurs de rupture sont repérés par la hiérarchie. Le ripeur en difficulté est repéré par l'encadrant de proximité, qui relaie l'information à son N+1 et à son N+2 : *« Je dis 'Celui-ci, je ne le sens pas bien, il est fatigué'. »* L'agent est convoqué par le directeur adjoint à la collecte et on lui demande s'il a des propositions. Plusieurs ont demandé à être affectés aux tournées en mini-bennes, intrinsèquement beaucoup moins fatigantes. Par ailleurs, les mini-bennes tournent sur des horaires typiques, de jour : *« En général les gens de journée sont ceux qui ont des problèmes. On les met en journée justement pour que ce soit moins pénible. Ceux qui sont en journée, ils ne l'ont pas spécialement choisi, mais c'est par rapport à leur pathologie ou autre, de toute façon ils ne sont plus en mesure d'être derrière une benne, donc ça leur convient bien. »* (encadrant de proximité régie ME).

Quand même cette option n'est plus soutenable, c'est l'arrêt : *« Quand après ce n'est plus possible, ben il se trouve qu'ils sont arrêtés. On les oblige à s'arrêter, on voit leur dossier, et puis on étudie après, au fur et à mesure. Mais moi, les anciens, on les a descendus de leur*



*benne.* » (encadrant de proximité régie ME). La conséquence immédiate de cette pratique est que ce sont les jeunes qui sont majoritairement affectés aux postes les plus contraignants. Il est donc heureux, de notre point de vue, que cette pratique s'inscrive dans une démarche globale de réduction des contraintes du métier et de parcours anticipé, hors de toute rupture. *« Et notamment pour les ripeurs, on laisse..., c'est dommage mais c'est comme ça, on ne laisse que les jeunes, on ne laisse que les nouveaux derrière, parce que bon, je pense qu'ils peuvent..., quand ça a 18 / 20 ans, ils peuvent courir, je pense qu'ils ont le droit, et puis les anciens, ils s'échangent le volant. »* (encadrant de proximité régie ME).

- Reclassement : un « service passerelle »

Les gestionnaires de Menhir sont confrontés aux mêmes problèmes que les autres quand il s'agit de reclasser un ripeur. On note cependant l'existence d'une initiative originale : *« Au niveau de la Métropole, s'est créé depuis quelques années ce qu'on appelle un 'service passerelle', donc qui permet justement à des agents qui sont en restriction de se former à l'outil informatique, de se remettre un peu au travail et de se remettre à niveau dans certains domaines, de suivre des formations par ailleurs, et en même temps ils exercent un travail pour la partie Communication pour les déchets. Ils font du porte à porte, ils relèvent par exemple toutes les anomalies que l'on peut avoir, les dépôts sauvages, ils font des audits un peu sur les communes, mais, cette passerelle, il n'y a que 4 postes, donc évidemment ce n'est pas simple. »* (responsable HSE).

- Difficulté personnelle

- Réduire les trajets domicile-travail et leurs difficultés

Dans le pool des remplaçants, personnels en contrats précaires, se trouvent souvent des jeunes et des personnes qui ne sont pas véhiculées. Lors de leur affectation, les encadrants nous disent être attentifs à ne pas les envoyer sur la régie la plus éloignée de leur domicile, pour ne pas aggraver leurs difficultés.

- Réduire les épidémies

Les encadrants encouragent leurs agents à ne pas venir travailler en cas de pic de virus hivernal... : *« Les gastros, les machins, ça on les a aussi, forcément, et on a encore des agents..., donc là on a essayé de travailler, qu'ils ne viennent pas. Le premier jour c'est pas la peine qu'ils viennent, c'est pas la peine. Donc ils viennent, ils contaminent leurs collègues, donc on en a encore plus, donc ça on a essayé de le travailler. »* (directeur adjoint à la collecte).

- d) Gestion de la charge de travail

- Equilibrage des tournées sur des territoires en constante mutation

Les discussions ayant abouti à l'abolition du fini-quitte à ME il y a de cela plusieurs années ont connu cette issue favorable en partie parce que la direction a mobilisé l'argument de l'équité : *« En fait il y avait un contexte favorable parce qu'il y avait... Le fini-parti, c'est*

*dans les deux sens hein. [...] Et cette régie-là, [...] les agents étaient en attente de beaucoup de choses, de règles, mais dans les deux sens. Ça veut dire qu'il y avait quand même des équipes qui pouvaient terminer à plus de 14 h pour terminer leur tournée et d'autres qui rentraient à 9 h, donc un total déséquilibre, mais dans les deux sens. Donc en fait, quand on a rétabli ça, on a aussi rétabli qu'à partir du moment où on dépassait, les agents étaient payés, ou récupéraient, mais enfin il y avait un dédommagement du temps. Du coup, en rétablissant la règle 'à l'équitable', c'est mieux passé en fait, puisqu'on reconnaissait aussi tous les gens qui faisaient des efforts dans l'autre sens. »* La répartition équitable de la charge de travail est une revendication permanente des agents. Cependant, il semble que cette revendication perdure, car la promesse n'a pas correctement été tenue, et le territoire se remodèle sans cesse, astreignant les gestionnaires à la vigilance : *« Alors, ce qui a été plus dur, c'est que, comme je vous dis, comme les tournées n'ont été rétablies qu'en 2009 et que maintenant elles sont déjà déséquilibrées, en fait on n'a pas pu rétablir l'équité par rapport au temps de tournée tout de suite. »* (directeur adjoint à la collecte). Ce retard est un motif de mécontentement, car la contrepartie promise en échange de la suppression du fini-quitte n'a pas été tenue.

Quant à la régie MR, l'équilibrage des tournées fait partie de l'objectif des encadrants lors de la réorganisation à venir, ce qui justifie notamment le recueil actuel d'informations grâce à la transition par le « *fini-parti encadré* ».

- Laisser des marges de manœuvre aux agents pour se répartir le travail

Une fois la charge de travail distribuée par les encadrants, une marge de manœuvre est laissée aux agents pour la répartition, ce qui permet des adaptations en fonction des besoins de chacun : *« Rattrapage ou encombrants, ils s'échangent. Moi, une fois que le boulot est distribué, à partir de là.... Je sais qui peut, qui ne peut pas, je les mets en place, et après ils s'arrangent entre eux. 'Tiens, aujourd'hui prends le camion, fais ça, moi je vais faire ça'. Il y en a qui connaissent plus certaines choses que d'autres, qui ont plus d'affinités avec tout ce qui est organismes HLM, il y en a qui connaissent bien les gardiens... Ils ont tous un petit peu chacun leur truc, ils connaissent..., et après ils s'arrangent. »* (encadrant de proximité régie ME).

- Double activité

La double activité est une réalité chez Menhir. *« Après, ils ont leur après-midi, donc ils font ce qu'ils veulent. Je ne sais pas, mais bon, voilà quoi ! Il y en a qui ont des doubles boulots. Nous ici, j'en ai entendu deux-trois qui se sont mis en micro-entreprise. Oui, oui, ils font du déchet vert entre deux, des coupes de haies et tout ça. Oui, oui, depuis l'année dernière j'entends parler de ça. [Mais] Oh, ce n'est pas la majorité. »* (encadrant de proximité régie ME).

Le phénomène semble rester marginal. Partant, l'employeur décide de ne pas intervenir. *« Non, on ne s'immisce pas du tout là-dedans. On avait eu le cas d'un agent qui était en accident de travail et que certains avaient vu en train de construire une maison, on a essayé de se balader un peu dans ce coin-là mais on ne l'a jamais pris sur le fait, et puis, non, ce n'est pas une volonté. Enfin, sauf dans le cadre d'un accident de travail sur lequel on a un*

*doute, mais ça reste vraiment très ponctuel.* » (responsable HSE). Il faut dire que le contrôle d'un employeur sur le travail effectué en dehors du temps réglementaire, de façon souvent non déclarée, est fort difficile à envisager. Par ailleurs, la situation varie fortement en fonction des heures consacrées à ce double travail, de sa nature... : « *Après, on n'a aucun contrôle là-dessus. Après, qu'ils tondent leur pelouse, c'est pas grave, mais qu'ils aillent tondre celle des quatre voisins ...* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

#### e) Divers et matériel

On note que les matériels sont achetés en lien direct avec les opérationnels de terrain. Prenons l'exemple des camions : « *[Qui choisit les matériels ?] C'est le garage. Il y a un directeur adjoint aussi qui s'occupe de la partie achats, mais il travaille en lien avec le directeur adjoint de la partie collecte pour choisir le bon matériel.* » (directeur de la maîtrise des déchets). Par ailleurs, on verra que la cellule Prévention n'est jamais loin, de même que le préventeur externe de la CARSAT.

#### - Camions

Les achats de camions répondent à la même problématique que les autres domaines de la gestion ordinaire de l'entreprise : concilier efficacité économique et préservation de la santé et de la sécurité des agents qui les utilisent. Ainsi, « *on a équipé avec des camions de plus en plus gros pour justement gagner du temps sur les haut-le-pied, les vidages etc. Souvent les équipes n'ont besoin de faire qu'un seul tour. Ce sont des camions chargés à 11 tonnes.* » (directeur de la maîtrise des déchets). On imagine bien que ce type de camion n'est pas très favorable à la GEST, car il entraîne une augmentation de la charge collectée par les agents, ainsi qu'une réduction du temps de répit que représente un tour au vidage pour les agents. Cependant, les gestionnaires de Menhir ne perdent jamais de vue la santé et la sécurité de leurs agents et tentent de compenser : « *Les types de camions. Par exemple là, les gens sont obligés de descendre du marchepied pour raccrocher les bacs, donc on est en train de regarder comment on pourrait automatiser ça pour qu'ils puissent rester sur le marchepied. [...] Parce que le fait de monter-descendre ça leur paraît idiot, même si c'est une question de sécurité, parce qu'ils sont loin du bac finalement, et ça leur demande un effort pour rien. Et multiplié par x fois dans la journée, ça représente quand même...* » (directeur de la maîtrise des déchets).

De fait, quel que soit le domaine considéré, la Cellule Prévention n'est jamais loin, tantôt consultée, tantôt force de proposition. Elle utilise des techniques de benchmark : « *Après on travaille aussi sur le matériel pour faire en sorte qu'ils aient du matériel conforme, correct. On investit quand même pas mal au niveau des camions, on travaille aussi avec ceux qui s'occupent du matériel pour essayer de trouver des solutions... [...] A chaque fois on essaye de proposer des améliorations sur le matériel qui est choisi, sur les camions, sur les bacs, et aussi sur les tournées.[...] On a une personne qui s'occupe de tout ce qui est matériel donc [...] il y a des échanges, puisque parfois on va dans d'autres collectivités pour voir un certain matériel qui est utilisé, ou on demande au fournisseur de nous faire une démonstration, donc oui, on communique avec d'autres collectivités, ou même avec les prestataires privés. On a eu le cas par exemple sur les petits camions, je crois que c'était avec Caillou, on a fait des essais*

*avec leurs véhicules. [...] On travaille vraiment avec tous les services et on intervient à tous les niveaux. »* (responsable HSE).

La qualité des matériels est globalement bonne, leur quantité suffisante. ME dispose de 4 camions de réserve, appelés « *mulets* », en divers gabarits. Les camions ne sont pas en cabines basses. En revanche ils sont tous équipés de lève-containers automatiques, de climatisation. Par ailleurs, des expérimentations sont menées, qui améliorent le quotidien des agents : « *Un truc qui est bien aussi, qui n'a rien à voir mais qui est quand même bien pratique, surtout quand il y a des changements de flux, par exemple lundi et mardi il y en a un qui fait de l'OM et le mercredi c'est du déchet, donc il faut que la benne soit propre, maintenant il y a la possibilité de brancher un jet d'eau, tous les gicleurs sont à l'intérieur et toute la cuve se nettoie toute seule. C'est les tout derniers modèles que l'on a eus et ça, c'est franchement le pied.* » (encadrant de proximité régie ME). Les régies disposent d'un garage en interne, les camions sont réparés sur place et rapidement. Enfin, le rythme de changement des camions a récemment augmenté : « *...maintenant, tous les 4-5 ans, les bennes sont changées.* » (encadrant de proximité régie ME).

#### - Contenants

La conteneurisation, qui améliore notoirement les conditions de travail des agents, est déjà extrêmement avancée chez Menhir : « *Il faut savoir que chez nous les ordures ménagères sont collectées en bacs à 99%, il n'y a qu'une seule commune qui ne les a pas encore, les recyclables sont collectés pour partie en bacs et pour partie en sacs, mais en sacs c'est relativement léger donc ce n'est pas une collecte très pénible.* » (directeur de la maîtrise des déchets). Elle fait néanmoins l'objet d'un programme ambitieux visant à étendre encore la conteneurisation et à éradiquer le maximum de contraintes physiques. Le point le plus critique concerne les déchets végétaux, qui sont encore collectés en sacs, qui plus est, réutilisables, qu'il faut donc vider et remettre à leur place. Ces difficultés s'ajoutent à celles d'une collecte saisonnière et subit des pics d'activité : « *...donc c'est difficile de dimensionner des équipages, le bon nombre de bennes, et des fois ça peut apporter des charges importantes.* » Les gestionnaires de Menhir ont décidé de remédier à cette situation par une « *opération coup de poing* », en mobilisant toutes les ressources à leur disposition pour contrer les éventuelles oppositions : « *On a eu l'accord du Président, bien aidés aussi par la recommandation R437 et Monsieur X [CARSAT, NDLR], pour avoir un budget pour containeriser tous les déchets verts, donc là on a un programme de containerisation de 50.000 bacs sur 5 ans. 10.000 bacs par an. Là ça va avoir, sur la santé des agents, un effet très positif.* » On note qu'ici les encadrants de Menhir ont réussi à articuler l'intérêt pour la GEST et un intérêt d'optimisation économique et de gestion : « *Et avec un autre avantage qui est que ça va nous permettre de contenir le volume de ces déchets, c'est-à-dire qu'on va donner un volume en bacs et au-delà il faudra que l'habitant trouve un autre mode d'évacuation.* » (directeur adjoint de la maîtrise des déchets). Par la suite, il restera à éradiquer les difficultés liées à la collecte du verre en porte-à-porte, ce qui est également prévu, mais dans un second temps : « *On a quelques villes qui sont encore en collecte du verre en porte à porte [...]. C'est dans des caissettes et là aussi on a un programme [pour supprimer], on va tout passer en apport volontaire, donc c'est vrai que c'est vécu comme une réduction de services, mais à un moment donné il faut passer par*

*là. C'est un peu directif, mais... Voilà. Donc là, la volonté est installée, le verre, c'est lancé, on a déjà fait quelques communes, le gros des communes sera réalisé l'année prochaine, et l'objectif c'est que tout soit réalisé avant le nouveau marché de collecte. On va être très mobilisés sur ce sujet-là l'année prochaine, et on commence les déchets verts aussi. Seul sujet où on n'a pas avancé, c'était la collecte en bacs des déchets recyclables. Voilà. Mais d'après ce que j'ai compris, sur les discussions avec Monsieur X [CARSAT, NDLR], c'était moins prioritaire, beaucoup moins impactant que les déchets verts et le verre. »* (directeur adjoint de la maîtrise des déchets).

- Maintenance

Les programmes de conteneurisation intensive impliquent la mise en place d'un programme de maintenance intensive des bacs. Ici encore les gestionnaires combinent intérêt économique et préoccupation pour la santé et la sécurité de leurs agents, en choisissant d'abandonner la maintenance curative, sur appel des habitants, pour passer à la maintenance préventive, malgré le coût de départ plus élevé : *« Le gros avantage de passer en préventif c'est que c'est organisé, c'est maîtrisé, et ce sont aussi des actions où on a un plus fort rendement par agent, tout en ayant moins de pénibilité, parce que ce sont des tournées où on travaille à deux. »* (directeur adjoint de la maîtrise des déchets).

f) Nombreux études et projets, intriqués

Plusieurs études sont menées depuis plusieurs années, par le service études, aux compétences très larges, ou par d'autres, comme le service RH, très actif. Elles débouchent parfois sur des applications concrètes, comme un changement d'organisation.

- Les études

- Etude menée par l'infirmière santé au travail chez les ripeurs

*« Il y a 3 ans on a une infirmière santé au travail, qui travaille à la collectivité depuis 5 ans maintenant, qui avait fait une enquête auprès des ripeurs, pour ceux qui voulaient bien répondre, dans le questionnaire il y avait une question sur une deuxième activité... »* (responsable HSE).

- Etude sur les troubles musculo-squelettiques

C'est cette étude, qui ne portait pas sur l'usure en général mais sur les TMS, qui en est l'un des aspects, qui a permis la mise en place de la polyvalence entre deux des trois équipiers sur les tournées : *« Il y avait eu une étude sur les troubles musculo-squelettiques il y a quelques années, et une des pistes d'amélioration c'était de faire tourner les chauffeurs. Ça a été plutôt bien accepté et ça s'est mis en place comme ça. »* (responsable HSE).

D'autres études ont été lancées récemment suite au conflit survenu quelques mois auparavant, et suite à la mise en place du CHSCT sous sa forme actuelle. On notera ici l'interaction entre les acteurs : Président, gestionnaires, CHSCT, service RH, cellule Prévention, service de santé au travail...

- Etude sur les AT

« *Le problème que l'on a c'est que jusqu'à maintenant le CHS avait tous les chiffres [des AT, NDLR], mais on a dit, sous forme provocateur, au Président qui a donné son accord : 'Vous n'allez pas continuer à nous donner des chiffres. Les chiffres n'ont d'intérêt que si on les travaille. Si on en tire des conséquences, et jusqu'à maintenant on n'en tire aucune conséquence.' Comme on avait chaque année cette masse de fiches qui ne servent à rien, j'ai dit au Président 'Vous êtes d'accord avec nous, ça ne sert à rien qu'on continue comme ça, est-ce qu'on pourrait travailler à une analyse de ces accidents, essayer de commencer à gratter pour arriver à des plans d'actions qui permettent de construire aussi le plan global d'actions du CHSCT sur son axe central qui est d'agir pour la diminution des accidents, mais aussi de l'absentéisme ?' » (secrétaire du CHSCT).*

- Etude spécifique menée par le service RH sur les métiers pénibles : ripeurs et métiers de l'eau (égoutiers...)

« *Ça c'est le gros travail, je pense, qui va pouvoir se faire à partir des études qui vont être menées sur les métiers ripeurs, qui va être engagée, et puis sur les métiers de l'eau (égoutier, des choses comme ça). On en a choisi deux. Ce n'est pas la peine, on ne va pas faire tous les métiers, démarrons par un ou deux, travaillons là-dessus, expérimentons, et après... Donc ça, ça va se mettre en route, pour l'instant on n'a pas les documents, mais il se trouve que j'ai..., et puis comme je suis secrétaire du CHS, j'ai un relationnel avec une partie du service RH qui est très positif, donc ils m'ont montré ce qu'ils étaient en train de faire et je trouve que ce qu'ils ont commencé va être intéressant. » (secrétaire du CHSCT). Cette étude devrait déboucher sur un projet de mobilité spécifiquement adapté à ces métiers, visant à anticiper le repositionnement des agents, pour raison médicale ou non.*

- Etude pénibilité demandée au centre de gestion sur trois métiers : ripeurs, métiers de l'eau et métiers de l'assainissement

Ici la Métropole va chercher au Centre de Gestion les compétences qui lui manquent : ergonomes, médecins de prévention. Le résultat des suivis et de l'étude est d'ailleurs étonnant et illustre bien la difficulté à faire reconnaître les contraintes qui pèsent sur ce métier, car les principaux facteurs de contrainte se situent en dessous des seuils : c'est leur cumul qui rend le métier si difficile à vivre. « *Ce qu'il en est ressorti c'est qu'on est soumis au bruit. On n'a pas encore communiqué. On communique sur ces résultats au mois de septembre. Je pense que ça va faire grincer des dents, il va falloir faire preuve de pédagogie, parce que quand on va leur expliquer que leur métier est pénible parce qu'il est bruyant, je suis sûre que ce n'est pas la première chose à laquelle ils vont penser, eux. Mais bon, les seuils sont ce qu'ils sont, donc on n'est pas dans la pénibilité sur le geste répétitif, on n'est pas dans la pénibilité sur le tonnage, hormis ces deux équipes, ni sur les conditions climatiques etc. C'est pénible parce que c'est bruyant. [...] Je ne sais pas du tout comment ils vont prendre ça. On a intérêt à présenter les choses... Après, ça ne nous empêche pas de travailler sur plein de sujets, mais c'est vrai que pour eux c'est un peu décalé. » (responsable HSE).*

- Etude monoripage menée par l'INRS dans le cadre du groupe de travail initié par la CARSAT

- Suites données aux études

Les résultats des études sont ensuite exploités par la cellule Prévention pour donner lieu à des réflexions et pistes d'amélioration.

- Changement des modes de collecte

Chez Menhir comme dans toutes les entreprises visitées, un point qui est souvent évoqué est le passage de la collecte en porte-à-porte à la collecte en apport volontaire, qui passe par l'installation de containers enterrés. Ici le discours de nos interlocuteurs reflète la combinaison de deux types d'avantages. Le premier avantage s'écrit en termes économiques : d'une part, on remplace un équipage de trois personnes par un seul chauffeur de camion-grue, ce qui fait baisser les coûts de main-d'œuvre. D'autre part, cette modification permet de diminuer la fréquence des collectes, dans la mesure où celle-ci est conditionnée par la faible capacité de stockage des bacs dans les habitats individuels, et qu'on apporte ici des capacités de stockage bien plus importantes. Le deuxième avantage est décrit en termes de santé et de sécurité des opérateurs, puisque le métier de ripeur tel qu'il existe sous sa forme actuelle disparaît simplement : « *Et un des bons moyens aussi de traiter la pénibilité sur ce poste-là, ça on l'oublie souvent, c'est la mise en place de containers enterrés.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets). Cette combinaison d'intérêts mène à une volonté politique très forte en ce sens : « *Nous on a une démarche très agressive en ce sens-là puisqu'on implante environ 250 colonnes enterrées par an.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets). Le problème essentiel de cette décision est qu'elle fait disparaître un certain nombre d'emplois peu qualifiés. Cette controverse ne sera pas évoquée avec nos interlocuteurs, dans leur contexte de pénurie de personnel en raison du gel des recrutements, et sachant que les agents actuellement employés sont fonctionnaires, donc, seront éventuellement déplacés sur d'autres postes mais ne perdront pas leur emploi en raison de ce programme. En revanche, on peut s'interroger sur une possible baisse du nombre des offres d'emplois qui seront mises sur le marché dans le futur par Menhir, employeur public majeur de son propre bassin d'emploi.

- Régulation du monoripage

Suite à l'étude INRS sur le monoripage, Menhir a renoncé à organiser certaines de ses tournées selon cette modalité.

g) Gestion du changement organisationnel

Le changement organisationnel est très difficile à négocier, dans la mesure où il fait intervenir une foule d'influences contradictoires, si on se réfère au seul point de vue de la santé et de la sécurité au travail des agents. « *Parce que bon, tout le monde a bien compris que la fonction publique est aussi regardée de près, lorsqu'on voit les émissions comme Capital etc. c'est 'ils ne foutent rien, ils sont très payés, ils ont beaucoup de vacances', donc il faut aussi qu'on se regarde, pas seulement le nombril, mais qu'on regarde concrètement s'il n'y a pas des*

*moyens d'être plus efficace, tout simplement, sans non plus entrer dans une logique délétère vis-à-vis de la sécurité qui reste notre priorité n°1.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

Les gestionnaires doivent donc accomplir simultanément plusieurs tâches difficiles. En premier lieu, ils doivent faire accepter les mesures de restriction imposées, qui provoquent de forts remous sociaux : « *Ce sont des choses que l'on va mettre en place pour 2016, donc déjà c'est préparer à ce changement qui peut revenir à dire 'Voilà, sur tel secteur on avait tant de tournées, peut-être qu'il n'en faudrait pas autant, ou....', donc déjà ce sont ces choses-là que l'on est en train de discuter, et en fait est venue se rajouter cette question de un seul agent de collecte [question du passage au monoripage, NDLR]. Donc psychologiquement ça veut dire 'On va travailler plus, en plus on va nous enlever des gens, et tout ça pour le même tarif'. Pas très vendeur.* » (directeur de la maîtrise des déchets). En même temps, les gestionnaires ont à cœur de rester attentifs au bien-être des agents : « *Et donc du coup, ces changements, il faut en mesurer les conséquences pour les agents, parce qu'ils n'en parleront peut-être pas mais ça touche vraiment le cœur de ce qui est important pour eux. De leurs valeurs ou de leur intérêt.* » (directeur de la maîtrise des déchets). Les gestionnaires doivent donc inventer un système de pratiques qui permette d'articuler les différentes exigences entre elles et de calmer les tensions. Un exemple en est l'éventuel passage au monoripage : « *On peut imaginer tout un tas d'aménagements. Si on ne peut pas avoir une rétribution en espèces, ça pourrait être de dire aux gens 'Vous ne travaillez pas sur 35 heures mais sur 30 heures', ce qui fait que la pénibilité serait compensée par le fait qu'ils travaillent moins.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

De fait, les agents sont inquiets de tous les bouleversements en cours. La grève récente l'a montré et a contraint les gestionnaires à mettre en place des outils de dialogue social supplémentaires : « *C'est-à-dire qu'avec les 2 jours de grève on s'est posé la question de comment renouer le dialogue, parce qu'en fait on était déjà dans une démarche d'optimisation permanente...* » (directeur de la maîtrise des déchets). Les gestionnaires ont donc résolu de recourir à une aide extérieure pour tenter de co-construire le futur système de pratiques, avec les agents eux-mêmes. La méthode employée reflète bien l'état d'esprit qui règne, et qui consiste cette fois à éviter d'imposer des pratiques sur un principe *top-down*, pour co-construire un nouveau système de pratiques avec les agents. *In fine*, l'objectif de la direction est d'obtenir l'adhésion des agents par l'invention d'un système gagnant-gagnant.

Les organisations syndicales semblent majoritairement adhérer au projet de co-construction, dans la mesure où il permettrait de remédier à l'un des gros défauts de la Direction, selon le secrétaire du CHSCT : le défaut d'expertise en matière de conduite du changement. « *Chez nous, on a plutôt fait partie de ces organisations syndicales qui ont dit : 'Ce n'est pas le changement qui est le problème, ce n'est pas l'évolution de l'établissement qui est le problème, c'est même plutôt quelque chose de positif puisque à la limite ça peut permettre à des fonctionnaires d'avoir des évolutions de carrière plus facilement, mais si vous ne préparez pas et ne conduisez pas le changement, ça se transforme d'abord et essentiellement par des crispations et des peurs sur ce que sera demain'. [...] On leur a dit 'Il y a un enjeu stratégique pour l'établissement'. Et dans des services comme ici, on le voit bien aussi, parce*



*qu'il y a quand même des paramètres [...] qui bougent, y compris la question du temps de travail, le fameux fini-parti, des choses comme ça.* » (secrétaire de CHSCT).

A l'issue de ces groupes de travail, le nouveau système de pratiques devrait pouvoir être appliqué aux deux régions de la même façon homogène, ce qui devrait permettre enfin de réussir la réunion imposée par la création de la Métropole. *« Dans les groupes que l'on a faits, on a enfin mis depuis quelques mois des gens de MR et de ME. Ils ont des thématiques telles le temps de travail, l'organisation des tournées..., des thématiques que l'on pourrait retrouver dans les recommandations R 437. Ils abordent toutes ces choses-là, et plus, ce qu'ils abordent dedans, c'est comment on va homogénéiser les pratiques professionnelles des deux sites, puisqu'il faut en faire un seul. Donc c'est se confronter sur comment on a réglé le temps de travail, comment on a réglé le relevé des anomalies dans les tournées, comment on travaille au quotidien. Donc ces groupes ont des thématiques qui finissent par déboucher sur des propositions, des préconisations, et ensuite on va travailler sur des actions, donc ça débouche sur du concret, palpable. Parce que l'un des enjeux aussi était qu'il faut qu'on montre aux gens qu'il ne s'agit pas uniquement de réunionite. L'enjeu fort de crédibilité de la démarche c'est que ça doit déboucher, et une fois que cet intervenant a fini de les aider, la décision qui vient d'être prise c'est de travailler à l'idée que ces espaces d'expression sur ces questions soient pérennisés. Ça c'est extrêmement important.* » (secrétaire de CHSCT). De la même façon, la réorganisation des tournées devra être le fruit de la co-construction : *« C'est tous les paramètres qu'on a évoqués qui vont établir qu'il y a un temps donné pour faire ça, communément admis entre les agents et l'encadrement, et la tournée est déterminée et finalisée à ce moment-là.* » (directeur adjoint à la collecte).

#### h) Le principe du métier temporaire au cœur d'un emploi stable

Dans la vision que Menhir met actuellement en place, on l'a vu, la mobilité est entendue comme un véritable outil de prévention. Au départ, il est admis que le vieillissement des ripeurs est un problème. Ce problème doit être pris à bras-le-corps, pour des raisons déontologiques mais aussi parce que ces agents sont fonctionnaires et que leur reclassement non anticipé est très difficile. C'est ainsi que s'est fait jour le projet mobilité, qui trouve son expression concrète dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines, recrutement, formation, carrière et développement personnel, mobilité bien sûr. Ainsi, dans le recrutement : des agents *« un peu différents »* sont recrutés, surqualifiés pour le métier de ripeur mais choisis pour leur potentiel d'évolution. Dès le départ une sorte de contrat moral est passé, entre l'agent et l'employeur : *« Après, il y en a, c'est d'un commun accord que c'est de toute façon une période temporaire pour chacun. Ça met le pied à l'étrier pour autre chose et on essaie aussi de voir les parcours professionnels des gens pour qu'ils ne soient pas trop pénalisés par la suite quoi.* » (directeur adjoint à la collecte). On note avec intérêt que le statut de fonctionnaire sert ici de filet de sécurité, dans une sorte de *« flexi-sécurité interne »* à l'entreprise : *« Ils sont quand même fonctionnaires. Il y a quand même un cadre. Ils ne partent pas comme ça, c'est eux qui sollicitent, jusqu'au dernier moment ils peuvent toujours refuser, quand ils ont la présentation de leur nouveau poste, même s'ils sont retenus, les fonctionnaires peuvent toujours.... Par exemple si la présentation salariale ne suffit pas, on est retenu, on dit 'Ben non, on n'accepte pas', et on reste sur son poste. Je veux dire, il y a*

*une prise de risque qui n'est pas la même que dans le privé. J'estime qu'il y a quand même un cadre qui nous protège et qui les protège et qui peut leur permettre d'expérimenter quelques entretiens sans prendre aucun risque. Aucun risque, vraiment.* » (directeur adjoint à la collecte).

### 8.2.2. *Menhir, pratiques de GEST « classiques » ou non : recensement, analyse, résultat*

#### a) Recensement

L'application de la démarche d'analyse de Pichault et Nizet aux pratiques dites « classiques » de GRH nous a permis d'y trouver et d'y recenser des traces de GEST. Dans un deuxième temps, le codage purement inductif réalisé sous NVivo nous a permis d'identifier des pratiques qui ne relèvent pas des domaines « classiques » mais répondent pourtant à la définition que nous nous sommes donnée de la GEST.

Nous voilà donc en mesure de proposer un panorama que nous souhaitons exhaustif des pratiques que nous avons perçues et identifiées comme pouvant contribuer à la GEST des agents (cf. Tableau 68). Ce faisant, nous apportons des éléments de réponse à notre question de recherche n°1 : « *Peut-on, en examinant les pratiques quotidiennes et concrètes de GRH dans les entreprises, caractériser et décrire des pratiques qui relèveraient de ce que nous avons appelé 'GEST', dont nous avons préalablement défini les termes ?* » Il s'agira, rappelons-le, de pratiques qui sont susceptibles non seulement d'épargner des atteintes physiques ou mentales aux salariés, mais aussi de pratiques qui ont pour conséquence de renforcer leur capacité normative. Plutôt que de rester simplement au niveau descriptif, nous ajouterons quelques mots pour évoquer la philosophie sous-jacente de la pratique.

Pratiques « classiques » contenant des traces de GEST	
Recrutement	Recrutement de personnels éventuellement surqualifiés, choisis pour leur aptitude supposée à évoluer rapidement hors du métier pour lequel on les embauche : mobilité institutionnalisée et préventive
Intégration	Par la sécurité, thème central des formations de groupe ; puis compagnonnage
Culture organisationnelle	Rien de spécifique pour l'instant (réorganisation) mais les groupes de travail panachent les agents des deux régies pour élaborer un système de pratiques de GRH communes
Formation et développement	Effort très important : faire sortir les agents du métier de ripeur (mais pas de l'emploi), par le haut, le plus rapidement possible
Evaluation	Normée, les effets potentiellement coercitifs sont neutralisés
Promotion, carrière, mobilité	Effort important : partie intégrante d'un grand projet d'entreprise axé sur la mobilité pour tous ceux qui le désirent : « flexi-sécurité interne à l'entreprise », ou métier temporaire au cœur d'un emploi stable
Rémunération	Plutôt élevée pour le secteur, par le biais des primes spécifiques à la Métropole et qui viennent s'ajouter au salaire de base
Aménagement du temps de travail	En cours de réorganisation. Volonté : harmoniser les cycles sur les deux régies, mettre fin au fini-quitte sur MR (on passe par la transition du « fini-quitte encadré »). Etendre le temps de travail par rapport à l'existant du fini-quitte, économiquement défavorable à l'employeur, tout en préservant la santé et la sécurité des agents.
Type de régulation sociale	Forte présence syndicale, conflits sociaux non exceptionnels. CHSCT très investi. Volonté de dialogue à travers des instances « classiques », pérennes, mais aussi des groupes ad hoc. Recherche de co-construction.
Pratiques quotidiennes « non classiques », décrites lors des entretiens, et de facto dédiées à la GEST	
Gérer la sécurité (voire la santé) : des acteurs dédiés, un processus continu	Formation d'entrée assurée par la cellule Prévention ; quarts d'heure sécurité, suivis de tournées ; actions ponctuelles en fonction de l'actualité ; travail sur la mise en conformité avec la R437 ; usage de la géolocalisation à des fins de prévention ; échanges avec la médecine du travail ; EPI ; attention constante aux retours sur les anomalies ; logiciels inter-acteurs ; délégation des tournées les plus difficiles/usantes au privé ; grande attention portée aux matériels (programme de conteneurisation) ; intervention de la cellule Prévention dans de nombreux domaines
Organiser le travail quotidien pour épargner les organismes	Aménagements urbains (éradication des « points noirs ») ; utilisation de la polyvalence chauffeur-ripeur ; utilisation des « roulants » ; gestion du temps (lutte contre le travail pressé, planification de semaine...) ; régulation lorsque les ripeurs sont mis en difficulté...
Gérer la charge de travail	Equilibrage des tournées ; laisser des marges de manœuvre aux agents pour se répartir le travail
Réaliser de nombreuses études	Faites par le « service études » ou d'autres acteurs en interrelation les uns avec les autres (cellule Prévention, DRH, santé au travail, CARSAT/INRS, centre de gestion...) : leurs résultats donnent lieu à la mise en place d'actions

Tableau 68 : synthèse des pratiques de GEST, « classiques » ou non, recensées chez Menhir

## b) Analyse

Nous sommes frappés par la cohérence assez grande qui se dégage de l'ensemble. Nous notons que trois grands domaines des pratiques classiques, à savoir, le recrutement, la formation/développement, la promotion/carrière/mobilité, sont structurés par le même grand projet « mobilité ». Quant aux autres grands domaines des pratiques classiques, sans participer du même projet, ils sont plutôt favorables à la GEST (rémunération) ou *a minima* neutres pour la GEST (culture organisationnelle, évaluation). Par ailleurs, Menhir a mis en place un ensemble important de pratiques qui ne relèvent pas des pratiques classiques, mais qui sont de fait entièrement dédiées à la GEST.

Cette analyse nous permet évidemment d'apporter une réponse positive à la question de recherche numéro 1 : « *Peut-on, en examinant les pratiques quotidiennes et concrètes de GRH dans les entreprises, caractériser et décrire des pratiques qui relèveraient de ce que nous avons appelé 'GEST' ?* ». Par ailleurs, cet ensemble nous paraît suffisamment cohérent pour nous permettre d'apporter un élément de réponse affirmative à la première partie de notre question de recherche numéro 2 : « *Peut-on le cas échéant identifier des ensembles cohérents de pratiques relevant de la 'GEST' ?* » En effet, cet ensemble nous paraît traversé par des lignes de force communes aux pratiques, qui les structurent fortement (cf. Tableau 69).

Grands principes à l'œuvre pour structurer l'ensemble cohérent de pratiques de GEST (ou convention) entrevue chez Menhir	
Objet du centrage des pratiques	Le centrage n'est pas sur le collaborateur, ni sur le métier, mais sur la mobilité à l'intérieur de l'emploi
Axes de structuration du centrage	Performance économique de l'entreprise ; santé et sécurité des agents
Attention portée/moyens attribués	Très importants dans tous les domaines : argent, temps, mobilisation de nombreux outils (outils RH, dialogue social...), mobilisation de nombreux acteurs
Degré de cohérence des nombreuses mesures entre elles	Projet en construction, mais cohérence déjà importante : trois grands domaines des pratiques classiques sont structurés par le même projet mobilité ; les autres pratiques sont favorables à la GEST hors du projet, ou au pire, neutres pour la GEST
Degré d'adaptabilité des pratiques	Les pratiques de mobilité sont intrinsèquement rigides (projet d'entreprise) mais elles consistent à redonner du pouvoir d'agir à chaque individu qui peut ainsi adapter sa trajectoire à ses besoins
Degré de formalisation des pratiques	Projet d'entreprise, très formalisé
Philosophie de l'approche	Préventive

Tableau 69 : grands principes à l'œuvre pour structurer la « convention de GEST » entrevue chez Menhir

Même si cet ensemble est encore en construction, il nous semble que nous tenons là un ensemble de grands principes qui peuvent constituer le squelette d'une « convention » de

GEST, à savoir, d'un ensemble cohérent de repères susceptibles de guider les pratiques en cas d'incertitude.

Nous mettons cependant un sérieux bémol à notre enthousiasme : si les pratiques de GRH nous paraissent relever d'une vision fort cohérente, leur mise en œuvre sur le terrain se heurte à plusieurs écueils qui ne sont pas nécessairement le fait des gestionnaires en place. Tout d'abord, les impératifs économiques relayés par les élus se traduisent par une pénurie de personnels, qui entrave le déploiement du projet mobilité. Ensuite, les gestionnaires héritent d'une réorganisation consistant entre autres à réunir deux régies très différentes, dont l'une fonctionne sous le régime du fini-quitte, dont la suppression est socialement très sensible. Pour ces deux raisons, il va être très difficile de mettre les indices de réussite ou d'échec en face de cet ensemble de pratiques de GEST, qui nous semble cohérent en théorie mais dont la mise en pratique est difficile pour l'instant.

c) Résultats : indices permettant d'approcher la réussite ou l'échec de la GEST

Un certain nombre de *verbatim* permettent de compléter la liste déjà entamée des indices de succès ou d'échec des pratiques de GEST évoquées.

- Attirance des salariés pour l'entreprise

L'entreprise semble bénéficier d'un attrait important, puisque les agents y travaillent parfois à plusieurs membres d'une même famille : « *Je prends l'exemple de quelqu'un, là, qui est un remplaçant que j'ai vu ce matin, puisque je suis passé dans le bureau, et qui s'est fait mal au pouce. Il est de la famille de quelqu'un qui travaille chez nous, donc il a postulé au même titre que tout le monde...* » (directeur de la maîtrise des déchets).

- Turn-over et ancienneté

Comme on l'a vu, le turn-over est très important. Il est très difficile à interpréter en tant qu'indice de réussite ou d'échec des pratiques de GEST, car il est au moins partiellement dû à l'encouragement à la mobilité par la Métropole : « *C'est-à-dire que des fois on a eu des concours où il y a eu 11 personnes qui sont parties, et on ne peut pas refuser qu'un agent passe un concours...* » (directeur adjoint à la collecte). De façon logique, l'ancienneté peut être faible. Elle peut aussi être très importante, 30-35 ans.

- Absentéisme

« *C'est un fléau qu'on essaye de combattre.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

L'absentéisme est très important. Il peut être imputé aux accidents du travail, aux maladies ordinaires, aux maladies professionnelles ou...aux congés. Par ailleurs, il peut être sujet à de multiples autres influences :

- Le régime d'indemnisation : « *Et sur les arrêts maladie, dans la fonction*

*publique on ne perd pas les jours de carence, mais quand les jours de carence sont apparus, pendant une année, ça avait fait chuter l'absentéisme de manière spectaculaire surtout sur les arrêts courts.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

- Pratique « légitimée » par son usage courant chez les agents : « *Oui, là ils en ont plusieurs. [...] 'Oui, mais lui il est arrêté, ben moi je vais m'arrêter aussi'. [...] 'Oh, ben je n'ai pas obtenu ça, demain je ne viens pas bosser'. [...] Ce n'est pas une majorité, mais plusieurs qui cumulent en permanence. Là, ils m'ont soumis un dossier d'un mec, [...] sur 3 ans, il a dû bosser 3 mois.* » (secrétaire de CHSCT).

Au final, il nous semble quasi-impossible de l'interpréter en tant qu'indice de réussite ou de succès de la GEST tant les interférences sont nombreuses.

- Sinistralité d'origine professionnelle

- Accidents du travail (AT)

On l'a vu, les dirigeants de Menhir sont aux prises avec un absentéisme très fort, qualifié de « fléau ». Les causes en sont multiples, bien sûr. L'une des grandes causes est représentée par les très nombreux accidents du travail : « [Accidents du travail et absentéisme] *Nous on se les cumule. On est touchés par les deux parce que bien souvent les gens s'arrêtent avec un accident de travail.* » (directeur de la maîtrise des déchets). Les taux sont importants : *Sur les accidents, c'est variable, mais oui, on a beaucoup d'accidents. En collecte on a des taux de fréquence qui avoisinent les 130 et des taux de gravité qui sont à 4 à peu près. 3,5 – 4. On a pas mal de petits accidents de courte durée (une semaine ou 15 jours), une petite entorse ou un mal de dos qui n'est pas trop important, et puis après on a des accidents qui ne sont pas forcément plus spectaculaires mais qui génèrent des arrêts beaucoup plus longs. Ça peut être un agent qui se fait mal au dos et qui est arrêté pendant plusieurs mois parce que dès qu'il reprend, il rechute. On peut avoir aussi des agents qui ont eu plusieurs entorses aux chevilles et qui font des rechutes régulièrement.* » (responsable HSE). Certains agents peuvent en effet présenter plusieurs AT à la suite, devenant des poly-accidentés et particulièrement à risque de récurrence. Les dirigeants prennent cette question très au sérieux. De son côté, le secrétaire du CHSCT a décrété lors de la récente création de l'instance que les AT allaient être le fer de lance de l'instance, sa bataille prioritaire : « ... *Et donc on commence à afficher, on a eu un premier débat au CHS et le président a donné son feu vert administration, que le premier boulot du CHS de cette mandature c'est 'accidents du travail'. Pourquoi, parce qu'on est dans une situation difficile sur ce pôle et depuis le début de l'année on a une accélération des accidents. Maîtrise Déchets. Ils doivent être à +7 ou +10. En plus on a une augmentation du nombre de jours, donc ce sont des facteurs qui ne sont pas bons du tout.* » (secrétaire du CHSCT).

Les AT augmentent en nombre et en gravité : « *Les stat de la Sécu [...] vous disent qu'en régime général vous avez un indice de fréquence, c'est-à-dire nombre d'accidents pour 1000*

*salariés...Nous on est à deux fois plus en fréquence et gravité. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets). Le type des AT est varié et correspond à ceux qu'on rencontre couramment dans le métier : *« C'est essentiellement chutes de plain-pied, glissades et chutes avec dénivellation (escalier, cabine, marchepied). Et ça, ça reste. »* (secrétaire de CHSCT). *« Les accidents du travail, c'est très très très courant. Les chevilles notamment, les bordures de trottoir, tomber, les genoux... Hier on a eu un marchepied qui a carrément cassé, le gars a fini sur la route, il a fait un roulé-boulé sur la route, donc accident de travail. Bon, ça ne s'est pas trop mal terminé, mais enfin, voyez-vous, c'est courant. »* (encadrant de proximité régie ME).

Le secrétaire du CHSCT s'inquiète d'autant plus de cette tendance que les actions de prévention sont déployées en grand nombre. Par ailleurs, les dirigeants disposent maintenant d'un certain recul après la suppression du fini-parti sur ME il y a 8 ans, et les résultats en matière de baisse des AT semblent décevants, même si d'autres bénéfices sont évidents : *« Par contre, moi je n'ai pas vu une baisse flagrante des... J'ai vu une sensation de confort pour les agents, mais je n'ai pas vu forcément une baisse des AT en liaison, ni du nombre d'arrêts maladie en liaison par rapport au système qu'on avait mis en place. Donc je suis un peu déçu d'ailleurs, mais..., comme quoi ce n'est pas le seul facteur. »* (directeur adjoint à la collecte).

Cependant, comme pour l'absentéisme, il convient d'être prudent dans l'interprétation des taux d'accidents du travail, qui paraît sensible à d'autres facteurs que les actions de prévention ou les mesures organisationnelles. En effet, il semble que le recours à la déclaration d'accident du travail puisse intervenir en dehors d'un contexte d'accident du travail, pour d'autres raisons :

- Problèmes liés au régime d'indemnisation : *« Moi je vous dis franchement, je ne m'arrête plus en arrêt maladie. Qu'en accident. Ben oui, comme ça je ne perds rien ! »* (chauffeur-ripeur 2 régie ME).
- Congés refusés : *« Ça, et puis les congés qu'on ne peut jamais avoir. Jamais ! C'est tout le temps les mêmes. 'Ben non, les déchets verts vous ne pouvez pas, vous remplacez les autres après'. Oui, ben alors tiens ! Moi c'est accident de travail ! Je vous le dis tout de suite. Ben oui, c'est normal. Mes congés, je les aurai. 'Tu me les donnes pas, c'est pas grave. Regarde, je vais être en accident de travail'. On est obligés d'en arriver là, sinon on n'obtient rien. »* (chauffeur-ripeur 2, ripeur régie ME).
- Mécontentement social en général

- Maladies professionnelles

Ici encore, l'indice est difficile à interpréter. Nous raisonnerons donc en termes d'évolution. *« On en a pas mal, oui. On essaye de travailler là-dessus. Je dirais qu'en maladies ordinaires ou maladies pro, c'est toujours à peu près similaire d'une année sur l'autre, ça a un peu*

*tendance à baisser d'ailleurs, par contre parfois on a des agents qui sont en congé longue maladie sur un an, un an et demi, deux ans, et c'est ça qui fait qu'on peut avoir une année avec beaucoup plus d'absentéisme que l'année d'avant. On a finalement assez peu de maladies pro, ce qui est assez étonnant, en collecte on doit avoir 2 agents en maladie pro, et souvent on essaye de les reclasser parce qu'on sait que de toute façon ils ne vont plus faire ça pendant des années. » (responsable HSE).*

○ Signes d'usure

Les signes d'usure professionnelle sont présents chez les agents de Menhir, tous nos interlocuteurs en conviennent : *« Oui, certains disent qu'ils sont fatigués. »* (secrétaire de CHCST).

Il est parfois difficile de faire la part des choses entre ce qui relève de l'usure, de l'accident du travail et de la maladie professionnelle, les uns et les autres pouvant se révéler très intriqués. Par exemple, les AT seraient souvent des décompensations d'une usure latente, révélée par un événement déclencheur : *« C'est accidentel mais je pense que c'est surtout dû à l'usure finalement. Les gens se font mal aux épaules ou aux coudes et là ça dure des mois et des mois. Tendinites, des choses comme ça. C'est considéré en AT parce qu'il y a eu un événement déclencheur, mais je pense que... Autant une entorse, bon, OK, c'est un AT, même s'il y a certainement une fatigue qui a joué aussi, mais pour les épaules et les coudes je dirais que c'est le geste répétitif qui fait que, au bout d'un moment, ça lâche. »* (responsable HSE). Par ailleurs, ce serait également le cas de certaines maladies professionnelles : *« Euh..., des longues maladies, oui, mais je n'appelle pas ça 'maladie'. C'est des maladies si vous voulez, mais... Comment vous expliquer ça ? C'est plutôt des problèmes de dos, de reins, de vertèbres écrasées, des gens qui ont 30 - 35 ans de métier, parce qu'au début, ce métier-là, ils levaient tout à la main hein, donc c'est de l'usure quoi. Il y en a un qui est arrêté ici, il n'a plus de dos, il n'a plus rien ! Il ne peut plus travailler. Je ne sais même pas s'il va pouvoir reprendre son travail. Il est usé de chez usé. Ah, il n'est pas bien vieux, 45, 47, mais il est vraiment usé de chez usé. On a plutôt ce genre de problème. Ce n'est pas des maladies vraiment. C'est des maladies souvent dues à l'usure. »* (encadrant de proximité régie ME).

L'usure semble pouvoir être à l'origine d'un certain nombre d'événements étiquetés « AT » ou « maladies professionnelles », voire simplement « maladie ». La difficulté en matière d'usure est qu'elle s'installe insidieusement, et qu'elle est difficile à mesurer, par définition. Cependant, les acteurs de terrain attentifs tentent de trouver des critères alternatifs pour la repérer, par exemple, la fatigue déclarée par les principaux concernés : *« Donc voilà, on a changé le système, on leur a donné deux jours de repos consécutifs, et là, par contre, je pense qu'il y avait un vrai gain, en fatigue. Alors, il n'est pas mesurable, je ne l'ai pas vu, mais par contre je l'ai ressenti, et eux aussi. [...] C'était beaucoup sur du déclaratif quoi, ils nous disaient qu'ils n'arrivaient pas, qu'un seul jour ça ne suffisait pas en fait. Alors là, je... Là, c'était sur le fait qu'ils disaient être fatigués. Sur l'usure, je ne le sais pas. »* (directeur adjoint à la collecte).



Il semble que les arrangements opérés au cas par cas permettent à des agents atteints de maladie chronique, qui pourraient justifier de restrictions d'aptitude, de continuer à travailler s'ils le souhaitent : « *Moi je pouvais avoir une restriction, j'ai une spondylarthrite, une maladie de Crohn et je me suis fait opérer d'une hernie discale, mais j'ai refusé. Tant que je peux travailler, je vais travailler.* » (chauffeur-ripeur 1 ME). Ou encore : « *Ils devaient me mettre en restriction totale. Il a vu mon dossier, il m'a dit 'Oh là !', j'ai tout ramené... Moi aussi, j'ai refusé. Ils voulaient me mettre totale. J'ai dit 'Non, j'attends de voir'. Je n'ai jamais pris de rendez-vous. Je ne veux pas, pour l'instant. Ce n'est pas qu'on se retrouve [chez soi], c'est qu'on va pénaliser les autres.* » (chauffeur-ripeur 2 ME).

- Atteinte de l'âge de départ à la retraite

Un nouveau problème se pose avec cet indice, lorsque nous demandons à quel âge les ripeurs peuvent prendre leur retraite : « *Ils n'ont pas d'âge. [...] Ils sont dans la catégorie active. A partir du moment où les agents ont fait du temps en tant que ripeur ou ripeur-chauffeur... (mais pas chauffeur). En fait on a un suivi tous les trimestres, et donc, en fonction du temps qu'ils ont fait et du temps déclaré et retrouvé par rapport à ça, parce qu'il faut des documents qui prouvent qu'ils ont fait ce métier, en fait il y a une période qui est donnée et adaptée par rapport à l'âge de la retraite auquel ils devraient partir. C'est pour ça que je dis que je n'ai pas de règles fixes, parce que c'est un peu en fonction de l'histoire de chacun. En fait c'est une étude de cas à chaque agent.* » (directeur adjoint à la collecte).

Cependant, il existe quand même un horizon d'âge : 60 ans. « *A partir de 60 on se pose quand même la question parce que, à partir de 60 ans, ils peuvent continuer à travailler dans la fonction publique, pour un fonctionnaire ripeur ou chauffeur, à partir de 60 ans, s'il veut continuer, il doit passer des visites médicales spécifiques chaque année. Il y a plusieurs possibilités pour lui de continuer, soit 3 ans, soit 5 ans, mais avec des remises en jeu qui sont basées toutes sur le médical, parce que normalement il serait censé partir au maximum à cet âge-là, mais en fait on s'aperçoit qu'en fonction de leur cas et de la somme, on fait quand même des prolongements. [...] C'est vraiment lié au parcours de chacun [...] ... Il y en a quelques-uns qui ont fait toute leur carrière en faisant ça, mais de moins en moins quand même. Il y a aussi beaucoup de gens qui arrivent à la retraite là, qu'on a embauchés à un moment donné et qui, avant, ont eu des périodes de chômage ou des périodes sur d'autres métiers et ne bénéficient pas de la même chose, donc c'est vraiment une étude au cas par cas.* » (directeur adjoint à la collecte).

Nonobstant ces subtilités, tous nos interlocuteurs attestent du fait que les agents parviennent à atteindre l'âge de la retraite. Une part importante d'entre eux y parviennent d'ailleurs sans restriction : « *Mais pour l'instant, tous ceux que j'ai vus, on les accompagne jusqu'à la retraite. Il y en a qui vont jusqu'à la retraite, qui ont fait ça beaucoup, beaucoup de temps, et ils arrivent sans restriction.* » (directeur adjoint à la collecte). Cependant, même si nous estimons que cet indice est globalement positif, nous mettrons deux bémols à cette appréciation. Tout d'abord, nous nous méfierons de l'effet de sélection du travailleur sain, dans la mesure où la mobilité peut être le fait d'une demande de l'agent, mais aussi d'un

reclassement pour motif médical : « *[Ils atteignent l'âge de la retraite] Oui. Ceux que j'ai vus, oui. Tous ceux qui restent, oui.* » (directeur adjoint à la collecte). Par ailleurs, certains agents parviennent à l'âge de la retraite, sans restrictions, mais ils présentent des signes d'usure manifeste : « *Il y a M. X qui est là, il s'en va, bon, il est usé de partout, mais c'est un homme aussi qui est... [...] vous verriez la personne, ça ne se voit pas comme ça. Non, en général ils atteignent tous la retraite, plus ou moins usés, mais c'est des gens, de cette génération-là, qui ne changeraient pour rien au monde. Ils se plaisent bien là et ils ne se plaignent de rien.* » (encadrant de proximité régie ME).

- Restrictions d'aptitude

Il n'y a pas d'inaptitude pure. Le directeur adjoint à la collecte estime que c'est lié au statut de fonctionnaire : « *Alors, inaptitudes pures, non, parce que c'est très difficile en fonction publique, les médecins ont du mal à se positionner par rapport à une inaptitude, parce que c'est que par rapport à un poste donc on peut rester fonctionnaire, mais plus sur ce poste-là. C'est très difficile, on n'arrive pas à obtenir... Je pense que c'est la difficulté de le dire, oui, parce qu'en fait ça jouerait sur le statut de fonctionnaire. [...]* ».

En revanche les restrictions d'aptitude sont nombreuses : « *Oui, pas de port de charges, ne peut être que conducteur, boîte automatique...* » (directeur de la maîtrise des déchets). Elles concernent des agents jeunes : « *C'est pas des vieux, c'est pas des personnes âgées.* » (directeur adjoint à la collecte).

Ces restrictions d'aptitude posent de gros problèmes aux gestionnaires. Ce sont d'abord des problèmes d'affectation sur les plannings : « *Par exemple l'autre fois on a eu une demande qui était 'peut travailler sur les déchets sauf le mardi et le jeudi', et en regardant de plus près, effectivement ces tournées-là étaient [...] plus contraignantes... Après c'est problématique, pour les gens du planning, d'agencer ce type de cas particuliers.* » Dans d'autres cas, très fréquents, les chauffeurs-ripeurs ne sont plus autorisés à riper et sont cantonnés à la conduite. Outre les difficultés de planification, l'organisation basée sur la polyvalence et visant à la GEST de deux des membres de l'équipage devient inapplicable. Le deuxième chauffeur-ripeur se trouve pénalisé. Par ailleurs, quand la situation devient trop difficile à gérer, il faut envisager le reclassement.

Cette grave problématique autour des inaptitudes a largement contribué à impulser les réflexions puis les actions autour de la GEST des agents : « *Il y a des restrictions qui sont définitives, d'autres qui sont provisoires, mais bon, c'est aussi un signal que la personne est fatiguée et qu'il faut penser justement à la maintenir.* » (directeur de la maîtrise des déchets). « *Donc, dans le cadre de la pénibilité, alors pourquoi c'est venu, c'est parce qu'on se rend compte que quand des agents sont en situation de ne plus pouvoir faire le type de travail, type ripeur, l'établissement a un mal fou à pouvoir gérer ces situations-là. [...] Restrictions, et de certains qui ne peuvent plus faire, donc il faut se poser la question qu'ils fassent autre chose. Là, dès que ce problème se pose, l'établissement est en difficulté.* » (secrétaire de CHSCT).

En effet, un gros défaut d'anticipation des inaptitudes médicales a été repéré ; il est à l'origine du travail initié par le service RH sur les métiers contraignants, dont le métier de ripeur. « *Pas encore. Non, il faut être honnête. Ça c'est le gros travail, je pense, qui va pouvoir se faire à partir des études qui vont être menées sur les métiers ripeurs, qui va être engagée... [...] Démarrons par un ou deux [métiers], travaillons là-dessus, expérimentons, et après... Donc ça, ça va se mettre en route, pour l'instant on n'a pas les documents ...* » (secrétaire du CHSCT).

En attendant que sortent les résultats des expérimentations et que des solutions pérennes soient trouvées, le problème demeure : « *Le reclassement, je l'ai eu trois fois. Maintenant on met aux agents des restrictions donc on leur demande de travailler selon une certaine méthode qui est très très difficilement applicable et on le fait payer à tout le monde alors que des fois on se dit que ça serait mieux que l'agent soit positionné [= reclassé, NDLR]. Donc on essaie de travailler avec la RH sur des cas qu'on estime..., enfin, on voit que l'agent, ça ne va pas, ça se dégrade, ça pénalise tout l'ensemble, malgré qu'il n'y ait pas d'écriture formelle du médecin, de travailler pour quand même essayer de reclasser la personne. De la placer ailleurs. Dans les autres services. [...] Et dans les restrictions, vous le citez, il y a beaucoup de jeunes. Enfin, 40 ans.* » (directeur adjoint à la collecte).

#### - Aménagements et reclassement

Quoi qu'il advienne, le reclassement est difficile. On l'a vu au paragraphe « *régulation des ripeurs en difficulté* », plusieurs cas de figure se présentent, selon que l'agent a le permis ou non, et selon que la restriction est temporaire ou non. Dans un premier temps, celui qui est chauffeur-ripeur peut passer en chauffeur pur. Le problème le plus aigu se pose pour les ripeurs en restriction définitive et qui n'ont pas le permis. Parfois ils peuvent être placés sur un poste de journée. Si ce n'est pas possible, se pose le gros problème du reclassement. C'est ainsi qu'on nous évoque plusieurs situations d'agents usés, arrêtés depuis longtemps, dont les situations paraissent un peu à l'arrêt : « *Pour l'instant, ils sont arrêtés, on pallie par des embauches sur 1 an etc. pour les remplacer, et puis après c'est dans les mains de la DRH et de la médecine du travail et tout ça. Après, nous, une fois qu'ils sont de côté, on attend. [...] C'est très, très compliqué. [...] M. X [...] ... Il a des problèmes de dos, il a travaillé 3 jours en 2013, 8 jours en 2014, en 2015 il a repris le travail il y a un mois ou deux, mais c'est très très long parce qu'au niveau dossier c'est toujours en attente. [...] M. Y, c'est une personne très courageuse, très gentille, mais ce monsieur-là, je ne le vois ni assis dans un bureau, ni ... Et puis il ne sait même pas ce que c'est qu'une touche...* » (encadrant de proximité régie ME).

Les obstacles au reclassement sont multiples. Le premier tient au bas niveau de qualification des agents. Le deuxième, au fait que les agents qui se plaisaient dans un travail à l'air libre ont peur de se retrouver dans un bureau. Le troisième, au fait que le reclassement est souvent vécu comme un échec. « *Faire un bon reclassement ça veut dire identifier une mission qui peut l'intéresser, qui ne le mette pas non plus en difficulté, ça veut dire s'intégrer avec des nouveaux horaires, une nouvelle équipe, des gens de bureau, donc une ambiance qui est complètement différente, donc ce n'est pas toujours évident.* » (responsable HSE).

Difficiles, utilisés seulement dans une posture curative, subis mais jamais choisis, les essais de reclassement se soldent parfois par des échecs. *« Ah oui, oui, oui, on a eu des échecs. Par exemple on a un agent [...] qui est venu ici par exemple, qui avait mal à l'épaule, donc on lui avait donné une mission où il devait aller sur le terrain pour prendre en photo le matériel de collecte défaillant, type abris ou des choses comme ça, donc il devait venir faire des audits propreté etc., et au bout de quelques jours l'agent se plaint de l'épaule en disant 'C'est pas possible, je ne peux pas faire ça'. C'était juste tenir l'appareil photo en fait, et il ne pouvait même plus faire ça ! Donc, bon, il y avait le côté médical aussi, mais c'était peut-être l'intégration qui s'était mal faite, et puis on lui avait dit 'C'est ça ou c'est rien d'autre', donc ça a été un échec. Maintenant il est dans un bureau où je pense que son épaule est sollicitée aussi, mais ça se passe mieux. Je pense qu'il n'était peut-être pas prêt non plus à changer de métier. »* (responsable HSE). Il faut également signaler que les métiers accessibles à ces agents peu qualifiés sont quasiment toujours sollicitants physiquement : *« [Du métier de pré-collecte : distribution des bacs] En fait on s'est aperçu... [...] J'ai constitué ici un service de pré-collecte qui n'était pas formé au départ, c'est un besoin qu'il y avait, et comme il y avait des personnes en reclassement on s'est dit 'Ben voilà, il y a un besoin', sans bouger trop les gens...[...] et en fait, ces agents-là, ils m'ont dit que le métier de pré-collecte était plus pénible que le métier de ripeur pour lequel ils avaient été reclassés. »* (directeur adjoint à la collecte).

Pour conclure, il semble que cette problématique des reclassements soit très lourde, très risquée, et monopolise beaucoup d'énergie de la part des encadrants, pour un résultat aléatoire. Même si le statut des agents les protège d'un licenciement, force est d'acter un certain nombre d'échecs : *« Je ne pense pas que l'on ait été obligé de se séparer d'un agent, en tout cas à l'échelle Déchets. [...] Par contre on a des agents qui sont arrêtés sur des durées très très longues. On a par exemple un agent en particulier qui est en congé longue maladie depuis x temps et c'est un agent qui ne pourra pas être reclassé donc il sera certainement mis en retraite pour invalidité. Il y a cette option-là, mais là, pour le coup, c'est vraiment un échec, où l'agent ne peut plus rien faire du tout. Il n'est plus apte à travailler. »* (responsable HSE).

#### - Mobilité préventive

La problématique des reclassements est pour beaucoup dans la réflexion qui a été menée sur la politique de « *mobilité préventive* » que nous avons déjà décrite. Il s'agit d'inventer un modèle de « *flexi-sécurité interne* » à l'entreprise, qui assure la stabilité dans l'emploi mais promeut l'exercice de plusieurs métiers successifs à l'intérieur de cet emploi. Le but du projet tel qu'il est exposé par les gestionnaires est de préserver la santé et la sécurité des agents. Cependant, nous estimons que cette démarche préventive va plus loin, dans le sens où elle permet non seulement de préserver, mais aussi de construire la santé, dans l'acception qui est la nôtre. Cette gestion fait appel à plusieurs des grands domaines classiques de la GRH, qu'elle structure et articule entre eux. Nous avons déjà évoqué le recrutement d'agents « *un peu différents* », éventuellement surqualifiés, choisis pour leur potentiel et leur volonté

d'évolution rapide. La Métropole leur donne manifestement les moyens de leur évolution, en proposant des postes aux concours et surtout les formations pour assurer les conditions de leur succès, sans compter le fort investissement en temps et en argent.

Cette mobilité préventive semble trouver son public. La mobilité fonctionne pour de nombreux agents, vers tous types d'autres métiers, et elle semble bien choisie et non plus subie, dans de nombreux cas : *« J'en ai deux qui ont fait une formation bâtiment, là, comme je les appelle, ils sont partis à ... tous les deux, sur deux sites différents, ça marche. Il y en a qui ont été reclassés en chauffeurs, en hydro-cureurs, il y en a qui sont partis à la comm., [...] mais ça c'est une personne particulière. Il fait factotum je crois. Enfin, c'est son choix hein. Moi, après, je ne les maîtrise pas. Il y en a là encore un qui va partir dans le mois, normalement, chez mes collègues aux déchets, mais sur un autre travail, un autre type de travail. »* (directeur adjoint à la collecte). On entend encore : *« Effectivement, il y en a deux en ce moment qui ont postulé pour voir autre chose, ce n'est pas parce qu'ils ne se plaisent pas, mais bon, ils essayent de voir autre chose. Il y en a un qui voudrait bien continuer dans la sécurité, faire des contrôles sur route, s'occuper de de tout ce qui est..., comme Michel qui est arrivé chez nous, lui il préfère former les jeunes, les mettre sur route, s'occuper des visites médicales, des permis de conduire, gérer tout ça...L'autre, il a postulé, je crois, pour la voirie. Il veut voir autre chose. Il n'y a rien de précis, il a précisé la voirie, et puis il attend. Ça va se faire, je pense, mais... »* (encadrant de proximité régie ME). Ou encore : *« Tous les ans il y a des propositions pour aller dans n'importe quel domaine, aussi bien pour progresser que pour changer de métier totalement. Il y en a un qui est parti d'ici, M. X, il est arrivé directement au service de l'eau, maintenant il est releveur de compteurs, releveur-plombier, et il s'y plaît bien. »* (encadrant de proximité régie ME).

Cependant, il reste des freins. Le premier frein semble être lié à un effet de génération, les anciennes générations semblant, aux dires de nos interlocuteurs, moins mobiles que les plus jeunes : *« Voilà. Les anciens ripeurs-chauffeurs, on ne les fera pas démordre de leur camion, mais les jeunes, tous ceux que j'ai vus jusqu'ici, les jeunes veulent bien commencer comme ça parce qu'ils mettent un pied à l'étrier, ils mettent un pied dans la fonction publique, enfin, ça ne va pas peut-être plus se faire très longtemps, mais les derniers jeunes qui sont rentrés, ils veulent tous aller ailleurs après. Et on le sait bien. »* (encadrant de proximité régie ME). On note un certain effet d'émulation, une fois que la pompe de la mobilité est amorcée. L'encadrant de proximité de la régie ME fait encore une différence entre les anciennes et les nouvelles générations : *« [des agents qui atteignent l'âge de la retraite mais qui sont totalement usés] On n'aura pas ça sur la nouvelle génération, parce que eux ils ont la possibilité d'évoluer, et je pense qu'ils le feront tous. [...] Une mentalité différente, et puis de toute façon, il ne faut pas se voiler la face, le métier de ripeur, vous êtes ripeur, si vous voulez y rester, vous ne ferez rien dans votre vie. Si un jeune a l'idée, peut-être ne pas avoir suivi trop d'études, mais qu'il pourra faire évoluer sa carrière et son salaire, s'il veut évoluer, c'est à lui de travailler après. C'est à lui de passer des concours et évoluer. Et comme ils voient qu'au fur et à mesure il y en a qui montent, il y a eu des concours l'année dernière, l'année d'avant, sur des 1ère classe, pour pouvoir monter d'échelon, augmentation de salaire*

*et tout, ben ils le font hein. Il n'y a pas de raison. »* (encadrant de proximité régie ME). Le deuxième frein tient à la difficulté de la remise en question qu'implique la mobilité pour l'agent, qui ne mesure pas toujours l'effort demandé lorsqu'il élabore son projet : *« Après, ça marche quand l'agent se donne des moyens. J'ai des cas que je n'ai pas réussi à faire sortir, comme j'appelle moi, parce que l'agent, il réclame, il réclame, mais il ne fait rien pour se positionner sur une formation, ou alors il demande des choses qui sont impossibles à réaliser. Ou il n'y a pas de potentiel derrière, ou il n'y a pas de... »* (directeur adjoint à la collecte). Il peut aussi se révéler difficile pour un agent de réaliser son projet une fois qu'il est installé dans une routine, y compris familiale, une fois que l'organisation familiale est calée sur les horaires spécifiques à la collecte : *« On le voit aussi dans les jeunes qui arrivent, on a des jeunes qui ont fait des études pour certains, et ils rentrent parfois comme ripeur pour rentrer dans la fonction publique en se disant 'Après je pourrai évoluer'. On a cette population-là qui est complètement différente dans le sens où ce ne sont pas des gens qui resteront ripeurs, en tout cas ce n'est pas leur but premier quand ils rentrent chez nous, mais parfois, une fois qu'ils sont installés dans ce rythme-là, qu'ils ont pris l'habitude de commencer tôt et de finir tôt, ce qui peut être intéressant pour leur organisation familiale, eh bien le temps passe et ils n'évoluent pas forcément comme ils l'avaient prévu au début. »* (responsable HSE). Un autre frein tient à la difficulté de la mobilité intellectuelle nécessaire, dont tous les agents n'ont pas forcément les moyens, malgré leur bonne volonté : *« Alors, je mets des nuances, parce qu'il y a des gens qui sont recrutés et qui ne pourront pas forcément faire autre chose, et j'en ai conscience, parce que c'est un métier où il n'y a pas de compétences basiques. Si on respecte bien les règles, je veux dire, ça ne nécessite pas un niveau..., et du coup il faut garder ce public-là pour leur donner du travail aussi. Eux, ils auront beaucoup plus de difficultés, soit parce qu'au niveau de la langue, ça ne va pas, donc ils vont avoir du mal à passer des concours, à se positionner en formation, même s'ils sont accompagnés. Il y en a, ils s'endorment en formation ! Il y en a un, là, on fait tout pour lui, mais il s'endort en formation ! On lui a quand même validé mais moi j'aurais été moins gentil que ça. Du coup, on a ce public-là, même s'il n'y a pas que ça, loin de là, mais ce public-là, on aura du mal après à le repositionner sur des postes, et donc là on sait qu'il y est pour un long moment et qu'il faudra l'accompagner dans tous... Bon, lui il n'a pas de problèmes de santé, mais on le soutient depuis le début. On a fait le choix en le prenant d'essayer de l'accompagner dans sa situation globale, mais on savait bien que lui, je ne pourrais rien faire pour le sortir. Enfin, on a essayé, mais pour l'instant on est un peu bloqué. »* (directeur adjoint à la collecte). Un autre frein est d'ordre culturel. Il est difficile pour certains agents d'admettre qu'ils entrent dans un métier dans le but...d'en sortir : *« Après, malgré tout ce qu'on met en place, tous les agents ne sont pas prêts à l'entendre. »* (directeur adjoint à la collecte). Un dernier frein tiendrait à certaines difficultés, signalées par les chauffeurs-ripeurs rencontrés, à obtenir les formations demandées : *« Non, ils ne veulent pas, même avec le DIF, parce que ça ne correspond pas à notre travail. C'est leur logique à eux. Ah, vous avez le droit à des formations, vous avez le droit à des heures, mais si vous demandez plombier, 'Ben non, ça ne correspond pas à votre métier' ! Vous demandez ça, 'Ben non, ça ne correspond pas à votre métier de poubellier' ! Combien de fois j'ai fait des demandes, moi ! Je voulais passer un*

*CACES, 'Ah ben non, ça ne correspond pas à votre métier !'. 'Bon, c'est pas grave, avancez-moi l'argent, je vous le rembourserai plus tard'. 'Ah ben non, c'est pas possible, la Métropole, on n'a pas d'argent'. Alors, qu'est-ce qui correspond à notre métier de poubellier ? Ben il n'y a pas grand-chose ! A part un coup de balai, peut-être, formation de balayage de la rue ! Il n'y a que ça. » (chauffeur-ripeur 2 régie ME). L'équipage convient pourtant qu'il est possible de demander une mobilité et la formation qui va avec, mais avec une restriction : « Ah, c'est possible si vous êtes bien vu par votre hiérarchique. » (chauffeur-ripeur 2). Nous avons vu que le secrétaire du CHSCT considérait en effet le règlement mobilité comme un moyen de remédier à cette part d'arbitraire dans l'attribution des formations.*

Pour conclure, nous citerons un dernier frein, à titre un peu anecdotique : l'amour du métier de ripeur ! « *On a eu une grosse surprise il y a quelques années en arrière, on a un jeune qui avait postulé, il était en embauche externe, et il a fait un remplacement de congé maternité. A l'accueil. La dame était partie en congé maternité et il est venu ici. Il est rentré ici pour le remplacement de Mme X qui est tombée enceinte, ça lui plaisait bien, et comme il ne savait pas si Mme X allait rester ou pas, le chef de service lui a demandé 'Veux-tu rester dans les bureaux ?', et il a dit 'Il est hors de question, si vous m'embauchez je veux être derrière une benne'. Et il est resté derrière une benne. Parce que ça lui plaît. Pourtant il en a autant là-dedans, mais non, il dit 'Moi je me sens très bien derrière un camion'. Pourquoi pas ! Il aurait pu, je veux dire, économiser ses bras, son usure et tout, je lui ai fait comprendre à plusieurs reprises que c'était son intérêt de se garder, mais non, il veut être derrière. Ça lui plaît, il aime bien être dehors, il aime bien bouger, il aime bien, donc pourquoi pas. On a tous les cas de figure... » (encadrant de proximité régie ME).*

#### - Positionnement de l'entreprise par rapport à la R437

L'entreprise s'applique actuellement à rattraper son retard en matière de mise en conformité avec la R437, notamment sur le sujet des marches arrière. Il faut dire que le territoire est étendu, la configuration urbaine, peu commode. Néanmoins, l'entreprise ne se dispense pas des efforts nécessaires : « *C'est un sujet sur lequel on travaille depuis pas mal d'années maintenant. Le gros sujet qui nous anime en ce moment ce sont les marches arrière, tout ce qui est points sensibles. Ça fait un petit moment qu'on en parle, c'est vrai qu'on a peu avancé au début, et là on est train de mettre un coup de collier parce qu'on s'est rendu compte qu'on avait pris un retard considérable. On fait beaucoup de marches arrière sur notre territoire. On a fini la phase de recensement de l'ensemble des marches arrière du territoire, il doit y en avoir environ 1500... » (responsable HSE). Comme à l'accoutumée, ce sujet des marches arrière est le plus difficile à traiter, en raison de la résistance des communes concernées. La deuxième grosse difficulté dans la mise en conformité avec la R437 réside dans la suppression des collectes bilatérales. Les obstacles sont de trois ordres. Tout d'abord, technique, puisque la suppression de la bilatérale implique une refonte des plans de tournée, ce qui est très complexe. Les gestionnaires comptent beaucoup sur l'arrivée d'un outil de géolocalisation pour leur faciliter la tâche. Ensuite, obstacle financier : les collectes sans bilatérale nécessitent*

plus de personnel. Ces deux facteurs à eux seuls expliquent le retard accumulé : « *Les tournées, on doit les optimiser au niveau du travail et du territoire, et bien sûr... Alors, ils ont dû vous le dire, les tournées actuelles de ME ne sont pas conformes à la R437 dans la mesure où, justement, ils font du bilatéral encore, ce qui avait été expliqué au moment où on les a changées il y a 6 ans, mais après on s'est réorganisés et du coup ça a été perdu un peu dans la longueur. Quand on avait travaillé sur les nouvelles tournées, on avait estimé qu'en retravaillant, du fait du nombre et du travail à faire entre guillemets, c'était 21 personnes, je vous l'ai dit la dernière fois, ce qui était déjà beaucoup à faire passer aux élus en fait, puisque ça faisait 21 nouveaux fonctionnaires...* » Enfin, on doit compter avec la résistance des agents, pour qui la suppression de la bilatérale représente une perte de temps : « *Et après on a des équipes qui partent du principe que si on collecte certaines rues en bilatéral, pourquoi ne pas tout collecter en bilatéral, puisqu'on les autorise à collecter comme ça, donc c'est un peu compliqué et on est en train de tout revoir pour ne collecter qu'en unilatéral.* » (responsable HSE).

Moyennant quoi la mise en conformité progresse, au rythme des difficultés rencontrées : « *On y travaille. X [chargé de la refonte des tournées, NDLR] a déjà retiré pas mal de marches arrière, dont justement une 3ème petite mini-benne qui est arrivée là-dessus pour justement éviter ce genre de chose, les demi-tours, marches arrière et tout, donc à partir de là, nous on travaille sérieusement dessus, mais à l'avenir c'est prévu qu'ils n'en fassent plus du tout. Déjà, il y en a eu pas mal de supprimées, il y en a encore, mais on y a quand même pas mal travaillé.* » (encadrant de proximité régie ME).

Enfin, il est à noter que la R437 est une référence utilisée au quotidien chez Menhir, où les gestionnaires semblent s'être approprié l'outil : « *Quand on cherche une règle, notamment en sécurité, même s'il y a des préventeurs, si, si, on s'y réfère, ou quand on veut changer quelque chose, on s'y réfère, donc c'est quand même... Oui, oui, c'est un document de référence pour nous.* » (directeur adjoint à la collecte).

- Satisfaction des agents

- Les trois agents rencontrés font part d'un mécontentement concernant leur salaire

Le ressenti des agents rencontrés diffère de celui de l'encadrant de proximité de la régie ME, qui qualifie les salaires des agents de « *normaux* » grâce aux primes spécifiques à Menhir. A tort ou à raison, les agents pensent qu'ils seraient mieux payés dans le privé : « *On le paye cher, le statut fonctionnaire. Par rapport au salaire, on le paye cher. On gagne 30 à 40% de moins que quelqu'un qui est dans le privé. Sûrement, c'est tant que ça. C'est énorme ! Moi ça fait 15 ans que je suis ici, je gagne à peine 1500 euros. Avec les primes, tout compris ! Je n'atteins même pas les 1500. 15 ans ! Les gens croient que les fonctionnaires sont super bien payés, mais non, ce n'est pas vrai. Pas à notre niveau en tout cas. Franchement, la fonction publique, ce n'est pas terrible.* » (chauffeurs-ripeurs, ME).

- En revanche, l'un d'entre eux seulement est mécontent de son travail



L'un des agents nous fait part de l'ennui lié à son travail : « *Oh, faire autre chose que ça. 15 ans de poubelles, c'est bon...* » (chauffeur-ripeur 2). Les deux autres s'en montrent satisfaits. Tous sont d'accord pour souligner l'importance des contacts humains, entre eux ou avec les usagers. « *Non, moi ça va. Je suis content. Franchement, non, ça va. On a une bonne ambiance, déjà, entre nous...J'ai fait d'autres boulots, franchement, moi je me plais hein. On rencontre des gens, on discute avec des gens, c'est... [Les usagers] si on fait bien notre boulot, ils sont sympas.* » (chauffeur-ripeur 1 ME). « *On est dehors, on prend l'air, on s'entend bien...* » (ripeur).

- Les trois agents sont satisfaits des conditions matérielles dans lesquelles ils travaillent

« *Déjà, les camions ont bien évolué depuis le temps que ça existe. C'est beaucoup moins brutal qu'avant et tout. Suspensions, et même derrière, les relevateurs. Il y avait des relevateurs qui claquaient les..., qui nous poussaient comme ça et tout, et maintenant il n'y a plus de secousses, il n'y a plus tout ça. Ça s'est quand même amélioré.* » (chauffeur-ripeur 1 ME).

En matière de vêtements, d'équipements de travail, d'EPI : « *Ah oui, on est bien équipés. Rien à dire.* » (équipage régie ME).

- Les trois agents sont satisfaits de l'organisation interne de leur équipe  
« *Nous on est bien organisés. Après, les autres, je ne sais pas comment ils tournent.* »

- En revanche les trois agents interrogés sont insatisfaits de leurs encadrants  
Les trois agents interrogés s'estiment peu soutenus par leur hiérarchie et déplorent les arrangements organisationnels opérés pour pallier le manque récurrent de personnel : « *On est un pion hein. On est un numéro, un matricule, c'est comme l'armée. - Et s'il manque du personnel en OM, ils nous enlèvent du déchet vert carrément nous trois, et on va ailleurs. Et notre tournée n'est pas faite.* » (équipage régie ME).

Au sujet du directeur adjoint à la collecte, à qui ils reprochent d'avoir supprimé le fini-quitte : « *'C'est moi qui commande ici, c'est moi qui commande'. Il nous invente des choses, des lois, des machins, il nous invente des lois, lui.* » (équipage régie ME).

- Les trois agents interrogés nous font part d'actions entreprises pour témoigner de leur insatisfaction quant à certaines conditions organisationnelles proposées par les encadrants
  - Déclaration d'accident du travail en dehors d'un accident réel
    - Pour ne rien perdre en termes d'indemnisation
    - Parce que les congés ont été refusés
  - Pratique « officieuse » du fini-quitte : « *Moi je vous le dis, je m'en vais, des fois. - Il y en a plein qui le font. - 'Vous allez voir, vous allez voir, quand il va leur arriver un truc'... - Moi je leur dirai 'Je n'ai rien signé comme quoi je n'avais pas le fini-parti donc vous êtes obligé de me couvrir.'* » (équipage ME).

Il nous reste à fusionner la liste des indices et indicateurs déjà relevés lors de la première analyse des pratiques classiques de GRH avec celle-ci, pour pouvoir proposer la synthèse suivante (*cf.* Tableau 70) :

Indices et/ou indicateurs « classiques »	Estimation du niveau en 2015	Evolution si connue
Attractivité de l'entreprise	Importante (agents de la même famille)	
Turn-over	Très élevé (en lien avec le projet mobilité)	
Ancienneté	Parfois très élevée, mais parfois faible, en lien avec le turn-over	
Absentéisme	Très élevé (« fléau »)	
Composante majeure de l'absentéisme	Accidents du travail +++ ; maladie ordinaire (pas de carence)	
Atteinte de l'âge de départ à la retraite	Oui.  Parfois sans restriction. Mais souvent signes d'usure.	
Signes d'usure	Importants. Se manifestent parfois sous forme d'accident du travail, à l'occasion d'un événement déclencheur.	
Mode de sortie principal	Retraite ; mobilité choisie ou subie (reclassement)	
Accidents du travail (AT)	+++ (taux de fréquence ≈ 130, taux de gravité ≈ 4)	Augmentation des AT, en nombre et en gravité, malgré les actions de prévention, malgré la suppression du fini-quitte sur ME en 2007
Maladies professionnelles (MP)	« Assez peu » (2 en cours)  Egalement reliées à l'usure.	Similaire d'une année sur l'autre, voire légère baisse
Inaptitudes	Pas d'inaptitudes pures, mais restrictions d'aptitude définitives et situations bloquées en longue maladie, jusqu'à la mise en retraite pour invalidité	
Reclassements	2-3 en cours rien que sur la régie ME	
Indices de mauvais climat social, donc de malaise	Grève récente (2 j)  Utilisation assumée des AT ou des arrêts maladie comme moyen de protestation  Pratique officieuse du fini-quitte	
Indices plus marginaux		
Anecdotes parlantes	Certains agents justifiant d'une restriction parfois importante d'aptitude la refusent et continuent à travailler	
Fatigue ressentie	Impossible à quantifier	En amélioration depuis l'octroi de 2 jours de repos consécutifs le week-end
Satisfaction des agents	Mécontentement concernant le salaire, les encadrants et certaines conditions organisationnelles (congés refusés...)  +/- satisfaits du contenu du travail  Satisfaits de leurs conditions matérielles de travail, de leur équipe	
Positionnement par rapport à la recommandation R437	Retard important, en cours de rattrapage  Bonne appropriation de l'outil par les gestionnaires	
Mobilité préventive	Semble bien utilisée	

Tableau 70 : synthèse des indices ou indicateurs pouvant contribuer à estimer l'efficacité des pratiques de GEST, « classiques » ou non, recensées chez Menhir

Tous ces indices ou même indicateurs sont très imparfaits et même leur ensemble ne suffit pas à dresser des conclusions. Il nous faut en effet imaginer ce que peuvent être les liens entre :

- Les pratiques de GEST telles que nous les avons perçues
- L'état de santé des agents
  - o Au sens d'absence de maladie
  - o Au sens d'augmentation de la puissance normative, ce qui n'est pas la même chose
- Leur longévité professionnelle.

Par ailleurs, on l'a vu, certains indices sont particulièrement sensibles à d'autres influences que l'état de santé des agents, comme les AT (qui reflètent un mécontentement social ou une adaptation au régime d'indemnisation), ou le turn-over (forcément sensible au projet mobilité).

Dans ces conditions, il nous semble impossible de nous prononcer quant au succès ou à l'échec de la GEST menée chez Menhir, fût-ce même sur une tendance. En effet, objectivement, les indices sont plutôt péjoratifs, relevant notamment une forte sinistralité d'origine professionnelle et une usure des agents préoccupante. De plus, les indices de climat social sont au rouge. Cependant, ce tableau sombre nous paraît étonnant au regard des efforts déployés en faveur de la GEST, efforts que nous avons analysés comme importants et plutôt cohérents. Deux hypothèses sont alors possibles : soit le mode de GEST déployé est inopérant ; soit son implantation est trop récente pour avoir déjà produit des résultats, sachant que l'on part d'une situation dégradée, celle-là même qui a contraint les gestionnaires à mener une réflexion sur la GEST. Nous penchons pour la deuxième hypothèse, dans ce contexte de grands bouleversements organisationnels, qui justifient d'ailleurs aussi, on l'a vu, le mécontentement social lié aux inquiétudes des agents pour leur propre avenir

### 8.2.3. Menhir : des pratiques aux logiques

- a) Description : valeurs revendiquées et moteurs concrets des pratiques quotidiennes

Nous dissociions les deux éléments afin de pouvoir apprécier la congruence entre les valeurs éventuellement déclarées et les pratiques concrètes telles que nous les avons perçues.

- Valeurs déclarées par les acteurs interrogés chez Menhir
  - o Les agents : équité, service à l'utilisateur, solidarité entre les agents
    - Equité

L'équité de la charge et du temps de travail entre les agents, entre les équipes, est une valeur cardinale chez les agents. Cette valeur sert de base à toutes les discussions sur les arrangements organisationnels : abandon du fini-quitte, instauration du « temps encadré » : *« Et surtout, [le temps encadré] a fait l'objet d'une négociation avec les équipes, et ce qui est ressorti c'est l'équité entre les équipes. Ça, pour eux, ça a été un facteur important. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

- Service à l'utilisateur

La notion de service à l'utilisateur est présente dans les discours. Elle peut être présente en tant que telle, à savoir, que les agents sont conscients de rendre un service important aux habitants et ne veulent pas les laisser envahir par leurs propres ordures. Une autre notion peut venir s'ajouter : le fait que les usagers satisfaits se montrent généreux au moment de la vente des calendriers, et peu généreux dans le cas contraire. Or, celle-ci représente un important complément de revenu pour les agents. Quelle qu'en soit la raison, la notion de service à l'utilisateur est présente dans le système de valeurs auquel se réfèrent les agents.

- Solidarité entre les agents

Les membres d'un même équipage tendent à être solidaires entre eux. C'est peut-être moins vrai entre les équipages, dans la mesure où on nous signale la présence de « clans ».

- Encadrants de proximité : travail bien fait, en toute sécurité

« *Un bon ripeur c'est déjà, pour commencer, avant tout, qu'il soit déjà là à l'heure, c'est déjà une bonne chose, qu'il soit ici, en bas, en tenue... [...] Donc à partir de là, ils partent, et puis on leur demande qu'ils fassent déjà leur travail, mais en toute sécurité.* » (encadrant de proximité régie ME).

- Le directeur adjoint à la collecte

Le directeur adjoint à la collecte expose deux types de valeurs principales.

- Tout d'abord, il se dit attentif au bien-être de ses agents, que ce bien-être soit d'ordre physique ou moral. Il relie dans son discours le bien-être des agents à la performance économique, qui devrait en découler, selon lui.

Qu'est-ce qu'un bon ripeur ? « *Pour moi c'est une personne qui est bien à sa place, qui est bien, qui est contente d'être là, qui le fait bien, qui n'ait pas mal physiquement... Voilà, une personne, pour moi, qui est à sa place. Après, je pourrais vous évoquer d'autres paramètres, mais c'est pas les seuls pour moi. Une personne assidue, mais qui n'est pas bien, on le voit, ça n'ira pas, à un moment donné. Ça, ça ne va pas durer, donc pour moi ce n'est pas un bon ripeur. A long terme, ça ne sera pas suffisant.* » (directeur adjoint à la collecte). On a vu que cet interlocuteur se donnait pour objectif de « *créer une régie où les agents se sentent bien, et **du coup** on arrive à construire...* ».

- Ensuite, il internalise l'objectif d'optimisation économique fixé par les élus

On l'a vu, cet objectif est fixé par le Président et répercuté sur l'encadrement. Le directeur adjoint à la collecte semble y adhérer.

- Deux éléments supplémentaires le distinguent : l'attachement à la parité, et l'état d'esprit d'amélioration continue dans une perspective constructive, qu'il souhaite promouvoir

« Ils ont encore une conscience très aiguë, soit du travail, soit de ce que doit être un ripeur, déjà quand on a mis des femmes ça a été un peu dur, il y a eu un petit choc ici... On en a trois, elles ne sont pas toutes délicates et douces, mais en tous les cas c'est des femmes, et du coup ils ont dû quand même se remettre un peu en cause parce qu'ils m'ont dit 'Une ripeuse?', 'Non, non, une chauffeuse'. Alors là, une chauffeuse, non ce n'est pas possible ! Donc ils ont travaillé dessus. » (directeur adjoint à la collecte).

« Il y a des retours sur tous les sujets en fait. Malgré tout ce qu'on peut mettre en place, il y a toujours des choses à améliorer. Alors, on essaye de le voir sous l'angle de l'amélioration et pas de la critique, ça c'est un état d'esprit, pour tout le monde, de telle manière que ça soit constructif et pas pris négativement par chaque partie ... » (directeur adjoint à la collecte).

○ Le directeur adjoint de la maîtrise des déchets

Le directeur adjoint de la maîtrise des déchets expose sa forte volonté de préserver la santé et la sécurité des agents. Il donne deux raisons à ce choix, qu'il hiérarchise nettement. La première raison est d'ordre humain : à titre personnel, il ne supporte pas de constater les dégâts produits par le travail sur les organismes et la vie, y compris personnelle, des agents. La deuxième raison est d'ordre organisationnel, utilitaire : les dégâts provoqués par le travail sur les organismes des agents désorganisent le service et hypothèquent son bon fonctionnement, car ils portent atteinte à la force de travail. Or, à l'instar d'une industrie qui investit dans les machines et les entretient, le secteur d'activité de la collecte doit préserver et entretenir son outil de travail à savoir, sa main-d'œuvre.

« Moi, ce que je pense, c'est qu'on n'est pas dans une industrie. Dans une industrie on investit dans des machines et on les entretient, nous, notre machine, c'est l'être humain. [...] Donc il faut l'entretenir, il faut la préserver. Des grutiers, j'en ai 3, donc je n'ai pas de marge. Si j'ai un AT et un absent pour 3 mois..., des grutiers, on n'en trouve pas comme ça, donc l'organisation est en difficulté. Donc, moi, la consigne que je donne, c'est : 'Faites en sorte que vos gars soient présents du 1er janvier au 31 décembre'. Qu'ils chopent un rhume, ça arrivera à tout le monde, une grippe, ça arrivera à tout le monde, par contre, des absences longue durée liées à des accidents, on doit tout faire pour les éviter. C'est gagnant-gagnant, et déjà pour le collaborateur. J'en ai vu, moi, qui ne pouvaient plus porter leur gamin parce qu'ils s'étaient fait mal au dos ou parce qu'ils avaient, à un moment donné, forcé ou pas opéré comme il fallait. C'est dur à entendre, après, de dire 'Je ne peux plus porter ma gamine'. Donc ça, c'est le premier aspect, et puis le deuxième c'est aussi pour l'activité du service. Et en plus, quand on est en sous-effectif, on augmente les risques sur les autres parce qu'on a une activité qui est anormale. » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

○ Le directeur de la maîtrise des déchets

Le directeur de la maîtrise des déchets mobilise « le bon sens » pour parvenir à répondre correctement à plusieurs types d'exigences qui s'imposent à lui, provenant de plusieurs types d'acteurs. Il semble adhérer aux trois types d'exigences, qui deviennent donc un système de référence.

- Premièrement, il tient à répondre aux exigences des politiques, donc, rationaliser l'activité, dans une optique de rentabilité.
- Deuxièmement, il souhaite répondre aux exigences des habitants contribuables, qu'il estime légitimes : ceci le mène à afficher la valeur « *qualité du service rendu* ».
- Troisièmement, le directeur affiche des valeurs morales concernant ses agents : il tient à leur assurer un travail dans des conditions d'équité et surtout de sécurité, « *qui reste notre priorité numéro 1* ».

Voici quelques *verbatim* supplémentaires, illustrant nos propos :

- Bon sens

« *On se rend bien compte que quand il y a la collecte, [...] il y a des endroits où on peut effectivement, légitimement, se demander si la présence de deux agents est aussi utile que dans d'autres quartiers où c'est plus évident. [...] La tradition c'était deux agents à l'époque, mais à l'époque vous aviez des bennes en fer qui étaient jetées dans un camion avec une hauteur importante, ce qui fait qu'il fallait être deux parfois pour s'aider. [...] Aujourd'hui il y a des lève-containers qui sont automatiques, indépendants l'un de l'autre...* » (directeur de la maîtrise des déchets).

- Rentabilité

« *... le travail des équipes de gestion de ces activités c'est de calculer les modalités pour qu'il n'y ait qu'un seul vidage en cours de tournée, c'est à peu près la moyenne, et que les agents n'aient pas besoin de faire du temps qu'on appelle haut-le-pied où ils sont de fait pas productifs, même si ce terme doit être employé avec tous les guillemets nécessaires. [...] Nous on a comme indicateurs principaux les tonnes par heure, les tonnes / km...* » (directeur de la maîtrise des déchets). « *Alors, nous, aussi, notre but c'est d'essayer de rationaliser un peu notre activité.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

- Le secrétaire du CHSCT

Le secrétaire du CHSCT affiche une forte sensibilité personnelle aux conditions de santé des agents. Il attribue cette sensibilité à son histoire personnelle, mais aussi à ses antécédents professionnels dans un secteur très accidentogène.

« *J'ai connu ça, mon père était ... donc il faisait les ¾, entre deux il faisait un autre boulot, il a quand même fini bien fatigué. Bien fatigué parce que le physique l'a quand même emporté dessus. C'est ce qu'on leur dit, aux gars : 'Vous dites ça là, mais ça peut vous casser définitivement, les gars. Vous casser'. Ça c'est vraiment un travail de sensibilisation qu'il faut faire. Une direction ne peut pas le faire seul, c'est vraiment une obligation morale, je trouve, des CHS, d'y aller là-dessus.* » (secrétaire de CHSCT).

Ce constat est d'autant plus important que la littérature souligne le lien positif qui existe entre la sensibilité à la santé au travail des représentants des salariés, membres du CHSCT, et la qualité des politiques de prévention (Bouville, 2016).

- Le président de la Métropole

Cet élu professe la fidélité au programme politique sur lequel il a été élu. Ce programme visait essentiellement à l'optimisation économique, voulue par les habitants-contribuables, qui lui donnent sa légitimité. « [...] Pour moi, l'optimisation, le Président il la voit en termes de personnes, c'est normal et c'est son objectif... » (directeur adjoint à la collecte).

A la lecture de ce bref panorama, on voit déjà que les valeurs exposées par les différents acteurs ou inférées de leurs *verbatim* diffèrent largement les unes des autres. Tentons maintenant de décrire les moteurs concrets de leurs actions tels que nous les avons perçus, de façon à estimer la congruence entre les valeurs affichées et les actions concrètes.

- Moteurs concrets des pratiques, déclarés ou inférés grâce aux *verbatim*

Dans nos *verbatim*, nous cherchons maintenant des éléments permettant d'inférer les logiques qui sous-tendent les pratiques concrètes, favorables à la GEST ou non, des différents groupes d'acteurs. Nous mettons ces logiques en parallèle avec les valeurs déclarées ou inférées.

- Les agents

On rappelle que les valeurs professées par les agents étaient : équité, garantir le service à l'utilisateur, solidarité entre les membres d'un même équipage. Il semble que les moteurs concrets des pratiques soient en phase avec les valeurs affichées.

- Rétablir l'équité

On l'a vu, il semble que les agents aient accepté l'abolition du fini-quitte sur ME en grande partie parce que des contreparties visant à améliorer l'équité entre les équipes leur étaient promises.

- Garantir le service à l'utilisateur / les étrennes

On a vu que les agents pouvaient refuser d'être répartis sur d'autres équipes en cas de pénurie de personnel, parce qu'ils refusaient que leur tournée soit supprimée au risque de mécontenter l'utilisateur.

- Solidarité entre les agents

Elle se traduit effectivement dans les faits. On a vu par exemple que deux des agents rencontrés pouvaient justifier de restrictions médicales mais refusaient de faire valoir leur droit pour ne pas pénaliser les collègues, fût-ce au détriment de leur propre santé.

- Les encadrants de proximité

Les valeurs déclarées sont : travail bien fait, en toute sécurité. Malheureusement il semble que la conjoncture économique, qui se matérialise dans les décisions politiques de restriction du personnel, empêche ces valeurs d'être déployées. En effet, nous avons vu que la



problématique des remplacements impossibles est tellement prégnante qu'elle absorbe une large partie du temps et de l'énergie des encadrants de proximité au jour le jour. Résultat : la préoccupation pour la GEST à long terme apparaît comme moins prioritaire, et elle est remise à plus tard, en attendant des jours meilleurs.

- Le directeur adjoint à la collecte
  - Optimiser et rationaliser, rétablir des règles

Lors de de la remise à plat ayant entraîné l'abolition du fini-quitte sur ME, le directeur adjoint à la collecte a « rétabli des règles » : il a fait réorganiser les tournées, de façon à ce que la charge de travail des uns et des autres soit rééquilibrée, mais aussi que l'on cesse d'employer du personnel supplémentaire pour finir celles des tournées qui s'avéraient trop chargées pour être terminées dans le temps imparti. *« De toute façon, parce qu'on n'arrivait pas, parce qu'il y avait des tournées qui étaient systématiquement trop longues, donc qui étaient rattrapées systématiquement l'après-midi, avec des agents qu'on avait employés pour ça, parce qu'il y avait quand même beaucoup de personnel mis à disposition pour ça, il y avait une vingtaine d'agents en temporaire et qui ont été intégrés à l'ensemble de la régie après, enfin eux ou d'autres, mais en tous les cas l'équivalent de 21 personnes qui a été réinjecté pour..., parce qu'en fait il y avait un déséquilibre des tournées, mais aussi un déséquilibre de l'organisation des tournées, un déséquilibre de la charge de travail par rapport à ce qu'il y avait à faire. Donc en fait on a été pendant quelques années vraiment en mode qui rendait le service, mais pas comme on l'attendait quoi, parce qu'il fallait du temps pour rétablir tout, refaire les nouvelles tournées etc., mais on avait quand même passé... Quand j'ai rétabli quelques règles, et il en manquait, on le voit bien maintenant [... ... Et maintenant, quand vous leur en parlez, bon, il y en a toujours qui veulent partir plus tôt, mais la plupart sont contents. »* (directeur adjoint à la collecte).

Il lutte aussi fortement contre l'absentéisme car les remplacements sont un véritable casse-tête. Il donne l'exemple des maladies saisonnières, durant lesquelles il encourage ses agents à prendre un arrêt maladie, pour leur propre confort mais aussi pour éviter qu'ils ne contaminent les autres.

- Tenter, malgré la désorganisation permanente liée à la crise du personnel, de faire avancer les projets de GEST

- Le directeur adjoint de la maîtrise des déchets

On l'a vu, cet acteur exprime une forte volonté de préserver la santé et la sécurité des agents, par souci humain mais aussi par souci de « *préserver son outil de travail* ». C'est la raison pour laquelle cet acteur estime pouvoir articuler les deux dimensions de manière relativement harmonieuse.

- Gagner de l'argent : « *Nous on veut un marché performant !* » (rires). *Un marché performant c'est une bonne définition des besoins qui soit en phase avec l'offre.* »

- En articulant prise en compte de la santé au travail et performance économique

Sur le remplacement des bacs en fin de vie, par exemple, cet acteur a milité pour une approche préventive. Son argumentaire pour justifier l'investissement initial supérieur est que cette organisation permet une optimisation économique (prévisibilité, meilleur rendement des agents) tout en préservant mieux la santé des agents, qui travaillent à deux : *« Là on a inscrit au budget un montant et le directeur général veut une note complémentaire, donc je suis en train de regarder. En plus, le gros avantage de passer en préventif c'est que c'est organisé, c'est maîtrisé, et ce sont aussi des actions où on a un plus fort rendement par agent, tout en ayant moins de pénibilité, parce que ce sont des tournées où on travaille à deux. [...] Et je vous dis, l'intervention à titre préventif, c'est organisé, et c'est beaucoup plus optimisé aussi. »* (directeur adjoint de la maîtrise des déchets).

- En articulant prise en compte de la santé au travail et mesures d'économie

Sur les évolutions des modes de collecte, cet acteur milite pour une évolution de modes de collecte vers une collecte en apport volontaire. Cette évolution va dans le sens des économies, puisqu'elles nécessitent moins de personnel, et d'une diminution de la pénibilité liée au métier de ripeur, qui disparaît et se transforme en un chauffeur de camion-grue. La question du devenir des ripeurs incapables d'évoluer, la question du fait que la collecte en apport volontaire nécessite beaucoup moins de personnel que la collecte en porte-à-porte, ne sont pas abordées. *« [La diminution de la collecte en porte à porte et l'augmentation de l'apport volontaire] C'est une volonté, ce sont des tendances de fond. Il y a deux choses : au niveau économique ce sont des collectes qui coûtent moins cher, tout simplement parce que c'est un opérateur, une grue, et en termes de pénibilité aussi. On n'est plus sur deux gars sur un marchepied à 30 km/h au milieu de la circulation. Et ce levier-là nous permet aussi d'agir, c'est une des raisons pour lesquelles c'est performant économiquement, sur la fréquence des collectes. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

- En évitant les coûts humains et financiers liés aux AT, comme les coûts financiers liés à l'absentéisme

L'acteur nous donne un exemple survenu non pas chez un ripeur, mais chez un grutier. Le raisonnement est cependant le même. Ses conclusions sont simples : les AT sont délétères sur le plan humain, ils coûtent cher et ils engendrent de l'absentéisme, qui est la bête noire des gestionnaires en raison des pénuries permanentes de personnel.

- Le directeur de la maîtrise des déchets

Les valeurs déclarées par cet acteur relèvent de trois types d'exigences, qui émanent de trois types d'acteurs différents. Il se fait un devoir de répondre aux exigences des politiques, donc rationaliser et optimiser l'activité, sur le plan économique ; répondre aux exigences des habitants-contribuables, donc, rendre un service de qualité ; rester en phase avec ses valeurs

morales en assurant à ses agents un travail dans des conditions d'équité et surtout de sécurité, « *qui reste notre priorité numéro 1* ».

Voyons comment cet acteur agit, et quels sont les moteurs de ses actions, parmi les valeurs déclarées. Voyons surtout quelle priorité est donnée aux valeurs déclarées en cas de tension.

- Optimisation économique : gagner de l'argent, être rentable
  - Gagner du temps : équiper avec des camions plus gros

On a vu que les camions achetés étaient de plus en plus gros, pour gagner du temps sur les périodes de vidage ou de haut-le-pied où les agents ne sont pas productifs (mais se reposent). Ce type d'action est clairement défavorable à la GEST, puisqu'elle prive les agents d'une période de récupération importante, en les contraignant à effectuer leur tournée d'une seule traite.

- Gagner du temps : réduire les points noirs qui retardent la tournée

On a également vu que le passage de ces gros camions nécessitait la résorption des « *points noirs* » urbains, également facteurs de risques pour les agents. Ici l'objectif d'optimisation économique se confond avec l'objectif de sécurité.

- S'aligner sur le moins-disant

La régie se pose la question d'instaurer le monoripage, notoirement défavorable à la GEST, au nom de l'alignement des pratiques entre le donneur d'ordres et ses sous-traitants. « *On ne peut pas demander aux prestataires de faire des efforts et puis de notre côté, la régie, rester sur des acquis où on va avoir des différentiels de pratiques trop importants, parce qu'ils se croisent tous à l'usine. Donc l'idée c'est de faire les choses de manière pragmatique, et puis que les règles soient identiques entre le privé et la régie.* » (directeur de la maîtrise des déchets). Si la valeur proclamée ici est l'équité entre les agents de la régie et les salariés du sous-traitant, elle aboutit à s'aligner sur le moins-disant.

- Eviter les dépenses liées à la mauvaise santé des agents et à l'absentéisme

« *Notre problématique aujourd'hui se pose plutôt en termes d'accidents de travail, d'absentéisme, sur lequel je trouve qu'on a une prise trop faible. Pour le coup, si vous réduisez les accidents de travail, vous avez un gain net financier.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

Ici à nouveau, les objectifs en matière de sécurité et de santé convergent avec les objectifs économiques.

- Tenter de garantir la paix sociale, instable

- Rendre un service de qualité

Tout commence par le respect de la loi : « *La règle légale c'est qu'on doit au moins un passage par semaine aux habitants.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

- Le secrétaire du CHSCT

On l'a vu, cet acteur présente une forte sensibilité personnelle à la préservation de la santé et de la sécurité des agents. Ses actions vont uniquement dans ce sens. Le meilleur exemple en est sa forte volonté de lutter contre l'usure pourvoyeuse d'inaptitudes, par tous les moyens. Ces moyens commencent par des actions de sensibilisation auprès des agents eux-mêmes : « *C'est de la co-construction, mais qu'ils le fassent, eux, qu'ils se convainquent eux-mêmes que c'est bien la bonne démarche. Il arrive encore que quelques gars me disent 'Non, moi je veux finir le plus tôt possible'. Je dis 'Arrête, t'as vu le nombre de gens qu'on a en reclassement ! T'as vu la pyramide des âges de l'établissement ! On va peut-être avoir 20 gars dans les 5 ans qui viennent qui vont être en difficulté.'* » (secrétaire du CHSCT). Le secrétaire du CHSCT n'hésite pas à bousculer les agents, voire à leur faire peur, pour les convaincre : « *'T'as déjà connu, toi, dans une entreprise, un mort ?' Alors il rigole. Je lui dis 'T'as déjà connu la femme qui vient te voir avec les enfants en pleurs, et puis il faut s'expliquer ?'. Il faut qu'on le dise. Il ne s'agit pas de dramatiser, mais il faut qu'on joue sur tous les leviers d'une politique de prévention.* » (secrétaire du CHSCT). On l'a vu, les moyens employés par le secrétaire du CHSCT s'appuient aussi sur les ressources offertes par son positionnement institutionnel et son statut syndical. Lors des négociations, il n'hésite pas à employer la menace. Le lieu du dialogue social est bien l'arène où se jouent les luttes de pouvoir.

- Dirigeants en général

Il est difficile de définir des valeurs qui seraient affichées en commun par tous les gestionnaires internes à l'entreprise, étant donné l'absence d'une culture commune. En revanche, on peut sans peine extraire quelques moteurs communs à leurs actions.

- Résoudre les difficultés actuelles de gestion des problèmes d'usure
- S'épargner ces difficultés dans le futur
- Ramener la paix sociale

Il est utile de comparer les valeurs professées par les acteurs avec les moteurs concrets des actions qu'ils nous rapportent (cf. Tableau 71). On constate que les unes et les autres ne sont pas toujours en phase. Ces contradictions peuvent constituer un élément d'explication au fait que les indices de réussite/échec de la GEST ne sont pas très favorables.

Acteur	Valeurs revendiquées	Moteurs concrets des actions observées
Agents	Équité	Action : accepter l'abolition du fini-quitte. Moteur : équité (ME)
	Service à l'utilisateur	Action : garantir le service à l'utilisateur. Moteur : conscience professionnelle/étrennes
	Solidarité entre les agents	Action : refuser une restriction d'aptitude au détriment de sa santé. Moteur : ne pas pénaliser les collègues
Encadrants de proximité	Travail bien fait, en toute sécurité	Action : passent leur temps à gérer les urgences (« crises de remplacement des personnels ») au détriment de tout autre projet.  Moteur : obligation de continuité de service immédiate
Directeur adjoint à la collecte	Bien-être de ses agents D'où découle la performance économique	Action : optimiser et rationaliser, rétablir des règles, réorganiser les tournées pour mieux répartir la charge de travail, lutter contre l'absentéisme  Essayer de faire avancer les projets de GEST tant bien que mal malgré la désorganisation permanente liée à la crise du personnel  Moteur : assurer le service, conjuguer bien-être des agents et performance économique
Directeur adjoint de la maîtrise des déchets	Préserver la santé et la sécurité des agents (2 raisons : humaine, et pour « préserver son outil de travail »)	Action : adopter une approche préventive du remplacement des bacs en fin de vie malgré le coût supérieur, militer pour le passage de la collecte en apport volontaire, lutter contre les AT aux lourds coûts humains et financiers  Moteur : conjuguer performance économique (qui passe par la préservation de « l'outil de travail » humain) et une approche humaine
Directeur de la maîtrise des déchets	Rationaliser, optimiser  Rendre le service aux habitants-contribuables  Assurer à ses agents : équité et sécurité	Action : optimiser au détriment de la GEST : équiper avec des camions plus gros, réfléchir à l'introduction du monoripage ; optimiser tout en faisant de la GEST quand c'est possible : résorber les points noirs qui font perdre du temps et sont dangereux, combattre l'absentéisme, négocier pour garantir la paix sociale  Moteur : combiner les trois objectifs et les rendre compatibles entre eux
Secrétaire du CHSCT	Préserver la santé et la sécurité des agents	Action : « faire du forcing », lutter par tous les moyens contre l'usure pourvoyeuse d'inaptitudes (convaincre les agents, négocier des accords, menacer les dirigeants de déstabiliser le climat social...)  Moteur : conviction personnelle
Gestionnaires de l'entreprise en général	? (pas de culture commune donc pas de valeurs communes professées)	Actions : mettre en place des dispositifs d'anticipation, de parcours professionnels, de flexi-sécurité interne...  Moteur : résoudre les difficultés actuelles de gestion des problèmes d'usure, s'épargner la survenue de ces mêmes problèmes dans le futur, ramener la paix sociale
Président de la Métropole	Economiser pour satisfaire ses électeurs	Action : restreindre les embauches et les budgets  Moteur : tenir sa promesse électorale

Tableau 71 : mise en perspective des valeurs professées par les acteurs de Menhir avec les moteurs concrets de leurs actions tels que nous les percevons

b) Triangle d'analyse de Pichault et Nizet : une convention de GEST, un contexte, et des acteurs qui rationalisent

- Synthèse des contextes structurant l'environnement dans lequel se développent les pratiques de GEST

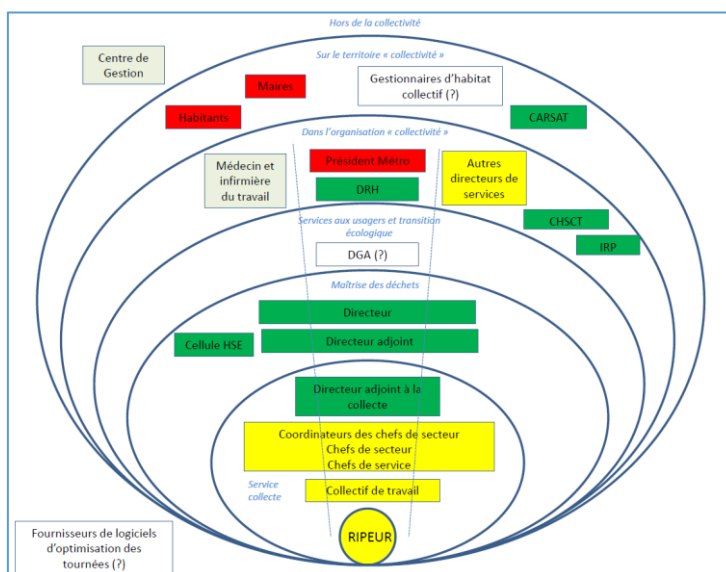
Les contextes de Menhir fournissent à ses décideurs un faisceau de ressources et de contraintes dans lequel se développent les pratiques de GRH, « classiques » ou non, contenant des traces de GEST ou pas. Nous avons déjà longuement décrit ces contextes et les reprenons ici dans un tableau de synthèse (cf. Tableau 72). Ce dernier est largement inspiré de Pichault et Nizet, même s'il doit être adapté au cas particulier du secteur public et que nous l'agréments des éléments spécifiques aux pratiques de GEST qui nous intéressent. Un certain nombre de ces éléments de contexte sont repris dans les argumentaires des acteurs qui justifient leurs actions.

Facteurs du contexte externe	
Marché du travail	Forte disponibilité de la main-d'œuvre
Législation sociale	Forte prégnance
Réglementation de l'activité	Forte
Réglementation particulière au secteur public	Forte (statuts, filières...)
Concurrence	Aucune
Rentabilité	Pas le but du service (service public)
Stabilité du marché	Stable
Préventeur externe	CARSAT très active
Population	En demande d'un allègement de la fiscalité
Niveau national	Restrictions budgétaires en raison de l'importance de la dette publique
Facteurs du contexte interne	
Configuration	Bureaucratique
Age de la structure	Très récente : Métropole créée il y a quelques semaines à partir de la réunion de deux régions précédemment autonomes
Culture	Aucune (« melting-pot »)
Stratégie d'affaires	Leadership des coûts
Situation financière	Contrainte
Pyramide des âges	Défavorable
Événement particulier	Grève de deux jours il y a quelques mois
Préventeur interne	Cellule prévention des risques très active
Climat social	Très instable

Tableau 72 : synthèse des éléments des contextes composant le réseau de ressources et de contraintes que vont mobiliser les décideurs de la GEST chez Menhir pour faire prévaloir leurs intérêts

On se rappelle du système très complexe composé des acteurs et groupes d'acteurs qui gravitent autour des agents chez Menhir et qui contribuent dans un sens ou dans l'autre à structurer l'environnement dans lequel se construisent les pratiques de GEST. Nous sommes maintenant en mesure de proposer une interprétation de la façon dont ces acteurs ou groupes d'acteurs se saisissent de certains éléments de contexte en vue de faire prévaloir ce qu'il est convenu d'appeler « leurs intérêts », dans un jeu de rapports de force. Nous donnerons un exemple : « *Donc, là aussi, on a eu l'accord du Président, bien aidés aussi par la recommandation et Monsieur X [CARSAT, NDLR], pour avoir un budget pour containeriser tous les déchets verts.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets verts).

- Approche politique, approche par la rationalisation



On l'a vu, les valeurs des différents acteurs ou groupes d'acteurs ne sont pas du tout alignées entre elles, entre les politiques qui exigent des mesures d'économie et les gestionnaires internes qui tentent de les concilier avec des impératifs de GEST qu'ils souhaitent porter.

Par ailleurs, les actions de certains détenteurs des pratiques RH ne semblent pas toujours en conformité avec les valeurs qu'ils professent. C'est le cas par exemple des encadrants de proximité. Ce point ne reflète pas forcément une vraie contradiction interne : il semble plutôt s'expliquer par un empêchement lié au contexte.

De manière générale, on peut dégager deux blocs d'acteurs dont le positionnement mais aussi les actions en matière de GEST sont clairs :

- Le bloc composé des préventeurs, qu'ils soient internes ou externes (Cellule prévention, CARSAT, médecin du travail) structure l'environnement dans un sens clairement favorable à la GEST. Nous y ajoutons le CHSCT et les IRP.
- Le bloc composé des habitants et de leurs élus, Président inclus, semble structurer l'environnement dans un sens défavorable à la GEST

Quant au troisième bloc, son positionnement est clair mais ses actions semblent l'être moins. En effet, ce bloc composé des gestionnaires internes à l'entreprise (DRH, directeur et directeur adjoint à la maîtrise des déchets, directeur adjoint à la collecte, et même encadrants de proximité) nous paraît structurer l'environnement dans un sens plus équivoque : très favorables à la GEST sur le principe, souvent moteurs d'actions en ce sens, leur influence semble entravée par les impératifs économiques imposés par le pôle politique, avec lesquels ils doivent composer, mais qu'ils ne remettent pas en cause.

En matière de pratiques de GRH, chaque acteur intervenant dans la construction de l'environnement qui les structure a ses raisons d'agir, relatives à ses valeurs propres. Chaque acteur abrite un processus de rationalisation, qui lui permet de mettre en lien ses valeurs avec ses actions. Celles-ci vont ensuite consister à mobiliser les éléments des contextes en fonction de l'intérêt dominant du moment, pour tenter de le faire prévaloir. In fine, les pratiques de GRH qui émergent, et qui se révèlent plus ou moins favorables à la GEST, matérialisent ce processus de rationalisation qui habite les différents acteurs, mais aussi les tensions qui peuvent exister entre eux.

Nous tentons de percevoir cette approche politique au travers de différents arbitrages rendus, car les arbitrages donnent à voir le processus de rationalisation en marche. Mieux, ils donnent souvent à voir les compromis qui résultent de l'articulation entre les différents processus de rationalisation à l'œuvre, parfois chez le même acteur.

- Aligner les règles entre le privé et la régie...mais dans quel sens les aligner ?

Les sous-traitants privés pratiquent le monoripage, pas la régie. Les dirigeants de la régie souhaitent harmoniser les pratiques. Ils ont le choix : passer eux-mêmes au monoripage ou limiter le recours au monoripage de leurs prestataires privés. Au moment de notre visite, ils semblent favorables à l'alignement sur le moins-disant, à savoir, au passage de la régie au monoripage. Ce raisonnement est sous-tendu par une rationalité instrumentale, de nature économique. Il est important de signaler qu'après la restitution des résultats de l'étude « monoripage » menée par l'INRS, ils changeront d'avis. Non seulement ils renonceront à mettre en place le monoripage dans leurs régies, mais ils introduiront dans leur cahier des charges un certain nombre de critères, visant à limiter le recours au monoripage chez les sous-traitants privés, malgré le surcoût engendré pour le donneur d'ordres. L'action de l'institution prévention (CARSAT + INRS) a donc permis de faire évoluer le système en faveur de la santé au travail, répondant pleinement à sa mission.

- Arbitrage en faveur de la qualité du service rendu

Il est important de noter que ce souci de qualité du service rendu peut amener le directeur à écarter une solution moins-disante. « *Donc moi j'ai opté pour un système qui est plus onéreux mais qui est je trouve plus fiable ici, c'est de dire : une équipe, une tournée, un camion. Même s'il peut y avoir des gens qui sont un peu plus polyvalents, qui aident etc., les agents s'approprient leur territoire, ils voient toujours les mêmes commerçants, toujours les mêmes personnes, ils ont toujours le même camion, et donc, de ce fait, ce sentiment de propriété fait qu'on a de la qualité qui s'instaure. Ils savent que de toute façon, s'ils ont fait*



*une connerie il y a 15 jours, quand ils repasseront la personne dira 'Viens voir'. Donc c'est avantages / inconvénients mais je trouve que ce système-là permet de...il est bon. »* (directeur de la maîtrise des déchets). Ici la rationalité mobilisée est de type instrumental, voire en valeur ; elle est orientée sur la mission première de l'entreprise, et non sur les objectifs d'économie.

- Arbitrage en faveur de la sécurité, « *priorité numéro 1* »

*« [...] Tout le monde a bien compris que la fonction publique est aussi regardée de près, [...] donc il faut aussi [...] qu'on regarde concrètement s'il n'y a pas des moyens d'être plus efficace, tout simplement, sans non plus entrer dans une logique délétère vis-à-vis de la sécurité qui reste notre priorité n°1. »* (directeur de la maîtrise des déchets). Ici on a l'expression directe d'une tension non résolue, d'un équilibre dynamique. D'un côté, on observe l'expression d'une rationalité instrumentale à finalité purement économique, qui commande de restreindre le personnel et d'intensifier le travail de ceux qui restent. De l'autre côté, on observe l'expression d'un mélange de rationalité instrumentale et de rationalité en valeur, visant à préserver la sécurité des agents tant pour des raisons humaines que parce qu'ils constituent l'outil de travail sur lequel repose l'entreprise, qui ne peut s'en débarrasser en raison de leur statut de fonctionnaires.

- Arbitrage pour définir la conduite à tenir en cas d'accident du travail

*« De toute façon on leur dit, 'On préfère que vous soyez arrêté 3-4 jours et que ça se guérisse plutôt que de traîner un truc et d'arrêter après pendant 3 mois'... »* (responsable HSE). Ici on observe la mise en œuvre d'un mélange de rationalité en valeur (souci du bien-être de l'agent) et de rationalité instrumentale (souci de minimiser les conséquences de l'accident).

- Arbitrage pour décider du sort du fini-quitte

Les actions des gestionnaires de proximité révèlent des compromis incessants entre les différentes tensions. *« Nous on était sur du fini-parti, on a travaillé avec les agents pour dire qu'il fallait avoir une gestion un peu plus ..., pas mettre fin au fini-parti parce que là on s'expose à des conflits sévères, mais partir sur ce qu'on a appelé un temps encadré. [...] C'est un bon compromis. Et surtout, ça a fait l'objet d'une négociation avec les équipes, et ce qui est ressorti c'est l'équité entre les équipes. Ça, pour eux, ça a été un facteur important. C'est équitable et c'est acceptable. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets). Ici on observe un compromis entre la rationalité instrumentale (mettre fin au fini-quitte parce qu'il est économiquement aberrant, éviter un conflit social) et la rationalité en valeur (mettre fin au fini-quitte parce qu'il est délétère en matière de GEST, satisfaire les agents en se mettant en phase avec leur demande d'équité).

- Arbitrage par les encadrants de proximité entre la gestion du quotidien et l'amélioration continue / la GEST

Ici, on l'a vu, la rationalité instrumentale domine clairement le paysage, et l'emporte sur la rationalité en valeur. Il s'agit pour les encadrants de proximité de faire tourner le service coûte que coûte. De fait, même si leurs actions ne sont pas forcément alignées avec leurs propres

valeurs, ceux-ci ne font plus que gérer les pénuries de personnel, au détriment de tous les autres projets, notamment, les projets de GEST à long terme.

- Promouvoir les objectifs politiques ou la GEST ?

Les tensions entre le processus de rationalisation à l'œuvre chez le directeur adjoint à la collecte, par exemple, et celui à l'œuvre chez le Président élu, se matérialisent dans les pratiques au jour le jour. Le directeur adjoint à la collecte mobilise ainsi un mélange de rationalité en valeur (souci du bien-être de ses agents) et de rationalité instrumentale (s'éviter les conflits). Ce processus de rationalisation entre en conflit direct avec celui que mobilise le Président élu de la Métropole, qui repose uniquement sur une rationalité instrumentale de nature économique (optimiser) et électorale.

#### 8.2.4. *Menhir : employeur mais aussi donneur d'ordres*

*« On a Caillou qui assure les collectes sur la ville de X et les collectes déchets verts et encombrants sur toute la partie ..., on a Gravier qui est sur la partie ..., donc c'est un territoire qui est plus rural, et sur la partie ... de l'agglomération... Donc ça c'est au fur et à mesure des agrandissements géographiques de la Métropole, il y avait des situations existantes qu'il a fallu aménager, donc c'est pour ça qu'on a un prestataire qui s'appelle Rocher sur la partie ..., et X sur tout ce qui est collecte d'apports volontaires sur la partie .... On a un découpage qui est lié aussi à l'histoire de la structure et à son évolution. Sur le prochain marché, on est sur un périmètre géographique qui est aujourd'hui connu et maîtrisé. La régie est sur la partie .... Elle fait les ordures ménagères et les déchets recyclables et c'est Caillou qui vient compléter les autres prestations. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

Pour conclure, nous n'oublierons pas que Menhir est à la fois un employeur et un donneur d'ordres. Ainsi, il nous semble également intéressant de nous pencher sur le raisonnement qu'il peut tenir dans son deuxième rôle, et de nous interroger sur la cohérence de celui-ci avec le raisonnement qu'il tient en tant qu'employeur. En effet, les marchés sont renouvelés régulièrement, Menhir est dans une position de contrôle, et son positionnement impacte forcément la façon dont les sous-traitants privés vont pouvoir appréhender la GEST : *« Je suis donneur d'ordres... [...] Donc forcément, les entreprises répondent à des appels d'offres que nous on rédige, et en fonction de ces rédactions elles ont une marge de liberté. »* (directeur de la maîtrise des déchets). Il est intéressant de se pencher sur les « marges de liberté » que Menhir octroie à ses sous-traitants, mais aussi à la façon dont Menhir articule sa propre activité avec la leur. En effet, Menhir est en pleine réorganisation, et a toute latitude pour proposer aux sous-traitants les aménagements qui lui semblent les meilleurs, que ce soit en termes de territoire, ou bien de nature de déchets à collecter, voire de *modus operandi*. *« Le prochain marché va servir aussi à rendre les choses plus homogènes, donc la question des lots va se poser, forcément. Aujourd'hui, moi je n'ai pas la réponse. [...] On peut tout faire, juridiquement, sachant que le Code des marchés part du principe que l'allotissement, c'est la règle, pour favoriser la concurrence et l'accès à toutes les entreprises. C'est sûr que plus le lot est gros, plus on réduit les possibilités pour les petites entreprises de répondre par*

*exemple. Donc tout ça, ce sont des questions qu'on n'a pas encore traitées. De toute façon, le principe d'un marché public, c'est la définition du besoin au départ. Donc là, la façon dont on va procéder, il y a un marché existant, donc la première chose à faire ça va être d'avoir, vis-à-vis des exploitants, une lecture critique du dossier actuel.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

a) Valeurs déclarées par Menhir, qui s'exprime cette fois en tant que donneur d'ordres

La réflexion sur le passage ou non au monoripage de la régie, sur l'instauration ou non de critères permettant au donneur d'ordres d'en limiter l'usage chez ses sous-traitants, permet de faire émerger et verbaliser les valeurs qui sous-tendent les actions de Menhir, entendu comme un donneur d'ordres.

- Equité

Le chercheur souligne l'intérêt pour la recherche de mener un travail sur le monoripage et ses conséquences sur le travail des agents : « *Et pour nous, de fait, puisque ça nous permet d'avoir des règles du jeu qui soient identiques pour tout le monde.* » (directeur de la maîtrise des déchets). Il va de soi que le cadre légal est fortement prégnant : « *Le garant de la bonne conformité de la procédure c'est la Direction de l'Achat Public. Elle, elle ne va pas juger du fond [...] Elle va surtout s'assurer qu'il n'y a pas de clauses anti-concurrentielles et qu'on est bien dans les principes de la commande publique. Une mise en concurrence, une équité de traitement des candidats, une publicité conforme à la loi.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

- Transparence : donner les règles et informations nécessaires aux prestataires

Le directeur et le directeur adjoint à la maîtrise des déchets semblent très attentifs au fait de donner des règles et des informations transparentes aux prestataires. Ces règles concernent tous les domaines, de la candidature sur appel d'offres à l'évolution prévisible du territoire et des modes de collecte pendant les 6 années minimum que va durer le marché.

« *Par contre, pour pouvoir, nous, départager les entreprises qui candidatent, il faut donner une règle.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

« *On peut considérer qu'on a du retard par exemple sur les déchets verts, ce marché-là va voir la montée progressive des bacs déchets verts, donc il faut que nous on trouve aussi une forme où le titulaire prend en compte le fait qu'en début de marché il aura des communes en sacs et en fin de marché ces communes-là vont passer en bacs, ce qui va modifier les quantités et le temps de travail. [...] Le candidat, on ne peut pas lui dire en cours de marché : 'Ah, au fait, on va mettre des bacs'. Là on bouleverse l'équilibre économique du marché. Il faut prévoir, et même indiquer la programmation, pour que lui, dans son offre, il intègre cette évolution-là dans le temps, sur la durée du marché.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

- Objectivité et responsabilité

Le donneur d'ordres se veut objectif et responsable dans ses décisions. Il est parfaitement conscient de l'impact de son cahier des charges sur l'organisation de ses sous-traitants. Là encore, le monoripage cristallise les interrogations : « *La question c'est comment on peut définir un critère objectif pour dire que là il est intolérable de passer avec un seul agent, là il est tolérable, et à la limite je pense qu'il faudrait un moyen d'avoir un encouragement. [...]. Et si jamais vous n'avez pas ces réponses, ces orientations, avant fin décembre, nous on prendra un parti pris en regardant comment ça se pratique... Mais on aurait préféré s'asseoir sur quelque chose de plus fiable que de définir, nous, une règle. Au moins ça semblera fait, je pense, en ayant échangé avec la CARSAT, parce que pour le coup on imposerait aux prestataires, ce qu'on n'a jamais fait, des règles de fonctionnement, et du coup on prend une responsabilité aussi.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

« *Je leur ai dit 'Oui, il faut absolument qu'on instruisse ce dossier-là, parce qu'on porte une responsabilité, c'est clair, dans notre capacité technique à remplir ce type d'appels d'offres pour essayer de maîtriser, si on va au monoripage, ce qui peut se passer dans des boîtes du privé.'* » (secrétaire du CHSCT).

- Eviter de mettre les prestataires en difficulté

Le directeur adjoint à la maîtrise des déchets exprime la préoccupation constante de ne pas mettre ses prestataires en difficulté du fait de décisions unilatérales : modification brutale des flux entraînant une chute du chiffre d'affaires du prestataire ou le contraignant à modifier les moyens, notamment matériels, qu'il consacre à cette collecte... « *Nous, l'esprit dans lequel le marché est fait aujourd'hui, c'est qu'on fixe un lot géographique et tous les tonnages de ce secteur-là sont réservés au titulaire. Il ne faut pas que le titulaire subisse des migrations d'un flux...* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

- Résister à la tentation du moins-disant

Lorsqu'il parle d'instaurer des règles, le directeur de la maîtrise des déchets précise aussitôt ce dont il ne veut pas : « *PAS une [règle] qui dit 'Ben tiens, moi je vais mettre un peu moins d'agents, de fait je vais être moins cher, et donc je vais pouvoir prendre le marché. A moi de me débrouiller pour expliquer aux agents que finalement ils seront moins nombreux que prévu'.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

- Sécurité

Dans le cahier des charges du marché actuel : « *Modèles de tableaux d'exploitation et de sécurité mensuels, financiers annuels. Ça c'est un formulaire, on est certifiés OHSAS.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

b) Moteurs concrets des pratiques du donneur d'ordres

Les valeurs que nous avons perçues comme revendiquées par le donneur d'ordre sont donc les suivantes :

- Équité
- Transparence
- Objectivité et responsabilité
- Souci de ne pas mettre les prestataires en difficulté
- Résister à la tentation du moins-disant
- Sécurité

Voyons à présent si ces valeurs déclarées s'alignent avec ce que nous avons perçu des moteurs concrets des actions chez nos interlocuteurs.

Premièrement, voyons ce qu'il se passe lorsque Menhir agit comme donneur d'ordres « neutre », c'est-à-dire comme agirait un donneur d'ordres qui ne serait pas lui-même employeur, vis-à-vis de prestataires privés sous-traitants.

- Faire un « bon marché »

Le premier moteur concret des actions de Menhir est de « *faire un bon marché* ». Cette notion est difficile à définir. Il semble manifestement s'agir d'obtenir la meilleure qualité de service, un service « *performant* », « *au bon prix* ». Se pose alors la question de la définition de la performance : le directeur adjoint à la maîtrise des déchets parle de ponctualité, de travail bien fait, de respect de la réglementation, mais aussi de « *bonnes conditions* ». Par ailleurs, se pose la question du « *bon prix* » : est-ce le prix le plus bas ? Lors de notre visite, nous ne pourrions pas répondre de façon tranchée à cette question.

« *La question c'est : qu'est-ce qu'un bon marché ? A partir du moment où je considère..., on parlait de performance, c'est un camion avec l'équipe suffisante, le bon jour, au bon horaire, au bon endroit, qui ramasse le bon flux dans des bonnes conditions, avec un camion entretenu. L'essence du marché, c'est ça, donc il ne faut pas qu'on ait des critères qui détournent notre attention de ça. Est-ce qu'il a mis le bon nombre de véhicules, les bons jours, sur la bonne commune, est-ce qu'il respecte la réglementation, ça c'est écrit noir sur blanc, et tout ça au bon prix.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

Cependant, nous rappelons qu'au marché suivant, après l'étude monoripage CARSAT + INRS, le donneur d'ordres a résolu d'inclure dans son cahier des charges un ensemble de clauses limitant le recours au monoripage pour les prestataires. Cette limitation induit nécessairement des coûts plus élevés pour le donneur d'ordres, qui doit payer un service réalisé par un équipage de trois personnes et non de deux. Nous en déduisons que « *le bon prix* » n'est pas nécessairement le moins-disant, mais plutôt le meilleur prix auquel on peut obtenir le service désiré, sachant que celui-ci comporte un certain nombre d'exigences, y compris en termes de GEST.

- Eviter les conflits entre les prestataires et le donneur d'ordres

Les prestataires ont beau être dans une position de sous-traitants, ils ont également des droits et savent les faire valoir. Ainsi, le donneur d'ordres prend garde de ne pas se mettre en faute,

au risque de se trouver mis en accusation par le prestataire. *« Je veux dire, voilà, dans le coût du service, on n'aura pas, nous, optimisé ces investissements-là, et dans le cas inverse, si la situation est moins favorable pour le prestataire, il viendra frapper à notre porte en nous disant 'Voilà ce qui était prévu dans le marché, aujourd'hui j'ai des surcoûts, comment on fait ?', et là on est dans des situations contentieuses souvent. Donc la définition des besoins, la programmation des évolutions sur la durée du marché, c'est primordial, et à nous d'avoir une programmation réaliste et de la tenir. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

- Eviter de voir la responsabilité du donneur d'ordres engagée en cas d'accident, maîtriser le risque juridique

Sur le plan juridique, au-delà même de l'obligation de respecter ses engagements contractuels, la responsabilité du donneur d'ordres peut être engagée à plusieurs niveaux, en cas d'accident grave d'un agent employé par un sous-traitant. En effet, la jurisprudence établit que des responsabilités du donneur d'ordres peuvent être recherchées du côté du contrôle : il peut être reproché à un donneur d'ordres qui a pourtant ordonné à ses sous-traitants de respecter les règles de sécurité de ne pas avoir contrôlé l'exécution de ses ordres. Il peut même lui être reproché de ne pas avoir lui-même contrôlé que les contrôles de sécurité avaient bien été effectués par le sous-traitant. Par ailleurs, les documents comme la R437, ou bien les résultats d'une étude comme l'étude monoripage (CARSAT + INRS), n'ont pas de valeur juridiquement contraignante mais pourraient néanmoins jouer un rôle en cas de judiciarisation post-accident, dans la mesure où le donneur d'ordres qui est en possession de tels documents ne pourrait pas plaider l'ignorance. Ces éléments revêtent donc, malgré leur caractère officiellement subsidiaire ou consultatif, un caractère incitatif fort en faveur de la GEST, et ce, conformément à l'analyse de N. Guillemey (INRS, cf paragraphe 4.2.2.).

*« J'ai lu ça dans un des jugements, parce que forcément c'est une littérature à laquelle je m'intéresse un peu plus depuis la création de la Métropole. Celui-ci c'est un chauffeur, un accident. Un jugement correctionnel, ils appellent ça, délibéré, et c'est toujours intéressant parce que... Dans celui-ci par exemple, ils disent qu'ils ont bien mis les contrôles réglementaires du véhicule et que ces contrôles ont été faits, mais la question qui a été posée c'est : 'au-delà de ces contrôles, qu'est-ce qui est prévu ?' C'est-à-dire 'Vous demandez dans le cahier des charges qu'il y ait des contrôles, ils répondent qu'il y a des contrôles, mais est-ce que vous vérifiez que les contrôles sont faits ? Est-ce que vous vous assurez que les contrôles ont bien été réalisés ?'. Ça veut dire que si on ne prévoit pas dans le marché qu'on peut demander les résultats des contrôles à tout moment ou automatiquement, c'est-à-dire qu'à chaque fois qu'il y a des contrôles trimestriels sur les bennes on demande un PV et on demande la preuve que les réparations ont été faites... Ce sont des choses que je n'ai pas vues dans le document, mais que l'on pourrait ajouter. Ce type de jugements, ça apporte des choses. Après c'est quels moyens on se donne pour ne pas se retrouver dans cette situation-là. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

A propos de l'étude monoripage : *« Après, un des éléments qui est important à prendre en compte, on le voit dans les jugements, ce qui ressort systématiquement c'est : 'Est-ce que vous*

*aviez connaissance du risque ?' C'est un des paramètres qui est important. Aujourd'hui, clairement, vous nous alertez sur un risque. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

- Maîtriser le risque juridique inhérent au non-respect de la réglementation en vigueur

Il se trouve que la réglementation du secteur compose un imposant corpus. Nous citerons l'exemple du Code des Marchés Publics, qui interdit par exemple le délit de favoritisme, ou encore l'imposant corpus de normes, certificats et habilitations en tout genre qui entourent les marchés de prestations et fournitures.

*« Moi je fais les marchés depuis 15 ans, de tous types de prestations et de fournitures, et c'est ce qui est conseillé. De faire référence aux normes et aux recommandations existantes. Plutôt que de chercher à réécrire ou réinventer, c'est que le marché fasse référence expressément aux normes, aux recommandations, aux certifications qui existent. Ça met tout le monde sur un pied d'égalité et ça évite de se mettre en défaut. Même si on a bon à 9 articles sur 10, celui où on n'aura pas bon, on se met en situation de difficulté. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

*« Le principe c'est que les règles soient communiquées à l'ensemble pour une équité de traitement, et à nous de respecter aussi les règles, que ce soit au niveau du jugement des offres, mais aussi au moment de l'exécution des marchés. Si je marque qu'un prestataire qui n'intervient pas le bon jour c'est tant d'euros de pénalités et que le prestataire vient quand il veut et je ne lui mets pas les pénalités, je suis en tort. Ça peut s'apparenter à du favoritisme donc c'est un délit. Le délit de favoritisme. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

- Favoriser l'insertion sociale

Le donneur d'ordres a la particularité d'être présidé par un élu concerné par les problématiques sociales de son territoire, qui est miné par le chômage. L'une de ses réponses réside dans la rédaction de clauses d'insertion dans le cahier des charges, visant à favoriser l'emploi par les sous-traitants de publics en difficulté. *« Sur ce marché-là il y a aussi des clauses d'insertion par l'économique...Demandeurs d'emploi de longue durée, RMIstes, travailleurs handicapés. Dans ce marché-là c'est une condition d'exécution donc on attend un ETP par lot. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

- Le donneur d'ordres défend son prestataire en cas de difficulté, pourvu que le contrat soit respecté

Dans le cahier des charges : *« L'explication sur les refus de collecte pour les déchets recyclables, parce que le collecteur doit avoir un contrôle, notamment sur les sacs translucides, si les gens mettent des ordures ménagères dedans il ne faut pas qu'il charge, et ça il est contrôlé au centre de tri. Après, les gens râlent, mais on leur explique pourquoi ils n'ont pas été collectés. [On n'oblige pas le prestataire à ramasser quand même ?] Ben il le prendra dans la tournée d'ordures ménagères. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

- Le donneur d'ordres fait intervenir son préventeur interne dans la rédaction du cahier des charges

« *Ce qu'on pressent, c'est trois personnes. Ça va être le Directeur, le Directeur de la maîtrise des déchets, moi et X [l'exploitant chargé des relations avec les prestataires privés pour la régie]. On va être à trois à rédiger 80% et ensuite on fera du picking parmi les experts. Par exemple, sur l'article lié à la sécurité, j'irai voir X [responsable HSE].* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

Concernant les relations entre Menhir donneur d'ordres et ses sous-traitants, globalement, il nous semble que les valeurs exprimées par nos interlocuteurs représentants du donneur d'ordres, à savoir : équité, transparence, objectivité et responsabilité, souci de ne pas mettre les prestataires en difficulté, résister à la tentation du moins-disant, sécurité, sont respectées dans les actions. Cependant, ces valeurs ne sont pas les seuls moteurs concrets des actions vertueuses de Menhir. En effet, s'y ajoute le souci permanent de maîtriser des risques juridiques de toute sorte. La régulation semble jouer pleinement son rôle.

Deuxièmement, voyons ce qu'il se passe lorsque Menhir n'agit plus comme un donneur d'ordres qui n'aurait pas d'intérêt personnel sur le marché, mais comme un donneur d'ordres lui-même employeur de ripeurs, en interaction avec d'autres employeurs de ripeurs sur lesquels il a autorité.

- Partir de soi

A la question « *comment se fait la répartition des lots ?* » le directeur de la maîtrise des déchets répond : « *La première question c'est qu'est-ce qu'on est capable de faire nous-mêmes.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

A la lumière de ce commentaire, on peut se demander si cet interlocuteur parle de ce qu'il peut faire lui-même ou de ce qu'il veut faire lui-même. Il nous semble intéressant de nous demander si les actions de Menhir, lorsqu'on pose une focale sur l'articulation entre les deux types d'employeurs, sont toujours aussi alignées avec les valeurs affichées que les actions d'un Menhir qui ne serait pas lui-même employeur de ripeurs. Examinons les arbitrages rendus pour en avoir le cœur net et visualiser les processus de rationalisation à l'œuvre.

- c) Arbitrages d'un donneur d'ordres qu'on pourrait qualifier de « *neutre* » (qui ne serait pas employeur) envers un sous-traitant
  - Le donneur d'ordres finance et impose la conteneurisation des déchets verts au bénéfice de la GEST

Le projet de passer tous les déchets en containers sur MR permet de se rendre compte des tensions à l'œuvre entre les différents acteurs, mus par des rationalités différentes.

- Le donneur d'ordres mobilise deux types de rationalité instrumentale (répondre aux sollicitations du prestataire et de la CARSAT, tout en tenant son budget) et une rationalité en valeur (réduire l'usure des agents)
- La CARSAT et le responsable HSE mobilisent une rationalité en valeur, alignée avec leur mission de prévention



- Le prestataire exprime une tension entre la rationalité en valeur (protéger ses ripeurs) et une rationalité instrumentale (de nature économique)

« *La priorité c'est les déchets verts. [...] Évidemment, tout ça a un coût, donc on est plutôt partis sur les déchets verts parce que c'est vraiment très contraignant et il faut qu'on fasse quelque chose rapidement. [D'où vient l'incitation ?] On a une sollicitation du prestataire, ça c'est sûr, euh..., on a une pression quand même aussi de la CARSAT, Monsieur X nous a alertés à plusieurs reprises, et puis une pression aussi en interne où on sait que de toute façon la collecte déchets verts c'est une collecte qui est usante, donc il faut qu'on arrive à résoudre ça. Après, évidemment il y a l'aspect financier pour équiper en bacs, c'est pour ça que nos prestataires nous mettent la pression, mais finalement, **financièrement c'est peut-être plus intéressant pour eux** que ce soit en sacs parce qu'ils vont plus vite, ils collectent plus. Si demain on passe en bacs et qu'on dit 'C'est un bac, point final, tout ce qui est sacs on ne le collecte pas', ils collecteront beaucoup moins. Donc **d'un côté** ils nous disent que la collecte est épuisante pour leurs agents et ils ont tout à fait raison, mais **de l'autre côté**, financièrement, ça sera sans doute moins intéressant pour eux. Parce que du coup, les usagers qui seront en bacs, s'ils ont plus de déchets verts, ben ils seront amenés à aller en déchetterie, et les prestataires n'auront pas tout ce volume-là. » (responsable HSE).*

C'est le donneur d'ordres qui a le dernier mot et les déchets verts vont finalement être conteneurisés. Ici c'est la rationalité en valeur qui va finir par prévaloir : « *C'est vrai que sur la Métropole tout n'a pas été containerisé du premier coup, pour une histoire de coût aussi, on a containerisé les OM parce que ça semblait la priorité, mais finalement on se rend compte que les déchets verts en sacs, c'est infernal quoi. C'est extrêmement pénible, les gars sont crevés à la fin de la journée, et puis en plus ce sont souvent des grosses tournées. Les prestataires travaillent 10 heures par jour à charger des sacs et c'est vraiment très dur. » (responsable HSE).*

- Le donneur d'ordres impose une régulation du monoripage en dehors de toute obligation légale

Le monoripage inquiète le donneur d'ordres, qui souhaite aligner ses actes avec ses valeurs (équité, transparence, sécurité) mais aussi maîtriser un éventuel risque juridique en cas d'accident. C'est la raison pour laquelle il va finalement décider de réguler le monoripage, sans obligation légale directe puisque celui-ci ne l'est pas par ailleurs. Dans ce cas c'est la rationalité en valeur qui va finir par prévaloir, dans la mesure où cette mesure favorable à la GEST va coûter plus cher au donneur d'ordres.

« *Moi, c'est ce que j'y vois, pour la rédaction du prochain marché, c'est l'égalité de traitement entre les candidats. Il y a trois options possibles : on l'autorise sans conditions, on l'interdit ou on l'autorise sous conditions. Il y a trois options possibles donc il faut qu'on mesure à chaque fois les avantages, inconvénients, risques, pour chaque solution. [...] Je voulais en savoir un petit plus, notamment sur la réglementation, parce qu'aujourd'hui c'est ni autorisé, ni interdit. Il n'y en a pas. » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).*

*« Mais la vraie difficulté c'est d'interdire ou pas. Si c'est interdit il faut mesurer les conséquences économiques que ça peut avoir, si c'est autorisé sans conditions c'est le risque de dérives au détriment de la santé du travailleur, et si c'est sous conditions, quelles conditions ? Et là c'est l'équité de traitement entre les candidats qui est aussi importante. Enfin, si on l'interdit il y a équité de traitement, mais si on l'autorise sans conditions il n'y pas équité de traitement parce qu'ils vont avoir une sensibilité différente. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

- Le donneur d'ordres ne valorise que modestement la prise en compte de la santé-sécurité dans le choix des prestataires

La façon dont les prestataires sont choisis lors d'une passation de marché permet de visualiser les processus de rationalisation à l'œuvre.

Il convient en premier lieu de remarquer que la façon dont les candidats répondent aux préoccupations en matière de santé-sécurité du donneur d'ordres est bien prise en compte dans le jugement des réponses aux appels d'offres. *« Vous l'avez vu, c'est important. L'avantage c'est qu'on a quand même une recommandation cadre, elle nettoie déjà beaucoup, elle traite largement, il y a la R390 [sur les camions grues, NDLR] qu'on ajoute en plus, ça je ne m'en rappelais plus, et nous on s'appuie aussi sur notre certification OHSAS. Ça, c'est dans les éléments de jugement des offres. Forcément qu'on va demander quelle est la politique sécurité menée par chacun des candidats et leur demander des informations là-dessus, mais ça on le travaillera avec X [responsable HSE] pour évaluer si c'est satisfaisant ou pas. S'ils sont engagés dans une démarche. Déjà, est-ce qu'ils répondent ? [...] Mais bon, voilà, s'ils nous expliquent qu'ils ont pleinement intégré la R437 et qu'ils mettent en place des contrôles supplémentaires sur les camions par rapport à ce qui est prévu... Enfin, il y a des petites choses comme ça où ils peuvent valoriser leur offre. »* (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

En deuxième lieu, néanmoins, il convient de noter que cette prise en compte de la santé-sécurité fait l'objet d'une pondération, qui a pour effet de rendre ce critère marginal par rapport au critère prix. Ici, c'est la rationalité instrumentale de nature économique qui l'emporte de façon claire, même si le critère « santé-sécurité » peut permettre de départager des offres par ailleurs équivalentes. En effet, le système même de jugement des candidatures consiste à les indexer sur l'offre la plus basse, par le biais d'une formule mathématique qui n'a que les apparences de la neutralité : *« Sur le prix il y a une formule et une notation qui découle d'une formule mathématique, la notation est purement mathématique, il n'y a pas de jugement sur le prix, c'est calculé automatiquement... C'est le prix de l'offre divisé par l'offre la plus basse x 10. Enfin, je n'ai plus formule en tête, elle est dans l'ordinateur, mais en fait ça calcule une note entre 0 et 10 pour chaque candidat sur l'offre de prix. Indexée sur la meilleure offre. Celui qui a la meilleure offre a 10. [Donc on range les gens par rapport à l'offre la plus basse ?] Voilà. Ensuite le prix est pondéré, il y a un coefficient de pondération, donc la règle chez nous c'est 50-50 entre prix et valeur technique et si on veut déroger à cette règle il faut expliquer pourquoi. [...] A chaque fois qu'on déroge à cette règle des 50-50 entre*

*prix et autres critères, il faut le justifier, et ça c'est à la préparation du dossier. A partir du moment où le dossier est en ligne, la règle du jeu est figée.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

De ce fait, la santé-sécurité fait bien l'objet d'un critère de choix, mais il va se retrouver noyé « *dans la valeur technique. Dans l'ensemble des critères.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets). De ce fait, nos interlocuteurs reconnaissent volontiers que la santé-sécurité ne pèse pas lourd par rapport au critère prix, ce qui n'incite pas les prestataires à développer cet aspect, car leurs efforts ne seront pas valorisés : « *Théoriquement, [si un candidat] est un peu plus cher parce qu'il a des conditions de sécurité, qu'il met en œuvre beaucoup plus d'éléments et donc qu'il a un coût supplémentaire, il est pénalisé peut-être vis-à-vis du prix par rapport à un autre, mais il est valorisé dans la valeur technique. Après, il y a le problème de la pondération.* » (directeur adjoint à la maîtrise des déchets).

Ces trois exemples d'arbitrages (décision de conteneurisation des déchets verts, de régulation du monoripage, processus et critères de choix des prestataires sous-traitants) nous donnent une image nuancée d'un donneur d'ordres « neutre ». Celui-ci tente au mieux d'aligner ses actions avec ses valeurs par le biais d'un processus de rationalisation en valeur, qui sous-tend des actions fortes en faveur de la GEST. Cependant, la rationalité instrumentale, de nature majoritairement économique, reste très prégnante, et restreint les marges de manœuvre du donneur d'ordres « neutre ».

d) Arbitrages d'un employeur en position d'autorité vers un employeur en position de sous-traitant

On l'a vu, le donneur d'ordres a toute latitude pour organiser son marché. De ce fait, il lui est possible d'aller prendre des marges de manœuvre chez ses sous-traitants, à chaque nouveau marché. Le périmètre de la délégation au privé est donc une variable d'ajustement pour la régie. Plus important en matière de GEST, la nature des déchets dont on délègue la collecte est également une variable d'ajustement pour la régie. Ici nous citerons un seul arbitrage, qui a pour particularité d'être en totale opposition avec les valeurs professées par Menhir : au lieu de réduire la difficulté des collectes de déchets verts, pour protéger ses propres ripeurs, Menhir externalise la difficulté en déléguant leur collecte au privé. « *La collecte des déchets verts c'est une collecte extrêmement difficile et du coup ils ont préféré sous-traiter.* » (responsable HSE).

Le directeur de la maîtrise des déchets avance des raisons administratives, économiques, organisationnelles, managériales à ce choix : « *Parce que cette activité, nous, dans la fonction publique, on a du mal à avoir des personnels qui soient disponibles comme sur l'intérim. Sur des saisons. Or le déchet vert est très cyclique. Donc on préfère laisser cette activité aux prestataires et nous concentrer sur les déchets comme les ordures ménagères ou les emballages etc., qui sont plus lissés. [...] Je pense que de toute façon on n'est pas équipés pour. Au niveau des facilités administratives on n'a pas ce qu'il faut, par rapport à des gens qui font appel à l'intérim de manière très facile.* » (directeur de la maîtrise des déchets).

Le directeur de la maîtrise des déchets ne précise pas à cet instant que les déchets verts sont aussi ceux qui occasionnent la plus grande pénibilité pour les agents, ce qui pourrait également justifier qu'il en délègue la collecte au privé, dans une sorte d'externalisation de la pénibilité, qui n'échappe en revanche pas au secrétaire du CHSCT : « *Les déchets verts, tous les gars le disent, restent quelque chose de physiquement éprouvant. Très, très éprouvant. Ici, on l'a donné à du privé. Ah, moi j'ai dit ce que je pensais à tout le monde, je me suis fait shooter là. Je leur ai dit 'C'est scandaleux, ce que vous faites'. Parce que j'ai eu le même problème avec mes propres camarades à l'assainissement, il y avait des problèmes d'amiante sur des tuyaux, le Président a dit 'Il faut donner ça au privé', j'ai dit 'Mais attendez ! Vous voyez l'attitude ? Ce n'est pas possible, ce que vous dites là. On ne fuit pas en le filant au privé. On traite le problème. S'il y a de l'amiante, ben on voit comment...'. Et là ils l'ont refilé. C'est pour ça que je ne le dis pas trop fort parce que ça choque quand je leur dis. Mais je leur ai dit 'C'est scandaleux', sincèrement. La misère c'est pour les autres. Et on est service public.* » (secrétaire de CHSCT). Ici la rationalité instrumentale a clairement pris le pas sur la rationalité en valeur. Plus précisément, la rationalité en valeur, qui fonctionne vis-à-vis des agents dont le donneur d'ordres prend la responsabilité et qu'il soustrait donc aux risques, ne fonctionne plus vis-à-vis des sous-traitants.

On voit donc que l'alignement entre les valeurs et les actions, le type de rationalité à l'œuvre pour soutenir les pratiques, peuvent être différents selon que Menhir se positionne en tant que donneur d'ordres « neutre », qui ne serait pas lui-même employeur de ripeurs, ou en tant qu'employeur de ripeurs qui possède un pouvoir sur d'autres employeurs de ripeurs, moins protégés du fait de ce rapport de pouvoir.

En conclusion, Menhir est une entreprise complexe. Détentrices d'une vision originale de « *flexi-sécurité interne* » à l'entreprise, ou « *stabilité dans l'emploi par l'instabilité dans le métier* », ses gestionnaires peinent à mettre leur vision en œuvre. En effet, ils sont soumis à de nombreuses injonctions paradoxales et tensions, difficiles à résoudre et à concilier. De plus, ils héritent d'un passif très éloigné de cette vision, en même temps qu'ils doivent gérer une importante réorganisation, génératrice de grande inquiétude sociale. De ce fait, il nous est impossible d'estimer le résultat des pratiques découlant de leur vision, lesquelles pratiques sont d'ailleurs souvent empêchées. Cependant, nous retiendrons cette vision comme l'expression d'une réflexion aboutie, tentant de répondre à une question essentielle que tout gestionnaire devrait à notre sens se poser lorsqu'il aborde la question de la GEST : « *quelle peut/doit être la longévité professionnelle d'un salarié dans un métier contraignant ?* »

### 8.3. Deuxième territoire, deuxième entreprise : Caillou

#### 8.3.1. Caillou, codage inductif : description des pratiques de GEST

Chez Caillou, la gestion explicite de la sécurité est un processus continu. Celle de la santé, aussi. On a déjà eu un très large aperçu de cette gestion dans l'examen des pratiques dites « classiques » de GRH, dans la mesure où le souci de la sécurité mais aussi de la santé est clairement affiché comme l'une des valeurs cardinales de l'entreprise et de ses acteurs. Il s'agit d'un principe qui guide l'orientation de nombre de pratiques classiques. Cependant, en plus de tout ce qu'on a déjà vu en termes de journée d'accueil sécurité (pratique d'intégration), de formation...elle fait l'objet de pratiques totalement dédiées et qui n'apparaissent pas dans la liste des pratiques classiques.

La gestion explicite et dédiée de la sécurité se matérialise chez Caillou par un grand nombre d'actions variées, qui concrétisent une recherche permanente d'amélioration. Les managers de Caillou sont constamment en recherche de nouvelles solutions pour améliorer la sécurité de leurs ripeurs. Il s'agit d'un processus continu, qui s'appuie largement sur les accidents du travail qui surviennent malgré tout. Le PDG les suit, il leur a donné consigne de réduire les accidents du travail mais aussi les moyens d'expérimenter. Le droit à l'erreur est donc admis : *« Cette journée-là, on l'a mise en place depuis l'année dernière, les chaussures de sécurité c'est cette année, et l'implication au CHSCT c'est cette année. [...] Donc on met en place plein d'actions, ça porte ses fruits, ça ne porte pas ses fruits, c'est positif, c'est négatif, mais on met des actions pour essayer d'améliorer tout ça. »* (le responsable de site). Voici les principales actions que nous avons recensées.

- a) Gestion de la sécurité
  - Suivis de collecte

Très régulièrement, les exploitants de Caillou organisent des suivis de collecte. En pratique, en voiture, ils suivent le camion et observent la façon dont les équipiers travaillent. Quand ils repèrent une pratique jugée non conforme aux règles de sécurité, ou dangereuse pour une raison ou pour une autre, ils arrêtent le camion et reprennent le point litigieux avec les principaux intéressés. Ils peuvent aussi en faire l'objet de leur prochain « quart d'heure sécurité », afin de rappeler les règles de bonnes pratiques à l'ensemble des opérateurs et pas seulement à ceux qui étaient concernés par le suivi ce jour-là.

- Equipements de protection individuels

Casques, chaussures...font l'objet d'expérimentations régulières. Les accidents du travail servent souvent de moteur à l'initiation de nouvelles expérimentations. *« Donc là, on met des casques et on a commencé à mettre en place des casquettes coquées. Après on met des chaussures montantes aussi, qui ne sont pas mal pour les chevilles. Chaque personne qui a eu un problème de cheville, on met de la montante, qui a un coût, mais qui est super légère, coquée forcément, mais qui monte aux chevilles. [...] On essaye toujours d'être un peu innovant et de faire des choses suite à nos AT. »* (responsable multi-sites)

- Suites données aux accidents du travail

Après chaque AT, en plus des expérimentations sur les EPI, les managers mettent en place des actions : une journée de retour, une convocation devant le CHSCT pour venir parler de l'accident, la mise en place de quarts d'heure sécurité qui font un focus sur les causes de l'accident qui vient de se produire et réitèrent les consignes à respecter pour éviter sa répétition. Toute occasion est bonne pour parler de sécurité.

- Journée de retour

*« Discuter avec eux... Quand il y a un accident de travail [...] il va avoir une journée de retour accident de travail qui fait qu'on va le recevoir, on va lui redemander des explications sur son accident.... Alors, c'est toujours une piqûre de rappel, vous allez me dire, il parle souvent de son accident, mais c'est volontaire, c'est pour qu'il prenne bien conscience du risque qu'il a pris et qui aurait pu avoir des conséquences plus importantes ...[...] Il monte dans la voiture du chef d'équipe, il fait un suivi de ses collègues, [...] il regarde comment travaillent ses collègues, et il se rend compte généralement que, oui, ils sautent du marchepied, que, oui, ils prennent de mauvaises habitudes et tout ça, et ça lui fait prendre conscience aussi du travail qu'ils font au quotidien. Donc c'est un suivi d'une heure, généralement où il remplit une fiche en disant..., c'est tout bête, il y a différentes questions : le sens de tournée paraît-il juste ? A-t-il noté des anomalies dans la façon dont travaillent les gars ? Les vêtements de travail sont-ils adaptés ou pas à leur travail ? Quelles sont les solutions qu'il propose, lui, pour améliorer les choses ? » (le responsable de site)*

- Convocation au CHSCT

*« Lors de CHSCT on fait venir des personnes qui ont eu des accidents de travail pour parler de leur accident, pourquoi ils ont fait comme ça, pour essayer de comprendre aussi pourquoi ils ont eu cet accident, et souvent, quand ils nous expliquent, ils se rendent compte que c'est de la mauvaise manipulation de leur part ou de mauvaises habitudes, donc on les implique énormément par rapport à ces réunions-là. » (le responsable de site)*

- Quart d'heure sécurité

Ils peuvent se tenir dans les suites d'un accident bénin, qui ne justifie pas d'infliger à un ripeur une intervention publique : *« Quand ce sont des accidents bénins, ce qu'on fait c'est qu'on refait un quart d'heure sécurité qui correspond à l'accident qu'il y a eu, à la totalité du personnel, mais l'accidenté ne va pas parler devant tout le monde, tout ça parce que ce n'est pas donné à tout le monde. » (le responsable de site)*

En dehors de tout accident, les suivis de collecte donnent également lieu à des quarts d'heure sécurité : *« On fait de plus en plus de suivis de collecte et quand on voit quelque chose qui ne va pas, au moment où on voit la chose, on l'arrête et on lui refait un quart d'heure sécurité. »*

Cependant, le responsable de site ne cache pas que ces actions sont parfois un peu difficiles à mettre en place. Il s'agit par exemple de celles qui impliquent qu'un ripeur vienne s'exprimer en public : En effet, la population des ripeurs n'est pas forcément bien préparée à ce type

d'exercice. Il y a donc, pour les managers, un subtil équilibre à trouver. De plus, les mesures ont un coût non négligeable, en temps et en argent : « ...*Les essais de casques de vélo, ça portera ses fruits ou pas, mais n'empêche que les casques de vélo, on les a achetés, les casquettes coquées, on les achetées, en plus en grand nombre, et ça ne marche pas, donc tout ça, ça a un coût.* » (le responsable de site). C'est donc l'employeur qui accepte d'assumer le coût de ce qui n'est encore qu'une expérimentation. De fait, parfois l'expérimentation se révèle non concluante, et l'argent investi passe alors en perte sèche. Mais parfois l'expérimentation fonctionne. Dans ce cas, elle est susceptible de généralisation aux autres sites Caillou : c'est actuellement le cas de la journée d'accueil. Quoi qu'il en soit, c'est la volonté politique qui la rend possible. « *Ça porte ses fruits, donc c'est très bien, et on a la chance d'avoir des dirigeants qui nous suivent aussi par rapport à nos idées.* » (le responsable de site)

b) L'organisation quotidienne du travail en mode normal de fonctionnement

Elle est toujours soucieuse de la santé et de la sécurité des ripeurs.

- Gestion du temps

Elle revêt une importance toute particulière dans ce métier sous contrainte temporelle forte.

o Fini-quitte

La première question qui surgit lorsqu'on parle de gestion du temps est la question du fini-quitte. Chez Caillou, les managers ont depuis longtemps exclu cette pratique des contrats. Les raisons en sont de deux ordres. En premier lieu, ils ont une connaissance très fine du métier et du coût humain de cette pratique, qu'ils ont parfois expérimentée eux-mêmes : « *C'est le fini-parti qui a usé les mecs. C'est un truc de dingue, ça. C'était tout le temps courir et tout. Moi je l'ai connu quand j'ai commencé. [...] Attention, on a vu des choses ! [...] Le fini-parti, je pense que, de tout, c'est ce qui a cassé le plus.* » (le responsable multi-sites, lui-même ancien ripeur). En deuxième lieu, il est question du coût économique de cette pratique : « *Ici, ils sont souvent sur 6 jours de travail, dont ils ont 5h45 à peu près à faire par jour et en général, quand ils rentrent, c'est en fin de journée. Il y en a de moins en moins, de fini-parti, parce que les exploitants aussi ont conscience du coût économique et ils ont modifié petit à petit leurs tournées.* » (le DRH)

Pourtant, pour éradiquer le fini-quitte, les managers doivent parfois encore lutter contre les ripeurs eux-mêmes, car la Métropole accorde encore le fini-quitte à ses propres ripeurs et cela crée des distorsions. Certains ripeurs de Caillou récriminent car ils considèrent le fini-quitte comme un avantage : il permet de rentrer chez soi plus tôt, d'avoir éventuellement une deuxième activité rémunératrice, d'organiser sa vie personnelle en fonction (garder les enfants, prendre des rendez-vous...). Cependant les managers de Caillou sont intraitables. Le DRH a appliqué une stratégie simple et progressive : « *La stratégie qui est appliquée depuis quelques années c'est de se dire 'on va modifier légèrement les tournées pour ajouter un peu plus de travail pour que ce soit plus équilibré.'* » (le DRH). Par ailleurs, les ripeurs n'ont pas

le droit de partir plus tôt que l'heure prévue, « *s'ils terminent 2 heures avant, ils peuvent aller aider s'il y a un besoin.* » (le responsable de site)

- Travail pressé

La deuxième question en matière de gestion du temps est celle du travail pressé. Chez Caillou, la tendance serait plutôt à la lutte contre ce phénomène. Tout d'abord, il semble que les managers n'exploitent pas les possibilités maximales offertes par la réglementation en termes de temps de travail : « *L'autorisation de travail c'est 10 heures dans la réglementation, mais on n'est pas... Le maximum que j'ai vu c'est 7 heures sur une journée, donc voilà.* » (le responsable multi-sites). Par ailleurs, les managers n'exigent jamais le rendement maximum des ripeurs, pour les préserver. Non seulement ils ne leur demandent pas de se presser, mais ils semblent même lutter contre le travail pressé que certains ripeurs perpétuent : « *On ne leur demande pas d'aller vite. On leur demande de faire leur travail mais on ne leur demande pas... Les tournées, sauf en cas de panne etc., où effectivement ils vont décaler, mais les tournées sont toutes calibrées pour être faites dans leurs 7 heures de travail.* » (le DRH). Les seuls pics d'accélération seraient donc dus à l'aléa. L'aléa peut être dû à l'usager : « *Non, ils ne se dépêchent pas, mais ils ont des pics, des fois, parce qu'ils ont quelqu'un qui les klaxonne, qui leur dit 'dépêche-toi', donc ils ont des pics par rapport à ça.* » (le responsable de site). L'aléa peut aussi être dû à des pannes, des travaux, des incidents... Cependant, ces pics resteraient marginaux. Concernant la routine, ici, nous retrouvons le rôle crucial du bureau d'études : « *Les tournées ont été très bien faites dès le démarrage.* » (le responsable de site)

- Plannings

Le troisième sujet en matière de gestion du temps concerne la gestion des plannings. Elle se fait en concertation avec les ripeurs, dans une recherche de stabilité. En premier lieu, les plannings vont être établis dès la prise du marché, au plus près du terrain, par le chef d'équipe. Par la suite, celui-ci ajustera si besoin pour tenir compte des remontées de ses ripeurs et des aléas du fonctionnement quotidien de l'entreprise, sur des tournées qui sont de toute façon toujours figées. Ceci est cohérent avec le deuxième point important, qui est la recherche de stabilité dans ces mêmes plannings. En effet, les managers sont persuadés que la stabilité permet une meilleure adaptation du ripeur à son planning, donc une meilleure santé et une meilleure sécurité. Les intérêts des uns et des autres convergent. Ainsi, le responsable de site nous explique qu'il est impensable de changer quotidiennement l'horaire de travail d'un ripeur : son organisme aurait trop de mal à se soumettre aux changements incessants, ce qui entraînerait une grande fatigue, source d'accidents. Le troisième point est que l'avis du ripeur est toujours respecté, car les managers souhaitent respecter l'articulation de sa vie privée avec sa vie professionnelle : « *C'est leurs habitudes. Je sais qu'un gars du matin ne va pas forcément vouloir aller travailler du soir. Parce qu'il a ses habitudes en journée et qu'il a tous ses après-midis, il sait qu'il va pouvoir garder ses enfants par exemple, il organise sa vie en fonction de son travail du matin.* » (le responsable de site). Pour conclure, la gestion des plannings reflète une tendance plus large : le respect par les managers des « habitudes » des ripeurs. Les managers partent du principe que les intérêts convergent, car ces habitudes



conviennent aux ripeurs mais leur assurent aussi une connaissance fine de la tournée, que les ripeurs vont mettre à profit pour améliorer leur performance.

- Gestion des pauses

L'organisation du travail laisse volontairement aux ripeurs de grandes marges pour adapter le travail à leurs besoins : « *Le temps de pause est de 20 mn, c'est obligatoire, d'accord ?, une personne prend 2 x 20 mn, elle va travailler 2 heures, elle va prendre ses 20 mn, elle va retravailler 3 heures, elle reprend 20 mn, mais ce n'est pas gênant, si elle a besoin de... Vous voyez ce que je veux dire ? Enfin, sur le temps de pause, s'il veut s'arrêter plus mais qu'il reste dans le temps de travail, nous, ça ne nous gêne pas.* » (le responsable multi-sites).

Le fait que les managers aient une connaissance très fine du métier, pour certains en raison du fait qu'ils en sont eux-mêmes issus, semble d'ailleurs les inciter à cette tolérance. « *S'ils veulent s'arrêter deux fois, ils s'arrêtent deux fois.[...] Moi je ne dirai jamais rien à une équipe s'ils s'arrêtent deux fois. Pour l'avoir fait ! (rires) Ce n'est pas la fin du monde.* » (le responsable multi-sites, lui-même ancien ripeur)

- Double activité

La double activité ne semble pas être un problème chez Caillou. Le responsable multi-sites attribue ce phénomène, récent selon lui, à un effet de génération : « *La double activité des ripeurs, elle est de moins en moins. [...] Quand je suis arrivé ici, moi, tous les gars en avaient, que ce soit le bâtiment, les espaces verts, les voitures..., [...] mais les jeunes, fini.* » (le responsable multi-sites)

- Gestion de la charge de travail : à l'intérieur du cadre horaire défini par les normes extérieures et contractuel, la charge de travail est régulée

Il ne suffit pas d'indiquer les heures de début et de fin du travail, encore faut-il savoir comment ce temps est occupé. Chez Caillou, la régulation de la charge de travail est le fait de pratiques quotidiennes à la main de l'exploitant, qui ne répondent à aucune norme sauf des normes lointaines (norme sur les manutentions manuelles) mais qui ont un très fort impact sur les conditions de travail des ripeurs.

- Réguler la charge de travail dès le début, puis en continu, au plus près du terrain

Dès le début, les tournées ont été pensées en fonction d'une répartition équitable de la charge de travail entre les différentes tournées. « *On a fait les tournées pour qu'à la fin de la semaine ils soient, en gros, entre 35 et 38 heures de travail. [...] Ils font tous toujours les mêmes circuits de tournées et au début, quand on voyait qu'il y avait une tournée qui travaillait moins qu'une autre, on a remis du travail sur la tournée, on a réparti les tâches, pour faire en sorte que tout le monde soit à peu près au même contingent d'heures.* » (le responsable de site). Ensuite, la charge de travail est surveillée en continu, car le territoire bouge (ex. : apparition de nouveaux lotissements...) et des adaptations permanentes sont nécessaires. Le

déséquilibre éventuel des tournées est surveillé et rééquilibré si besoin, toujours au plus près du terrain : *« Ça, c'est le chef d'équipe qui va pouvoir me faire la proposition, et ensuite on analyse ensemble les données pour voir si c'est jouable comme il l'entend, si ça rentre dans le temps de travail, etc. »* (le responsable de site)

- Gérer la variabilité inhérente à l'activité

Les heures de travail sont fixes, mais l'activité possède une très forte sensibilité aux aléas. Nous l'avons vu plus haut, il existe en effet plusieurs facteurs de variation importante, notamment le contenu des tournées (volume et forme des ordures...), les très nombreux aléas liés au milieu de travail, le facteur saisonnier en matière de déchets verts... (*« En fonction des tournées ils peuvent commencer à 9 h comme à midi... »* (le responsable de site)). Le gestionnaire va donc devoir gérer une activité très variable à l'intérieur d'un cadre horaire fixé et contraint, par le Code du Travail mais aussi par les règles imposées par le donneur d'ordres (ex. pas de collecte de déchets verts au-delà de 21h).

Chez Caillou, la santé et la sécurité des opérateurs semblent largement guider la gestion. Tout d'abord, la régulation des variations saisonnières se fait par le nombre de camions et de personnels mais pas par une surcharge de travail individuelle : c'est ainsi que le nombre de ripeurs passe de 70 à 90 en pleine saison des déchets verts. Ensuite, il semble que la santé et la sécurité des collaborateurs soient aussi largement présentes dans la gestion de la relation entre l'entreprise et le donneur d'ordres. En effet, parfois la tournée est trop importante en volume pour pouvoir être terminée dans les temps. Le responsable du site appelle alors le donneur d'ordre et une décision est prise en commun accord, selon le temps estimatif dont le camion a besoin pour finir sa tournée : *« Si ce n'est pas fini, j'appelle le client. [...] Ca m'est arrivé d'appeler le client à 21 h en lui disant 'Voilà, il reste une demi-heure de travail, est-ce que tu me donnes la validité pour faire tourner mon camion encore une demi-heure ?'. Il me dit oui, il me dit non. Généralement, il me dit oui. Il me dira non si je lui dis que j'ai encore une heure et demie de travail, mais de toute façon, dans ce cas-là, je ne lui dirai pas 'Est-ce que je peux aller...' Je lui dirai ' Je ne peux pas finir la tournée, je la finirai demain matin.' »* (le responsable de site). Enfin, le responsable de site peut parfois envoyer des renforts pour aider à finir une tournée trop volumineuse, mais il affirme ne le faire que s'il dispose de ripeurs qui ont l'habitude de collecter des déchets verts. En effet, il estime que les ripeurs qui connaissent la collecte des déchets verts ont les bons gestes pour se protéger, ce qui n'est pas le cas de ripeurs qui ne font que de l'ordure ménagère. Ainsi, s'il n'a pas de spécialiste des déchets verts disponible, au nom de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs, et en accord avec le donneur d'ordres, il refusera de finir la tournée même si elle est en retard.

*« La Métropole est consciente de certains problèmes, est consciente aussi que les déchets verts ce n'est pas simple à collecter, est consciente qu'on ne peut pas toujours prévoir à 100% ce qu'il va y avoir sur le terrain, qu'on ne peut pas forcément rajouter un camion comme ça, d'un seul coup, parce qu'on n'a pas les personnels, parce qu'on ne peut pas mettre n'importe qui sur le terrain, on ne peut pas mettre un gars qui fait de l'OM au quotidien en déchets verts...Parce que c'est une collecte en sacs et que la personne qui a l'habitude de faire une collecte ordures ménagères ne va pas forcément avoir les bonnes*

*postures pour prendre la collecte en sacs, il ne va pas forcément avoir la cadence, les habitudes de la collecte en sacs, et qu'on ne veut pas tuer le bonhomme. Excusez-moi, mais on n'est pas là pour ça.* » (le responsable de site)

c) Actions de régulation lorsque les ripeurs sont mis en difficulté

A l'intérieur du cadre horaire défini par les normes et contractuel, les managers de Caillou adaptent en permanence le travail à l'homme et à ses besoins.

- Difficultés personnelles

On l'a vu, les dirigeants locaux sont très impliqués auprès de leurs collaborateurs, qu'ils connaissent très bien. Ils s'impliquent souvent pour les aider, y compris lorsqu'ils ont des problèmes personnels dans lesquels l'entreprise n'a aucune responsabilité sur le plan légal. Aide à la réinsertion d'un ancien détenu, aide financière pour un employé dont l'appartement a brûlé, aide aux démarches administratives pour un autre dont la femme est décédée et qui avait un enfant non reconnu... « *On a fait beaucoup de choses qu'on n'a pas besoin de faire. [...] Parce que [...] ce n'est pas marche ou crève chez nous.* » (le responsable multi-sites). Naturellement cela coûte du temps et de l'argent aux managers impliqués, qui assument : « *Tout à fait, [...] mais on a encore le pouvoir de le faire, donc il faut le faire.* »

Les managers tiennent donc compte des difficultés personnelles de leurs collaborateurs bien au-delà de ce qui est habituellement observé dans un cadre professionnel. Ici nous sommes totalement dans le cadre de pratiques officieuses et interpersonnelles.

- Difficultés liées au travail

Ce travail contraignant génère de nombreuses difficultés, notamment en termes d'atteintes physiques. On l'a vu, celles-ci semblent gérées par des règles implicites, officieuses et non formalisées mais qui semblent très opérantes. En matière de fatigue physique des collaborateurs, il existe des aménagements non systématiques, mais au coup par coup, visant à favoriser le bien-être et la santé des collaborateurs. « *C'est vrai que quand il y a des demandes d'adaptation de poste, ou des demandes d'adaptation d'horaires, on le fait tout le temps.* » (le DRH). On peut encore donner l'exemple de l'inaptitude partielle : « *On s'adapte, on le met par rapport au planning. On s'adapte. Le chauffeur ripeur qui ne peut plus être ripeur, il va être chauffeur sur une tournée au quotidien.* » (le responsable de site). Concernant les difficultés liées aux relations avec les usagers, on consultera le verbatim assez long dans lequel le responsable de site explique comment il est venu au secours de ses ripeurs, pris à partie par un usager mécontent. En matière de gestion des incidents, on donnera l'exemple de travaux dans une rue, qui auraient pu contraindre les ripeurs à faire une marche arrière, ce qui est dangereux pour eux. L'exploitant s'est donc adapté, en fonction de sa priorité qui était la sécurité de ses équipiers : « *On a eu le cas, là, pour deux points d'apport volontaire dans une rue alors qu'elle est en travaux, ... effectivement une marche arrière, mais on ne la fait pas. Les apports volontaires étaient pleins, débordés partout, mais on ne fait pas, sinon il fallait refaire 70 m de marche arrière avec le camion grue et on ne fait pas. On nettoie autour.* » (le responsable multi-sites).

#### d) Les matériels

Une attention particulière est portée aux moyens techniques de travail. Si le choix des contenants est du ressort de la collectivité, et pas de l'exploitant, celui-ci possède tout de même un certain nombre de leviers d'action qui contribuent à faciliter la vie des équipiers. Or, chez Caillou, rien n'est laissé au hasard.

- Les vêtements de travail, les chaussures sont de bonne qualité et l'équipement, on l'a vu, est régulièrement complété par des éléments expérimentaux visant à améliorer la sécurité (chaussures montantes, casquettes coquées...).
- Les camions font l'objet d'un soin particulier
  - o Cabine basse et boîte automatique : « *Nos camions sont tous des cabines basses, cabines de bus... Voilà, c'est nous, on n'a pas besoin de monter les trois marches comme d'autres, donc, ça aussi, ça permet de faire baisser les accidents.* » (le responsable de site). Quant aux boîtes automatiques, elles limitent le nombre de gestes nécessaires à la conduite.
  - o Matériels récents
  - o Matériels en quantité suffisante ; le camion en panne est remplacé facilement pendant la réparation.
  - o Matériels adaptés aux différents secteurs à collecter (centre historique)
  - o Maintenance : le site dispose d'un garage en interne. Pas besoin d'aller apporter les camions en réparation, tout est fait sur place et rapidement.

#### e) Gestion du changement organisationnel : le cas du monoripage

On l'a vu, le passage au monoripage est l'instrument de la concurrence, notamment, d'une nouvelle concurrence particulièrement agressive. Il ne fait pour l'instant l'objet d'aucun référentiel normatif externe spécifique, alors qu'il génère de fortes inquiétudes quant à la santé et à la sécurité des ripeurs : « *Je pense, à l'aptitude physique de la personne, parce qu'en monoripage il fait beaucoup plus de gestes que quand ils sont deux, et la tournée est un peu plus longue aussi.* » (le responsable de site). Nos interlocuteurs chez Caillou sont en attente impatiente encadrement normatif du monoripage, car ils pensent que ce serait le seul moyen d'échapper au nivellement par le bas vers lequel les entraînent des concurrents peu scrupuleux. « *Mais nous, elle nous intéresse énormément, la démarche [notre étude CARSAT, NDLR], parce qu'il n'y a rien de fixé, déjà, par rapport à ça, et puis c'est en pleine ampleur au niveau concurrentiel par rapport au marché, et nous il est hors de question qu'on fasse quelque chose à l'arrache, sans avoir des choses bien définies. On n'est pas là pour mettre en jeu la sécurité de nos employés, tout simplement.* » (le responsable de site). Il est un acteur dont ils attendent particulièrement qu'il vienne mettre les concurrents sur un pied d'égalité : il s'agit du donneur d'ordres. D'après eux, lui seul, en attendant une hypothétique régulation nationale, est à même de protéger ceux qui tentent de bien faire : « *Déjà, s'il met des restrictions, ça serait génial. En mettant des restrictions, interdiction au monoripage sur la collecte des ordures ménagères, sur le déchet vert en sacs, sur...* » (le responsable de site) « *Alors, qu'ils le marquent dans le CCTP. Qu'ils marquent dans le CCTP que, pas tout, mais*

*que tel et tel secteurs peuvent être accessibles en monoripage. Comme ça on est tous sur la même longueur d'onde et on est tous pareils.* » (le responsable multi-sites)

En attendant cette hypothétique régulation externe, les managers de Caillou refusent d'appliquer le changement organisationnel rendu obligatoire par la concurrence sans réfléchir préalablement aux possibles conséquences d'un tel passage sur la santé et la sécurité de ses ripeurs. Cette réflexion est également menée par les associations de salariés. Ils s'auto-régulent. Vont découler de leurs réflexions un certain nombre de pratiques, propres à Caillou, qui s'élaborent et se déploient donc en dehors de toute obligation légale ou normative. Le résultat est que seulement 6 tournées sur 23 sont en monoripage, soit à peine un quart des tournées, malgré la tentation de faire des économies. Toutes les pratiques aboutissant à limiter le recours au monoripage s'inscrivent selon nous clairement dans la GEST.

- Un accord interne formel limite le recours au monoripage pour tous

La concertation a abouti à un accord, purement local, qui limite formellement le recours au monoripage à un certain tonnage et prévoit des compensations : « *Cet accord nous dit qu'une personne en monoripage ne peut pas faire plus de 9 t de déchets verts par exemple, au bout de 3 mois de monoripage ils changent de coefficient, et en plus ils ont une prime pour exercer le monoripage. Une prime journalière.* » (le DRH).

- Des pratiques, informelles mais drastiques, de limitation du recours au monoripage

En plus de l'accord formel, de nombreuses pratiques, informelles mais systématiques, de limitation du recours au monoripage semblent exister. Ce qui frappe immédiatement est le fait que leur mise en application nécessite une connaissance très fine du secteur, du métier et de ses contraintes, ainsi que des collaborateurs, car les critères à croiser sont nombreux.

- o Aptitude médicale

Caillou demande au médecin du travail de statuer spécifiquement sur l'aptitude du salarié à être en monoripage. « *Alors, nous, la première chose qu'on vérifie, c'est bien son aptitude médicale à être en monoripage. Ça c'est clair. S'il est stipulé qu'il ne peut pas être tout seul, il ne sera pas tout seul.* » (le responsable de site). Par ailleurs, les salariés semblent avoir également recours à la médecine du travail pour ne pas avoir à faire du monoripage quand ils le refusent : « *On n'a pas le motif. Secret médical.* » (le responsable de site)

- o Age du salarié

Même s'il est bien difficile d'édicter une règle précise à ce sujet, l'âge (ou l'ancienneté ?) du salarié joue dans la décision du responsable de site de lui proposer ou non de travailler en monoripage : « *... à partir d'un certain âge, il ne faut pas les obliger à faire du monoripage...* » (le responsable de site).

- o Type de déchets collectés

« *En fonction des tournées, on a du monoripage. Sur les tournées de DMR, on met du monoripage. Sur le sélectif, parce que le tonnage est..., mais ce n'est pas sur toutes les tournées non plus. [...] On le fait sur du DMR. Uniquement. Parce que c'est une des collectes les moins lourdes en bacs, en sacs, les sacs en DMR sont légers, et c'est une des moins compliquées et une des moins lourdes à faire.* » (le responsable de site).

- Tonnage

« *J'ai deux tournées que je ne fais pas en monoripage parce qu'on estime que c'est trop de travail pour un seul gars.* » (le responsable de site)

- Caractéristiques physiques du secteur à collecter

« *On a des secteurs [...] que je ne mets pas en mono-ripeur parce qu'il y a plein de contraintes. Parce que, au niveau de l'agencement, on a des points d'apport volontaire qu'on appelle des BDR, bacs de regroupement... [...] Le fait d'être tout seul, c'est trop important pour un équipier, parce qu'il faut qu'il ouvre les bacs, donc avec une serrure, il ouvre, il sort les bacs, il vide les bacs, il nettoie l'intérieur des points où les bacs sont mis, il remet le bac à l'intérieur et il referme, et tout seul, c'est assez fastidieux. Donc, ces tournées-là, elles ne sont pas en monoripage volontairement. Parce que c'est fastidieux, et parce que physiquement, au bout d'un moment, c'est difficile aussi, parce qu'il y a beaucoup de manipulations.* » (le responsable de site)

- Ressenti du salarié

« *En fonction du salarié, s'il se sent capable de faire le monoripage ou pas. S'il nous dit non, moi je ne veux pas être tout seul, il n'est pas tout seul.* » (le responsable de site). Le responsable de site souligne tout de même que la prise en compte des *desiderata* des salariés a ses limites : « *Avec des limites hein, parce que, eux aussi, se croient beaucoup de choses permises. C'est une population très très particulière, le monde de la collecte.* » (le responsable de site). Cependant, tant que les demandes sont jugées acceptables, elles sont prises en considération. *In fine*, les ripeurs chez Caillou pratiquent le monoripage sur la base du volontariat. Par ailleurs, une prime de 12.90 euros par jour de monoripage est accordée aux ripeurs qui acceptent cette modalité de travail.

Une fois tous les facteurs ci-dessus combinés, on aboutit à un recours très modéré et précautionneux au monoripage, au cas par cas, en restant très loin des tonnages limites fixés par l'accord interne, et avec le souci constant du bien-être du ripeur : « *On est resté sur le sélectif, sur la base du volontariat, parce qu'on est en bacs et c'est vraiment une charge de travail ..., on tourne à 1t5, maximum 2t, donc voilà [...]. Sur l'absentéisme par exemple, s'il y a encore des postes en sélectif où on est à deux ripeurs et que le gars ne vient pas, si le gars est OK, il part tout seul. Encore une fois, sur le sélectif, et sachant que les garçons ont une prime de mono-ripeur.* » (le responsable multi-sites). On voit que les pratiques informelles de limitation du recours au monoripage sont bien plus drastiques que l'accord, qui est là comme un garde-fou mais n'a pas besoin d'être opposé car les pratiques réelles le respectent *de facto*, allant même bien au-delà dans la protection des salariés. Ainsi, Caillou, qui dispose comme

on l'a vu d'une certaine latitude financière, ne s'interdit pas de recourir au monoripage, mais en limite volontairement le recours. On notera cependant que la base de cette limitation est majoritairement impossible à formaliser.

### 8.3.2. Caillou, pratiques de GEST « classiques » ou non : recensement, analyse, résultat

#### a) Recensement

Après application de la démarche de Pichault et Nizet aux pratiques que nous avons appelées « classiques », nous avons déjà trouvé des traces de GEST dans l'ensemble de ces pratiques. Dans un deuxième temps, le codage purement inductif à l'aide du logiciel NVivo nous a permis de repérer d'autres pratiques, toutes en faveur de la GEST, qui étaient invisibles au premier repérage.

Nous sommes donc maintenant en mesure de proposer un panorama exhaustif (cf. Tableau 73) des pratiques en faveur de la GEST déployées dans cette entreprise, apportant par là même un élément de réponse affirmative très fort à la question de recherche numéro 1 : « *Peut-on, en examinant les pratiques quotidiennes et concrètes de GRH dans les entreprises, caractériser et décrire des pratiques qui relèveraient de ce que nous avons appelé 'GEST', dont nous avons préalablement défini les termes ?* »

Rappelons-le, les pratiques en faveur de la GEST sont celles qui aboutissent à renforcer la capacité normative des salariés. On pourra s'en rendre compte en résumant la philosophie de chacune des pratiques. Chez Caillou, elles relèvent de deux grands ensembles : les pratiques classiques de GRH telles qu'elles ont été analysées en suivant la démarche de Pichault et Nizet, et les pratiques « non classiques », qui n'apparaissaient pas lors de la première analyse mais qui ont été décrites par les personnes interrogées lors des entretiens et qui relèvent *de facto* de la définition que nous avons donnée de la GEST. Pour la clarté du propos, nous avons procédé à quelques réaménagements :

- Nous avons réintégré sous l'onglet « *aménagement du temps de travail* » des pratiques de GEST qui nous avaient échappé lors de la première analyse, mais qui relèvent bien de ce domaine
- Nous réintégrons la gestion du matériel dans la « *gestion de la sécurité* »

Pratiques « classiques » recelant des traces de GEST, qu'on résume en une phrase ou une caractéristique éloquentes	
Recrutement	Donner sa chance à chacun
Intégration	Par la sécurité
Culture organisationnelle	Deux axes : qualité du travail ; sécurité et bien-être des collaborateurs
Formation et développement	Sécurité ; satisfaire et épanouir
Evaluation	Accent mis sur l'envie du collaborateur (avant la performance économique)
Promotion, carrière, mobilité	Offrir une chance de carrière à chacun
Rémunération	Etre juste et équitable
Aménagement du temps de travail	Après analyse selon la démarche de Pichault et Nizet : respecter les règles et normes relatives au temps de travail, pas de fini-quitte, faciliter la vie des collaborateurs
	Après analyse des pratiques de GEST décrites : rechercher la concertation dans l'élaboration des plannings puis leur stabilité, lutter contre le travail pressé, laisser des marges de manœuvre aux ripeurs (concertation, gestion des pauses)
Régulation sociale	Se mettre d'accord
Pratiques quotidiennes « non classiques », décrites lors des entretiens, et <i>de facto</i> dédiées à la GEST	
Gérer la sécurité : un processus continu	Suivre les collectes, EPI, expérimenter, capitaliser sur les accidents de travail pour s'améliorer...  Matériels et équipements : tout est pensé en fonction de la sécurité et du bien-être des collaborateurs : qualité des équipements, achats, maintenance efficace...
Gérer la charge de travail	Faire en sorte que la charge soit équitablement répartie et veiller à ce qu'elle le reste ; réguler la variabilité inhérente à l'activité pour éviter les pics de charge ; prendre des mesures de régulation quand les ripeurs sont mis en difficulté sur le plan du travail (usure, incidents...)
Organiser le travail quotidien pour épargner les organismes	Toute difficulté est gérée, quelle que soit son origine : personnelle, ou bien liée au travail
Gérer le changement organisationnel	Introduction d'une nouvelle pratique potentiellement dommageable pour la santé et la sécurité des salariés (monoripage) : autorégulation en dehors de toute obligation normative, par la création d'une norme interne (accord interne) et par l'application informelle mais systématiques de critères définis par l'exploitant lui-même (tonnage, secteur, type de déchets, âge du salarié...)

Tableau 73 : panorama exhaustif de la GEST chez Caillou : les pratiques

## b) Analyse

Nous sommes immédiatement frappés par la grande cohérence qui caractérise cet ensemble de pratiques. Il nous semble que cette cohérence nous permet d'apporter ici aussi un élément de réponse affirmative à la première partie de notre question de recherche numéro 2 : « *Peut-on le cas échéant identifier des ensembles cohérents de pratiques relevant de la 'GEST' [...] ?* En effet, la deuxième salve de pratiques que nous venons d'isoler nous paraît répondre en tout point aux lignes de force que nous avons déjà identifiées lors de notre première analyse des pratiques classiques, à savoir (cf. Tableau 74) :



Grands principes à l'œuvre pour structurer l'ensemble cohérent de pratiques de GEST (ou convention) entrevue chez Caillou	
Objet du centrage des pratiques	Le collaborateur
Axes de structuration du centrage	Sa sécurité ; son « bien-être »
Attention portée/moyens attribués	Importants (quitte à accepter des pertes financières sèches quand les actions mises en place ne fonctionnent pas)
Degré de cohérence des nombreuses mesures entre elles	Multiplication des modes d'approche dans chaque grand domaine, mais avec une très grande cohérence dans la finalité : les approches sont complémentaires et aucun antagonisme n'est détecté
Degré d'adaptabilité des pratiques	Les pratiques sont valables pour tous mais comportent un tel degré d'adaptabilité qu'on aboutit à une forte individualisation de la gestion
Degré de formalisation des pratiques	Une combinaison de pratiques formelles et informelles, cohérentes entre elles
Philosophie de l'approche	Une approche curative et préventive

Tableau 74 : grands principes à l'œuvre pour structurer la « convention de GEST » entrevue chez Caillou

Il nous semble que nous tenons là un ensemble de grands principes qui peuvent constituer le squelette d'une « convention » de GEST, à savoir, d'un ensemble cohérent de repères susceptibles de guider les pratiques en cas d'incertitude.

Notre deuxième remarque tient au fait que les discours portent volontiers sur la sécurité en tant que telle, mais pas sur la santé. L'objet « sécurité » est identifié, il est d'ailleurs la cible de pratiques précises, dédiées, faciles à isoler et à décrire, ainsi qu'à évaluer. En revanche, ce n'est pas le cas de la santé. Le mot de « santé » n'est que très rarement prononcé, encore moins au sens où nous l'entendons. Néanmoins, un mot récurrent dans les discours nous semble en tenir lieu, il s'agit du mot « *bien-être* ». Ce terme sous-entend évidemment l'absence de maladie, mais pas seulement. Peut-être nous rapprochons-nous de la définition de l'OMS du concept de santé, lorsque nos interlocuteurs utilisent ce mot. Quoi qu'il en soit, il nous semble que les pratiques vont plus loin, même si elles ne sont pas traduites en concepts clairs dans les discours. En effet, la liste des indicateurs qui suit nous semble indiquer que ces pratiques tendent à permettre l'augmentation de la puissance normative des salariés, et donc à préserver, voire même à construire la santé des salariés au sens où nous l'entendons.

#### c) Indices permettant d'approcher la réussite ou l'échec de la GEST

Un certain nombre de *verbatim* nous permettent par ailleurs de compléter la liste déjà entamée des indices (et non des indicateurs, car nous ne disposons pas de chiffres) permettant, par croisement et recoupement soigneux des propos recueillis, d'estimer le succès ou au contraire l'échec de la GEST.

##### - Forte attirance des salariés pour cette entreprise

« Ils peuvent faire de l'intérim pour les autres sociétés, mais généralement, quand ils ont mis un pied chez nous, jusqu'à ce que leur temps de carence arrive, ils restent chez nous. » (le responsable de site). « En plus, les personnes qui sont en CDD pour la saison déchets verts, on les retrouve chaque année. Ils font leur partie de carence et on les retrouve chaque année. » (le responsable multi-sites)

- Turn-over

« Il n'y a pas de turn-over généralement. » (le responsable de site).

- Absentéisme

« Pas trop. Moins, je trouve. Justement je me faisais la réflexion l'autre jour, il y en a beaucoup moins qu'à une époque. C'est qu'un petit créneau, toujours les mêmes personnes. Moi je ne suis plus beaucoup là mais j'entends toujours les mêmes noms. » (le responsable multi-sites)

- Accidents du travail

Caillou a encore des accidents du travail : « Je crois que c'est 6 et on en a 2 sans arrêt. On a le genou, doigt, on n'a pas eu dos, et on en a eu un assez important à la tête. Il a pris le lève-container. Il était en-dessous pour ramasser un papier et son collègue intérimaire a baissé le truc. Il était chaud, celui-là. » (le responsable multi-sites). Cependant, on l'a vu, ils font l'objet d'un traitement vigoureux par la mise en place de nombreuses mesures cohérentes, sur ordre du PDG : « On n'est pas trop mal. Moi j'ai la position de par notre centre, par rapport à notre région, et sur notre site on a très très bien évolué parce qu'on a mis en place beaucoup beaucoup de choses. » (le responsable de site)

- Inaptitudes

o Partielles et/ou temporaires

« Des inaptitudes ? Euh..., non, on n'a même pas trop d'inaptitudes par rapport à un chauffeur qui ne peut pas faire équipier. J'ai été étonné la dernière fois à la réunion, qui est-ce qui parlait de ça..., comme quoi beaucoup de chauffeurs sont inaptes à la collecte, et pas nous. Justement, ça m'avait choqué. Qui est-ce qui parlait de ça... ? » (le responsable multi-sites). Les seules inaptitudes liées au travail relevées sont partielles, et souvent temporaires : « Inaptitude à la collecte de déchets verts par exemple, ça nous arrive, inaptitude au monoripage pendant un temps donné, inaptitude à être ripeur. » (le responsable de site). Les autres ne seraient pas liées au travail mais à des accidents de la vie.

o Définitives, nécessitant un reclassement voire un licenciement

« Moi, pour l'instant, je n'ai jamais eu de personnes à reclasser parce qu'elles avaient une contre-indication médicale. » (le responsable de site)

- Atteinte de l'âge de départ en retraite

« Si on peut partir en retraite ripeur ? Bien sûr ! » (le DRH). La retraite est le mode de sortie principal des ripeurs chez Caillou.

On cite même, à titre anecdotique, des ripeurs qui pour des raisons personnelles refusent de prendre la retraite à laquelle ils ont droit. Ce qui indique bien qu'ils sont en capacité de faire ce choix, en termes de santé : « Nous on en a, chez nos exploitants, qui sont handicapés

*mentaux. Ils sont sous tutelle, ils sont adorables, et c'est des mecs, même s'ils peuvent prendre leur retraite, ils ne la prennent pas. Qu'est-ce qu'ils vont faire ? » (le DRH)*

A titre anecdotique toujours, mais néanmoins illustratif : *« Et on a même..., pour vous dire, on en a même un qui est revenu en intérim parce qu'il a besoin de sous. Un équipier de collecte. Il a fait sa retraite et tout et puis après il a demandé s'il pouvait revenir bosser un petit peu, donc il a complètement le droit, en intérim, parce que voilà, financièrement... Il a la santé et il donne la leçon aux jeunes. » (le responsable multi-sites)*

- Positionnement de l'entreprise par rapport à la recommandation R437

Cet indice a un statut un peu particulier puisqu'il ne concerne pas directement le salarié. Cependant, dans la mesure où la recommandation R437 émane de l'institution prévention externe, qu'elle a donc pour objectif unique la sécurité et la santé des ripeurs, et que sa pertinence est reconnue par les gens du métier, on peut estimer qu'il s'agit d'un critère de substitution acceptable. Nous estimerons donc que la relation *« R437 respectée = santé et sécurité du ripeur mieux prises en compte »* est vraie.

L'entreprise Caillou observe toutes les obligations de la R437. Mieux, elle observait déjà les obligations de la norme précédente, la R388. Elle a donc construit son alignement sur la norme au fil du temps, et présente maintenant un profil abouti en matière de conformité. D'une certaine manière, la norme vient homologuer ce qui était déjà la démarche intrinsèque de Caillou. Moyennant quoi, elle ne questionne pas vraiment l'entreprise : *« Nous, dans le métier, la 437 c'est très clair, on la connaît, donc on ne se pose pas la question. Je veux dire, la 437 c'est quoi ? Au niveau des véhicules, on est top, on ne peut pas être mieux... [...] Après, côté humain, on ne peut pas être mieux non plus. Tout ce qui est la partie EPI, on est au top, enfin, on essaye d'être au top mais on est pas mal, tout ce qui est partie réglementation de collectes, que ce soit sur le terrain, le bilatéral, plans de tournées et tout ça, c'est respecté, le temps de travail, tout ce qui est partie visites médicales est respecté, les demandes de formation sont respectées..., enfin, je veux dire, la 437 ne me pose pas de problèmes, moi. Enfin, quand je dis 'moi', ici ça ne nous pose aucun problème. Pourquoi, parce qu'avant on avait la R388...Voilà, donc on a toujours été baignés dedans. » (le responsable multi-sites)*

Il nous reste à fusionner la liste des indices déjà relevés lors de la première analyse des pratiques classiques de GRH avec la liste ci-dessus, issue du codage inductif, pour pouvoir proposer la synthèse suivante (cf. Tableau 75) :

Indices « classiques »	Estimation du niveau	Evolution
Attraction des salariés pour l'entreprise	Très forte	Constant
Turn-over	Très faible	Constant
Ancienneté	Très élevée	Constant
Absentéisme	Faible	Constant
Quota de travailleurs handicapés	Rempli	Constant
Atteinte de l'âge de la retraite	Oui	Constant
Mode de sortie principal	Retraite	Constant
Accidents du travail	Jugé trop élevé par la direction	En baisse
Maladies professionnelles	?	?
Inaptitudes partielles et/ou temporaires	Quelques-unes	?
Inaptitudes définitives nécessitant un reclassement voire un licenciement	Aucune	Constant
Indices plus marginaux ou spécifiques		
Anecdotes parlantes	Existence de ripeurs qui refusent de prendre la retraite à laquelle ils ont droit  Existence d'un ripeur retraité qui revient travailler en intérim	
Conformité avec les exigences de la recommandation R437	Très élevée	Constant

Tableau 75 : synthèse des indices pouvant contribuer à estimer l'efficacité des pratiques de GEST, « classiques » ou non, recensées chez Caillou

Il va de soi que ces indices sont très imparfaits, notamment parce qu'ils ne sont pas chiffrés. Ensuite, ils posent souci de par leur nature même. Notre projet nous conduit à tenter de faire des liens entre :

- Pratiques de GEST
- Etat de santé des ripeurs
  - o Au sens d'absence de maladie
  - o Au sens d'augmentation de la puissance normative, ce qui n'est pas la même chose
- Longévité professionnelle

Or, les indices dont nous disposons nous renseignent au mieux sur l'état de sécurité des ripeurs, et sur leur état de santé au sens d'absence de maladie. Ils ne sont pas construits pour approcher l'état de santé au sens de Canguilhem. Ce serait d'ailleurs le cas même si nous disposions de chiffres. Quoi qu'il en soit, les indices ne peuvent pas être pris indépendamment

les uns des autres, car chacun est sujet à ses propres variations. Par exemple, un turn-over faible peut être dû au fait que les salariés se trouvent bien dans une entreprise...ou bien qu'ils évoluent sur un bassin d'emploi difficile et craignent d'affronter le chômage en la quittant, même si les conditions y sont mauvaises. Le responsable multi-sites éprouve la même perplexité quand on l'interroge sur les raisons de ce faible turn-over : « *Je ne sais pas trop l'expliquer. Peut-être qu'ils se sentent bien. Ou peut-être qu'ils ont vraiment besoin de bosser et que c'est pas si mal.* » C'est la raison pour laquelle nous examinons les indices avec prudence, et dans leur ensemble.

Voici ce que nous nous risquons à affirmer, avec toutes les précautions possibles :

- Au vu de ce qui précède : nombre des pratiques de GEST en vigueur chez Caillou ont pour effet de fournir des marges de manœuvre, des espaces de concertation aux salariés, donc, d'augmenter leur capacité normative, leur « *pouvoir d'agir* »
- L'ensemble des indices est convergent. Cette convergence semble témoigner au moins d'un état de santé de la population de Caillou qui lui permet d'atteindre l'âge de la retraite, ce qui n'est pas si courant dans cette profession. En effet, nous l'avons vu, le mauvais état de santé de la population des ripeurs provoque très souvent une sortie précoce.
- L'ensemble des indices témoignent aussi du fait que les salariés souhaitent entrer dans l'entreprise et n'en sortent pas volontiers, sans préjuger de la raison.

Il nous semble qu'à ce stade, il nous est impossible d'étayer davantage le lien entre l'absence de maladie, qui permet aux salariés d'atteindre l'âge de la retraite, et l'augmentation de leur capacité normative quotidienne. Nous ne pouvons faire plus que de constater la présence simultanée des deux phénomènes. Nous constatons néanmoins que ces deux phénomènes sont présents simultanément.

### 8.3.3. *Caillou : des pratiques aux logiques*

- a) Description : valeurs revendiquées et moteurs concrets des pratiques quotidiennes

Nous avons souhaité dissocier ces deux types d'éléments. En effet, parfois leur mise en regard peut faire apparaître une incohérence, une dissonance entre les valeurs déclarées et les moteurs concrets des pratiques observées, tels que déclarés ou inférés à partir des discours.

- Valeurs déclarées par les acteurs interrogés chez Caillou

Chez Caillou, il semble que toute l'identité de l'entreprise soit construite autour de deux forts axes valoriels, qui irriguent toute la chaîne hiérarchique.

- o Attachement au métier, qualité du travail, conscience du service rendu à la collectivité

Les salariés chez Caillou semblent tous avoir une haute conscience de la mission qui est la leur, et du service qu'ils rendent à la collectivité. Les ripeurs en seraient très conscients également : « *Ils n'aiment pas qu'on casse leur métier. Ils n'aiment pas que le métier soit mal fait, que les intérimaires travaillent mal et qu'on dise qu'ils travaillent mal.* » (le responsable de site). Peut-être faut-il y voir une façon de valoriser ce métier contraignant, socialement dévalué, dans lequel les salariés auraient besoin de réinjecter du sens ? « *Ils ont tous à cœur que leur tournée soit bien faite et qu'il n'y ait pas de réclamations, qu'il n'y ait pas de collecte à reprogrammer le lendemain, parce que ça voudrait dire que leur travail n'a pas été fait entièrement. Ils ont vraiment à cœur leur boulot, ils aiment ça, voilà, c'est très particulier.* » (le responsable de site) Cet attachement au métier et à son utilité est encore renforcé par le sentiment d'importance que leur procure le fait que leur ait été confié le centre médiéval, très visible, de la ville, que les touristes viennent admirer du monde entier. Les ripeurs ont l'impression de contribuer concrètement à une œuvre commune de préservation et de mise en valeur : « *[Les gars] ont pris conscience que c'était important, le cœur de X. C'est vraiment important. A un moment ils en avaient un peu marre de ce point-là mais ils se sont rendu compte que c'était important et ils ont encore mis les bouchées doubles pour justement nettoyer, machin, bien remonter les informations quand ça ne fonctionnait pas et tout, et puis au final ça y est quoi. Mais oui, je pense que le staff qu'on a du soir, là, ils ont conscience que ça n'est pas rien le soir, le centre-ville de X, le centre historique.* » (le responsable multi-sites).

Les exploitants quant à eux relaient cette fierté des opérateurs et se posent en gardiens du temple. Face aux évolutions permanentes, face aux concurrents agressifs et nouvellement arrivés, qui n'ont pas l'historique de ce métier et ne partageraient pas l'idée que les exploitants de Caillou s'en font, ces derniers résistent et tentent de préserver ce qui, selon eux, doit l'être : « *Bien sûr que notre métier est en pleine évolution, on en est conscients, il y a plein de choses qui viennent se faire par rapport à il y a 12 ans, il y a 12 ans ce n'était pas pareil, sauf qu'on n'est pas là pour tout casser non plus. Et on ne veut pas tout casser. [...] On ne veut pas casser le métier et on veut respecter la sécurité aussi de nos collaborateurs. En tout cas, nous, Caillou, c'est ce qu'on veut mettre aussi en avant.* » (le responsable de site). Les valeurs se déduisent aussi en creux, à partir de la position que prennent nos interlocuteurs par rapport aux concurrents agressifs, dont la façon de faire les révolte : « *Les prix sont très vite cassés, mais la qualité de travail et la sécurité ne sont pas présentes au niveau des employés. Et nous, on ne veut pas fonctionner comme ça, c'est clair, on n'est pas dans ce principe-là.* » (le responsable de site).

- Un esprit « *familial* » : proximité, sécurité et bien-être des salariés

On l'a vu, l'autre terme récurrent dans les discours de tous nos interlocuteurs est le terme de « famille ». Cette conception de l'entreprise aurait des origines historiques, et serait soigneusement entretenue au plus haut niveau : « *[Du PDG] Sa volonté c'est de garder l'esprit familial...* » (le responsable de site). Elle se traduirait par plusieurs sous-axes valoriels, qui structureraient fortement les relations qu'entretiennent les collaborateurs de

Caillou entre eux mais aussi à l'extérieur. Ces axes correspondent aux images qu'évoque une famille : périmètre restreint, proximité entre ses membres, solidarité, attention au bien-être des autres.

- La proximité

*« On est le petit, mais on n'a pas de volonté de changer. Notre force à nous, Caillou, je pense que c'est la proximité, aussi bien avec les clients qu'avec nos collaborateurs. »* (le DRH)

- L'attention au bien-être des membres de la « famille », déjà largement évoquée

Les salariés sont souvent évoqués après le possessif « nos », ce qui souligne bien leur appartenance. Les exploitants s'en sentent responsables. Ils ne perdent pas de vue l'objet de l'entreprise, qui est de faire du profit, mais tentent de trouver un équilibre avec la valeur « famille », qu'ils placent sur le même plan hiérarchique : *« Nous, on est là pour avoir des marchés, mais pour faire aussi en sorte que nos salariés travaillent dans de bonnes conditions. »* (le responsable de site). Les dirigeants érigent ces valeurs en véritable « philosophie » d'entreprise. Ce qui les amène par opposition à s'insurger contre le concurrent agressif : *« Ce n'est pas notre philosophie en fait, ce n'est pas notre façon de faire. Je me souviens d'avoir rencontré le directeur et le DRH, pffff... ! J'ai eu un peu de mal parce que c'est vraiment pas nos méthodes. »* (le DRH). C'est également une carte d'identité, une façon d'affirmer sa différence : *« Qu'est ce qui fait la différence entre... D'où vient cette volonté que l'on trouverait chez Caillou et qu'on ne trouve pas ailleurs ? Le management. L'humain. »* (responsable multi-sites).

Toutes ces valeurs d'entreprise sont posées et clairement énoncées. Elles tendent manifestement à se confondre avec celles de nos interlocuteurs, car on ne détecte aucune dissonance dans les discours : la facilité avec laquelle nos interlocuteurs nous parlent, la fierté dont ils font preuve attestent de leur adhésion personnelle à ces valeurs. Reste à voir si les motifs, les justifications qui sous-tendent les pratiques au quotidien sont cohérents avec les valeurs affichées, ou bien au contraire, dissonantes.

- Moteurs concrets des pratiques, déclarés ou inférés grâce aux *verbatim*

Nous allons maintenant tenter de comprendre dans quel réseau de motifs se trouvent les acteurs qui détiennent les pratiques de GEST. Tout en sachant que d'autres acteurs interviennent, comme décrit plus haut, nous nous focaliserons essentiellement sur les exploitants. En effet, chez Caillou, les exploitants possèdent un très grand pouvoir de décision, en amont mais aussi ultime, au niveau local. *« C'est son budget, c'est sa décision, c'est son organisation. [...] C'est vraiment eux les plaques tournantes de chaque exploitation. »* (le DRH).

Nous tentons ici, dans un premier temps, de décrire le système d'informations, d'injonctions, de contraintes, mais aussi de ressentis personnels qui vont entrer en ligne de compte dans la prise de décision des exploitants. Ce système compose en effet l'univers limité dans lequel ils

vont ensuite pouvoir se livrer à un exercice de rationalisation, qui se matérialise par des arbitrages.

Les exploitants de Caillou, responsable de site, responsable multi-sites, se trouvent ainsi amenés à devoir prendre en compte, voire concilier, un certain nombre d'éléments parfois antagonistes :

- Adhésion aux valeurs de l'entreprise

On l'a vu, nous n'avons détecté aucune distance critique par rapport aux valeurs de l'entreprise dans les discours de nos interlocuteurs. Au contraire, ils semblent fiers d'y adhérer. Certains font même montre de valeurs humaines personnelles qui les amènent à s'engager bien au-delà de ce que le cadre professionnel demande, même le cadre « *familial* » de Caillou : « *J'ai été aussi intervenant trois ans en centre pénitentiaire, j'ai fait les quartiers, j'ai fait le centre pénitentiaire de X pendant trois ans. D'ailleurs j'avais un projet ici, qui est tombé un petit peu à l'eau, de faire sortir les détenus en fin de peine pour collecter...* » (le responsable multi-sites).

- Refus des conséquences des accidents

- Peur des dégâts humains causés par un accident

« *Nous il est hors de question qu'on fasse quelque chose à l'arrache, sans avoir des choses bien définies. On n'est pas là pour mettre en jeu la sécurité de nos employés, tout simplement.* » (le responsable de site).

- Prise en compte des coûts des accidents

« *Nous, au quotidien, en exploitation, et ça, c'est un peu partout pareil, on a les chiffres qui sont là et on se rend bien compte que ça nous coûte de l'argent.* » (le responsable de site)

- Peur de la réaction du PDG en cas d'accident

« *Cette année, chez Caillou, le mot d'ordre ça a été « sécurité », parce que notre dirigeant trouvait qu'on avait trop d'accidents de sécurité... Vraiment le grand PDG...[...] Il a fait son beau discours, 'c'est bien, vous avez rapporté des bons chiffres', machin et tout, sauf qu'à la fin du discours ça a été 'par contre, là où on n'est pas bons, c'est au niveau de la sécurité, donc je ne veux pas une nouvelle année comme ça s'est produit.' Il a tapé fort, [...] ça fait mal [...], parce qu'il n'a pas mâché ses mots. Sa volonté c'est de garder l'esprit familial, mais quand il tape, il tape, et quand on sait que Monsieur X tape, il faut répondre, sinon ça craint. [...] Et là je peux vous dire que lors de la convention cadres, quand Monsieur X a dit ça, il y a eu un grand blanc.* » (le responsable de site).

On notera d'ailleurs que les influences entre le PDG et ses exploitants se font à double sens. Ainsi, le PDG en faisant part de sa volonté forte d'améliorer la sécurité a également répondu à une demande de ses exploitants. Cette flèche à double sens est sans doute une garantie de cohérence entre la volonté politique et les actions qui s'ensuivent : « *Donc c'est lors de cette*



*convention-là qu'il a vraiment tiré la sonnette d'alarme, et il a répondu aussi, quelque part, un petit peu, à l'appel que nous, on pouvait faire de notre côté. Il nous a fait comprendre que de toute façon il fallait faire quelque chose et qu'il nous suivrait par rapport aux moyens, donc c'est super important aussi.* » (le responsable de site).

- Souci de respecter les règles et normes imposées de l'extérieur

Il s'agit ici de la R437, mais aussi des exigences du donneur d'ordres, très prégnantes. Ces deux types d'exigences peuvent d'ailleurs se confondre : « *Il faut qu'on réponde à la R437, ça c'est une obligation que l'on a sur les appels d'offres...* » (le responsable de site).

- Souci de préserver la paix sociale

*« Il ne faut pas se leurrer, si on met du monoripage comme ça du jour au lendemain, les équipes de terrain ne vont pas être d'accord donc on va aller au conflit, et on n'est pas là pour rentrer dans un conflit avec nos collaborateurs, pas du tout. »* (le responsable de site).

- Conviction de nature économique

La performance économique n'est pas du tout absente des discours des dirigeants de Caillou, bien au contraire. Cependant, ils estiment qu'elle doit passer par une coopération optimale entre les membres de l'entreprise : « *On est là pour travailler ensemble et pour que les marchés se fassent correctement, pour que l'on puisse justement en acquérir d'autres.* » (le responsable de site). Selon eux, la recherche du bien-être des salariés serait dans l'idéal une sorte de prérequis à cette performance, pour trois raisons. La première est que les salariés seraient intrinsèquement plus performants quand ils vont bien, et moins performants quand ils vont mal : « *Ça joue aussi beaucoup hein, il ne faut pas se leurrer, le relationnel qu'on a avec les gars sur le terrain, ça se ressent énormément au niveau exploitation.* » (le responsable de site). La deuxième raison serait liée au fait que les équipes qui vont bien surmontent mieux les inévitables périodes difficiles qui peuvent affecter une entreprise : « *Dans des moments qui sont plus durs, c'est plus facile aussi, parce qu'on va prendre plus plaisir à venir travailler, même si parfois c'est la galère.* » (le responsable de site). Enfin, la troisième raison tient au fait qu'en se souciant des accidents du travail, on s'épargne les coûts évitables qui y sont liés : « *Nous, encadrement, on est là aussi pour gagner de l'argent, on est tous pareils, on sait que les accidents de travail nous coûtent de l'argent, donc on dit 'Il faut faire quelque chose'. Obligatoirement.* » (le responsable de site).

Une fois succinctement décrit l'univers d'influences qui s'imposent aux décideurs, on peut remarquer que cet univers doit beaucoup à des ressentis, des convictions, qui dévoilent « *l'homme derrière l'action* ». Pour conclure, nous noterons que la réflexion sur la performance économique est évidemment indissociable de celle sur la concurrence, qui apparaît comme un élément déstabilisateur permanent et va imposer des arbitrages : « *Parce que, encore une fois, il ne faut pas se voiler la face par rapport aux marchés, la concurrence et tout ça. On est quand même une entreprise. OK, la santé des gars, il n'y a aucun problème, mais il y a aussi... Si on veut se mettre bien conforme au truc et qu'on perd le marché, parce que les autres ne se gênent pas pour le mettre...* » (le responsable multi-sites). Voyons

comment le décideur hiérarchise les influences qui s'imposent à lui, dans une approche politique, pour aller mobiliser dans un sens ou un autre les éléments que lui offrent par ailleurs les contextes, et aboutir à des pratiques. Nous tenterons de comprendre pourquoi il rend de tels arbitrages, expressions concrètes de son exercice de rationalisation dans un contexte contraint.

- b) Triangle d'analyse de Pichault et Nizet : une convention de GEST, un contexte, et des acteurs qui rationalisent
- Synthèse des contextes structurant l'environnement dans lequel se développent les pratiques de GEST

Les contextes de Caillou fournissent à ses principaux acteurs un faisceau de ressources et de contraintes, que nous avons décrits tout au long de l'exposé des résultats et qu'il convient de résumer ici (cf. Tableau 76). Nous nous inspirons bien sûr largement de Pichault et Nizet, même si leur tableau est ici agrémenté des éléments spécifiques aux pratiques de GEST qui nous intéressent.

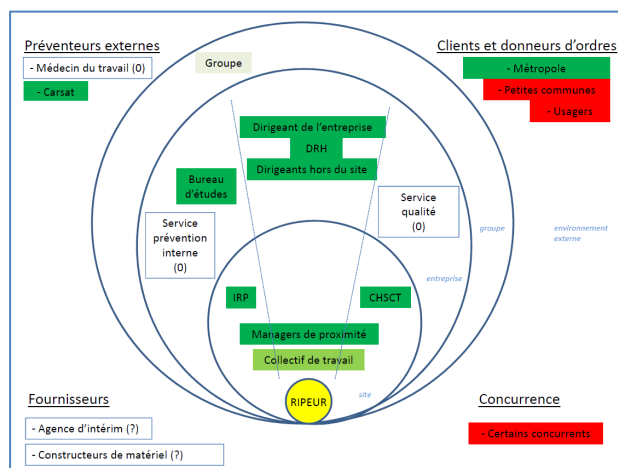
Facteurs du contexte externe	
Marché du travail	Forte disponibilité de la main-d'œuvre
Législation sociale	Forte prégnance
Réglementation de l'activité	Forte sauf pour le monoripage
Concurrence	Forte
Rentabilité du secteur	Faible
Stabilité du marché	Forte
Préventeur externe	CARSAT très active
Donneur d'ordres	Très impliqué dans la santé et la sécurité
Facteurs du contexte interne	
Configuration	Bureaucratique
Culture	Nous l'appellerons « familiale » en référence aux valeurs qui la structurent
Stratégies organisationnelles	Qualité et proximité
Situation financière	Saine
Pyramide des âges	Défavorable
Préventeur interne	Absent

Tableau 76 : synthèse des éléments des contextes composant le réseau de ressources et de contraintes que vont mobiliser les principaux acteurs de la GEST chez Caillou pour faire prévaloir leurs intérêts

On se rappelle de la constellation des acteurs qui gravitent autour du ripeur chez Caillou et contribuent dans un sens ou l'autre à structurer l'environnement dans lequel se construisent

les pratiques de GEST. Nous sommes maintenant en mesure de proposer une interprétation de la façon dont ces acteurs se saisissent de certains éléments de contexte en vue de faire prévaloir ce qu'il est convenu d'appeler « *leurs intérêts* », dans un jeu constamment remodelé de rapports de force.

- Approche politique



On l'a vu, les valeurs de l'entreprise et celles des dirigeants de Caillou sont alignées. Les dirigeants délèguent le pouvoir de décision en matière de GEST aux dirigeants locaux, autrement dit, aux exploitants. Ces derniers *ont décidé qu'il était de leur intérêt* de donner priorité au « *bien-être* » et à la sécurité de leurs collaborateurs. Ils vont donc mobiliser ceux des éléments du contexte qui leur permettent d'arriver à leurs fins.

- C'est ainsi qu'on les voit s'appuyer sur les ressources que leur offre l'environnement externe, à savoir : les exigences en matière de sécurité de la Métropole, les exigences de la CARSAT, les exigences réglementaires (en matière de temps de travail, de normes...) sont constamment invoquées pour justifier l'attention qui est portée aux aspects concernant, notamment, la sécurité des collaborateurs.

Ces références fonctionnent alors comme des références opposables à toute personne qui serait tentée de contrevenir : « *C'est pour ça que tout à l'heure mes chefs d'équipe trouvaient que c'est un client chiant, mais moi je disais, en contrepartie, c'est une super école, parce que ça nous oblige à être vraiment dans des cases. Ils nous infligent aussi des réunions mensuelles avec le nombre de quarts d'heure sécurité, on doit leur donner le nombre de personnes malades dans le mois, le nombre d'accidents de travail, c'est vraiment très très rigoureux, et tout ça est spécifié dans l'appel d'offres.* » (le responsable de site).

Le marché relativement stable leur permet aussi d'avoir une certaine visibilité (au moins sur le temps que dure un appel d'offres, soit plusieurs années).

- On les voit également mobiliser les éléments du contexte interne, particulièrement :
  - Les valeurs de l'entreprise : « *On ne va pas le faire [...] sans faire attention à nos salariés, au bien-être de nos salariés au quotidien. Et ça, c'est, on va dire, une mentalité Caillou.* » (le responsable de site)
  - La légitimité offerte par le soutien de la hiérarchie : « *On a la chance d'avoir des dirigeants qui nous suivent aussi par rapport à nos idées* » (le responsable de site)
  - Les marges de manœuvre financières : « *Ça nous permet, oui, d'avoir une marge de manœuvre plus sympa.* » (le responsable de site)

La mobilisation de ces éléments de contexte favorables à la GEST forme un ensemble cohérent, qui leur permet de faire prévaloir leurs intérêts en dépit des forces opposées : un marché du travail où la main-d'œuvre est abondante et donc, peu exigeante, une concurrence féroce, une faible rentabilité du secteur de la collecte. Elle leur permet d'infléchir les pratiques dans le sens de la GEST et d'obtenir des résultats très favorables (dans la limite de fiabilité des indices recueillis), malgré une pyramide des âges défavorable et l'absence des préventeurs internes, ainsi que l'absence de médecin du travail.

- Approche par la rationalisation

Il reste à comprendre *pourquoi* les acteurs ont décidé qu'il était de leur intérêt de faire prévaloir telle ou telle pratique. En effet, si les valeurs de l'entreprise et celles des exploitants sont alignées, les moteurs concrets possibles de leurs actions sont en revanche possiblement antagonistes. La contrainte économique, par exemple, s'oppose à ce que de l'argent soit dépensé dans des protections individuelles qui ne seront peut-être même pas utilisées. Elle s'oppose aussi à ce que l'on limite le recours au monoripage...

Ces moteurs vont devoir être hiérarchisés pour que l'exploitant puisse décider de ce qu'est son *intérêt*. Pour ce faire, il va se fonder sur un certain type de rationalité, forcément limitée. Il pourra s'agir de rationalité en valeur et/ou de rationalité instrumentale. Pour avoir une idée du processus de rationalisation en cours lorsque les exploitants de Caillou prennent des décisions en matière de pratiques de GEST, nous faisons appel à une description des arbitrages rendus. Nous espérons y voir une concrétisation des processus de rationalisation qui vont aboutir à la définition des intérêts des décisionnaires, qui vont ensuite traduire ces intérêts en pratiques, elles-mêmes expression de l'utilisation politique des ressources et contraintes fournies par les contextes.

Nous souhaitons maintenant exposer quelques exemples, illustratifs des multiples arbitrages qui ont lieu quotidiennement et qui sont les traces concrètes de la rationalisation en marche.

Exemples :

- D'un arbitrage entre sécurité et facilité d'un recrutement presque finalisé

« A la journée passée en accueil sécurité, mon chef d'équipe m'a déjà dit 'Ben lui, c'est un chauffeur, **mais** je ne le prendrai pas en chauffeur', parce qu'au niveau de la conduite sur le terrain il a vu qu'il ne maîtrisait pas, qu'il était dangereux, donc c'est super important pour nous. » (le responsable de site)

Le responsable de site tranche finalement en faveur de la sécurité : il renonce à son recrutement et doit en initier un autre.

- D'un arbitrage entre sécurité et contraintes liées à la structure du personnel de l'entreprise

« Alors, c'est pareil, j'ai deux points de vue. Je peux avoir mon point de vue encadrement qui va vous dire, non, ce n'est pas possible, il va falloir que je remette du monde, la majorité du personnel va arriver à 50 ans donc je vais casser tout, donc ça, ça peut être la partie où j'ai les chiffres dans la tête, **mais** la partie plus **raisonnable** de moi me dit que oui, à partir d'un certain âge, il ne faut pas les obliger à faire du monoripage. Ce n'est pas **raisonnable** parce qu'on peut aussi avoir un accident très facilement, il ne faut pas l'oublier... » (le responsable de site).

Ici encore le responsable de site va trancher en faveur de la sécurité. Il s'impose un critère d'âge au-delà duquel il ne mettra plus un ripeur en monoripage, malgré le désagrément que cela lui occasionne : en effet, sa pyramide des âges est défavorable, et la majorité de son personnel risque d'être concerné par la restriction, ce qui implique qu'il n'aura plus beaucoup de personnels à mettre en monoripage, qui est pourtant la modalité la plus économique pour lui.

- D'un arbitrage entre sécurité / bien-être, et difficulté technique à résoudre quand on répond à un appel d'offres et qu'il faut dimensionner le marché

« Si, on peut répondre bêtement, un camion ça coûte tant, un mec derrière ça coûte tant, tant d'habitants, tant de tonnes par an, on divise ça par 12 et voilà, ça c'est basique. C'est ce que fait un petit peu X [le concurrent agressif] après ils remettent une petite louche en moins et on répond comme ça, **mais** après, dans la vraie vie, il faut le faire, le boulot. » (le responsable multi-sites)

- D'un arbitrage entre sécurité et contrainte économique

« Alors, moi, au niveau exploitant, je ne vais pas vous cacher que pour moi c'est plus intéressant d'avoir du monoripage, c'est clair, je veux dire, on est tous pareils, **sauf que** la contrainte économique est prise en second plan. Ce n'est pas une des priorités pour nous, à l'heure actuelle. » (le responsable de site)

« Alors, bien sûr, si j'en mets, je vais être plus riche à la fin du mois, façon de parler, **mais** on ne va pas le faire comme ça non plus, à l'arrache, sans faire attention à nos salariés, au bien-être de nos salariés au quotidien. » (le responsable de site)

- D'arbitrage entre des actions onéreuses, dictées par les valeurs humanistes, et contrainte économique

Responsable multi-sites : « *On en a sauvé combien ?! Combien on en a sauvés ?! [...] Si vous avez 10 cons et que sur les 10 cons il y en a peut-être 2 que vous sortez, je suis content moi.* »

Chercheur : « *Mais dans une pure logique d'entreprise, il n'y a aucun intérêt à faire ça ? Parce que ça vous coûte du temps, donc de l'argent...* »

Responsable multi-sites : « *Tout à fait, je suis d'accord avec vous, **mais** on a encore le pouvoir de le faire, donc **il faut** le faire.* »

Ces quelques exemples d'arbitrages aboutissent toujours à faire prévaloir la rationalité en valeur sur la rationalité instrumentale. La rationalité en valeur dicte la définition des intérêts des décideurs, qui mobilisent ensuite les éléments du contexte pour faire prévaloir leur vision, et promouvoir les pratiques qui leur permettent de la concrétiser.

C'est ainsi que l'on aboutit à une convention de GEST que nous appellerons « mon métier pour la vie », dans la mesure où l'idée principale est bien celle-ci :

- Les ripeurs sont recrutés sans aucun bagage
- Ils n'ont que très peu de possibilités de sortie ou de reconversion en cas d'incapacité à poursuivre leur métier
- Or, les décideurs partent du principe qu'ils doivent pouvoir exercer leur métier toute leur vie professionnelle si c'est leur souhait
- Il faut donc adapter les conditions de leur métier de façon à ce qu'ils puissent y faire toute leur carrière, et atteindre l'âge de la retraite sans être contraints de sortir précocement pour raisons de santé.

Cependant, il est capital de noter que la rationalité instrumentale n'est pas absente. Simplement, les exploitants de Caillou sont persuadés que l'atteinte des objectifs en termes de performance économique passe d'abord par la « *sécurité et le bien-être* » de leurs collaborateurs. La rationalité instrumentale de nature économique doit donc trouver sa place, mais dans un second temps. La priorisation est de nature temporelle : les exploitants commencent (court terme immédiat) par assurer la sécurité et le bien-être de leurs collaborateurs, en priorisant la rationalité en valeur, et dans un second temps (moyen terme) la performance économique est atteinte. Il s'agit d'une sorte de « théorie du ruissellement » appliquée à la santé : si les collaborateurs sont dans de bonnes conditions de santé-sécurité, la performance économique suivra. L'histoire semble leur donner raison puisque le site Caillou est en bonne santé économique et financière.

#### 8.4. Nouvelle surprise : des conventions homogènes entre les trois cas en matière de pratiques « classiques » de GRH... mais sûrement pas en matière de GEST

Après avoir procédé dans le chapitre 7 à une analyse générale des pratiques classiques de GRH selon la démarche de Pichault et Nizet, nous avons décidé dans le chapitre 8 de nous focaliser uniquement sur les pratiques de GEST, repérées cette fois par codage inductif. Ceci étant fait, nous avons regroupé les pratiques de GEST recensées selon les deux méthodes, et les avons compilées puis analysées. C'est une comparaison inter-entreprises de ces synthèses que nous proposons maintenant.

##### 8.4.1. *Description et comparaison des ensembles de pratiques de GEST observées dans les trois entreprises*

Chacun de nos cas-princeps élabore et met en place des pratiques de GEST, qu'elles soient contenues dans ses pratiques classiques ou non. Cependant, on s'aperçoit vite que ces ensembles de pratiques diffèrent très largement d'une entreprise à l'autre, tant par leur quantité que par leur qualité, ainsi que par leur cohérence, notamment avec le reste de la GRH (*cf.* Tableau 77).

Territoire Montagne		Territoire Métropole	
	Entreprise Montagne	Entreprise Menhir	Entreprise Caillou
Pratiques « classiques » contenant des traces de GEST			
Recrutement	Santé et sécurité : recruter avec le permis PL pour favoriser la polyvalence : prévenir l'usure, favoriser les éventuelles réorientations professionnelles ultérieures	Recrutement de personnels éventuellement surqualifiés, choisis pour leur aptitude supposée à évoluer rapidement hors du métier pour lequel on les embauche : mobilité institutionnalisée et préventive	Donner sa chance à chacun
Intégration	Par la sécurité (uniquement)	Par la sécurité, thème central des formations de groupe ; puis compagnonnage	Par la sécurité (accueil personnalisé, investissement important)
Culture organisationnelle	Centrée sur la sécurité (uniquement)	Rien de spécifique pour l'instant (réorganisation) mais les groupes de travail panachent les agents des deux régies pour élaborer un système de pratiques de GRH communes	Forte, structurée autour de deux axes : qualité du travail ; sécurité et bien-être des collaborateurs
Formation et développement	Formation centrée sur la sécurité (mais pas de développement)	Effort très important : faire sortir les agents du métier de ripeur (mais pas de l'emploi), par le haut, le plus rapidement possible	Sécurité ; satisfaire et épanouir
Evaluation		Normée, les effets potentiellement coercitifs sont neutralisés	Accent mis sur l'envie du collaborateur (avant la performance économique)
Promotion, carrière, mobilité	Mobilité horizontale favorable à la santé a priori (mais grosses difficultés dans la mise en application) (par ailleurs, pas de promotion ni de carrière)	Effort important : partie intégrante d'un grand projet d'entreprise axé sur la mobilité pour tous ceux qui le désirent : « flexi-sécurité interne à l'entreprise », ou métier temporaire au cœur d'un emploi stable	Effort très important : offrir une chance de carrière à chacun
Rémunération		Plutôt élevée pour le secteur, par le biais des primes spécifiques à la Métropole et qui viennent s'ajouter au salaire de base	Plutôt élevée pour le secteur Etre juste et équitable
Aménagement du temps de travail		En cours de réorganisation. Volonté : harmoniser les cycles sur les deux régies, mettre fin au fini-quitte sur MR (on passe par la transition du « fini-quitte encadré »). Etendre le temps de travail par rapport à l'existant du fini-quitte, économiquement défavorable à l'employeur, tout en préservant la santé et la sécurité des agents.	Après analyse selon la démarche de Pichault et Nizet : respecter les règles et normes relatives au temps de travail, pas de fini-quitte, faciliter la vie des collaborateurs  Après analyse des pratiques de GEST décrites : rechercher la concertation dans l'élaboration des plannings puis leur stabilité, lutter contre le travail pressé, laisser des marges de manœuvre aux ripeurs (concertation, gestion des pauses)
Type de régulation sociale		Forte présence syndicale, conflits sociaux non exceptionnels. CHSCT très investi. Volonté de dialogue à travers des instances « classiques », pérennes, mais aussi des groupes ad hoc. Recherche de co-construction.	Forte présence syndicale, syndicats impliqués dans toutes les décisions  Se mettre d'accord
Pratiques quotidiennes « non classiques », décrites lors des entretiens donc recueillies de façon inductive, et de facto dédiées à la GEST			
Gérer la sécurité (voire la santé) : des acteurs dédiés, un processus continu	Des acteurs dédiés à la sécurité, notamment, un préventeur interne en risques professionnels ; de nombreuses actions menées en continu (points sécurité...)	Formation d'entrée assurée par la cellule Prévention ; quarts d'heure sécurité, suivis de tournées ; actions ponctuelles en fonction de l'actualité ; travail sur la mise en conformité avec la R437 ; usage de la géolocalisation à des fins de prévention ; échanges avec la médecine du travail ; EPI ; attention constante aux retours sur les anomalies ; logiciels inter-acteurs ; délégation des tournées les plus difficiles/usantes au privé ; grande attention portée aux matériels (programme de conteneurisation) ; intervention de la cellule Prévention dans de nombreux domaines	Suivre les collectes, EPI, expérimenter, capitaliser sur les accidents de travail pour s'améliorer...  Matériels et équipements : tout est pensé en fonction de la sécurité et du bien-être des collaborateurs : qualité des équipements, achats, maintenance efficace...
Organiser le travail quotidien pour épargner les organismes	Par l'utilisation de la polyvalence chauffeur-ripeur sur les tournées  Par l'emploi de ripeurs « à la roue »  Par la lutte contre le travail pressé	Aménagements urbains (éradication des « points noirs ») ; utilisation de la polyvalence chauffeur-ripeur ; utilisation des « roulants » ; gestion du temps (lutte contre le travail pressé, planification de semaine...) ; régulation lorsque les ripeurs sont mis en difficulté...	Toute difficulté est gérée, quelle que soit son origine : personnelle, ou bien liée au travail
Gérer la charge de	Définir dès le départ une charge de	Equilibrage des tournées ; laisser des marges de manœuvre aux agents	Faire en sorte que la charge soit équitablement



travail	travail raisonnable au regard du temps imparti  Répartir équitablement la charge de travail  Tenter de réguler la double activité	pour se répartir le travail	répartie et veiller à ce qu'elle le reste ; réguler la variabilité inhérente à l'activité pour éviter les pics de charge ; prendre des mesures de régulation quand les riveurs sont mis en difficulté sur le plan du travail (usure, incidents...)
Gérer le changement organisationnel		Prise en compte de la santé et de la sécurité des agents affirmée dans les discours portant sur la réorganisation des temps de travail	Introduction d'une nouvelle pratique potentiellement dommageable pour la santé et la sécurité des salariés (monoripage) : autorégulation en dehors de toute obligation normative, par la création d'une norme interne (accord interne) et par l'application informelle mais systématiques de critères définis par l'exploitant lui-même (tonnage, secteur, type de déchets, âge du salarié...)
Réaliser de nombreuses études		Faites par le « service études » ou d'autres acteurs en interrelation les uns avec les autres (cellule Prévention, DRH, santé au travail, CARSAT/INRS, centre de gestion...) : leurs résultats donnent lieu à la mise en place d'actions	

*Tableau 77 : comparaison des ensembles de pratiques de GEST, classiques ou non, décrits dans les trois entreprises*

Ce tableau nous inspire plusieurs réflexions.

On note rapidement que deux blocs se détachent, les mêmes que ceux identifiés au chapitre 7. D'un côté, nous trouvons le cas Montagne, de l'autre, le bloc Menhir + Caillou.

- Chez Montagne,
  - En matière de GEST incorporée dans les pratiques classiques de GRH :
    - Seule la pratique du recrutement inclut la préoccupation pour la santé
    - Les trois autres domaines concernés par les pratiques de GEST (intégration, culture, formation) sont centrés exclusivement sur la sécurité, et ne sont que partiellement investis (ex. : on a de la formation mais pas de développement)
    - L'autre domaine qui pourrait contribuer à la GEST, à savoir la mobilité, fait l'objet d'efforts mais qui s'avèrent largement inopérants ; par ailleurs, il n'existe ni carrière ni promotion
    - Le reste des pratiques incluses dans les grands domaines (rémunération, temps de travail, régulation sociale) est clairement défavorable à la GEST
  - En matière de pratiques de GEST ne relevant pas des domaines classiques de la GRH
    - L'accent est largement mis sur la sécurité, mais la prise en compte de la santé est beaucoup plus discrète
    - L'organisation du travail et la gestion de la charge de travail semblent prendre en compte la GEST
    - En revanche, le changement organisationnel semble largement se faire au détriment de la GEST.
  
- Chez Menhir et chez Caillou
  - En matière de GEST incorporée dans les pratiques « classiques » de GRH :
    - Tous les grands domaines de la GRH sont investis ; s'ils ne le sont pas, *a minima*, les domaines non investis ne vont pas dans un sens défavorable à la GEST
    - La sécurité, mais aussi la santé au sens où nous l'entendons sont prises en compte
    - Les opérateurs sont impliqués dans la GRH, au moins par le biais de la négociation syndicale

Menhir présente cependant des zones de faiblesse : la culture organisationnelle est faible, puisque la réorganisation actuelle résulte de la fusion de deux structures très différentes. Les gestionnaires héritent de pratiques défavorables à la GEST ainsi que d'une situation sociale compliquée. Par ailleurs, la mise en œuvre de leur politique de GRH est entravée par les restrictions budgétaires décidées par les acteurs politiques, qui se traduisent notamment par des pénuries quotidiennes de personnel.

- En matière de pratiques de GEST ne relevant pas des domaines classiques de la GRH

- La gestion de la sécurité s'accompagne d'une gestion de la santé
- Le travail quotidien est organisé pour épargner les organismes
- La charge de travail est gérée
- Lors de changements organisationnels, la GEST est prise en compte

Au vu de ces résultats, nous estimons qu'il nous est impossible de décrire un ensemble cohérent de pratiques de GEST chez Montagne. En revanche, chez Menhir et chez Caillou, nous pensons pouvoir répondre à notre question de recherche n°2 : « *Peut-on le cas échéant identifier des ensembles cohérents de pratiques relevant de la GEST en tenant compte du fait que les pratiques sont le fait d'acteurs et n'existent que dans des contextes spécifiques ?* » Pour ce faire, nous analysons les principes directeurs qui sous-tendent les ensembles de pratiques de GEST observés.

#### *8.4.2. Analyse des principes directeurs qui sous-tendent les ensembles de pratiques de GEST observés dans les trois entreprises*

La comparaison de ces analyses peut se formaliser comme suit (cf. Tableau 78) :

Grands principes à l'œuvre pour structurer, le cas échéant, l'ensemble cohérent de pratiques de GEST (ou convention) entrevu dans certaines de nos entreprises			
	Territoire Montagne	Territoire Métropole	
	Entreprise Montagne	Entreprise Menhir	Entreprise Caillou
Objet du centrage des pratiques	N/A	Le centrage n'est pas sur le collaborateur, ni sur le métier, mais sur la mobilité à l'intérieur de l'emploi	Le collaborateur dans son métier présent
Axes de structuration du centrage	Des pans entiers de la GRH sont laissés à l'abandon (culture, développement...)	Performance économique de l'entreprise ; santé et sécurité des agents	Sa sécurité ; son « bien-être »
Attention portée/moyens attribués	Pratiques favorables à la GEST pas du tout cohérentes avec les autres pratiques de l'ensemble, dont certaines sont très défavorables à la GEST	Très importants dans tous les domaines : argent, temps, mobilisation de nombreux outils (outils RH, dialogue social...), mobilisation de nombreux acteurs	Importants (quitte à accepter des pertes financières sèches quand les actions mises en place ne fonctionnent pas)
Degré de cohérence des nombreuses mesures entre elles		Projet en construction, mais cohérence déjà importante : trois grands domaines des pratiques classiques sont structurés par le même projet mobilité ; les autres pratiques sont favorables à la GEST hors du projet, ou au pire, neutres pour la GEST	Multiplication des modes d'approche dans chaque grand domaine, mais avec une très grande cohérence dans la finalité : les approches sont complémentaires et aucun antagonisme n'est détecté
Degré d'adaptabilité des pratiques		Les pratiques de mobilité sont intrinsèquement rigides (projet d'entreprise) mais elles consistent à redonner du pouvoir d'agir à chaque individu qui peut ainsi adapter sa trajectoire à ses besoins	Les pratiques sont valables pour tous mais comportent un tel degré d'adaptabilité qu'on aboutit à une forte individualisation de la gestion
Degré de formalisation des pratiques		Projet d'entreprise, très formalisé	Une combinaison de pratiques formelles et informelles, cohérentes entre elles
Philosophie de l'approche		Préventive	Une approche curative et préventive

Tableau 78 : analyse des ensembles de pratiques de GEST décrits dans nos trois entreprises, recherche de cohérence et de principes directeurs

L'analyse ne met pas en évidence de principe directeur qui structurerait l'ensemble de ces pratiques et pourrait leur donner une cohérence. Nous observons que des pans entiers de la GRH sont laissés à l'abandon (culture, développement...), tandis que certaines pratiques, favorables à la GEST, viennent entrer en collision avec d'autres qui lui sont clairement défavorables.

En revanche, il nous semble que Menhir et Caillou présentent chacune un ensemble de pratiques de GEST cohérent. Les points communs qui nous permettent de conclure à l'existence d'ensembles cohérents sont :

- L'existence d'un centrage commun aux pratiques de GEST
- L'existence d'axes de structuration renfermant les deux notions : santé et sécurité
- L'affectation de moyens importants
- La cohérence des pratiques de GEST entre elles, formant un ensemble, mais aussi l'absence de conflit avec d'autres pratiques non spécifiquement dédiées à la GEST
- Des pratiques caractérisées par un fort degré d'adaptabilité
- La présence d'une approche préventive dans sa philosophie

Cependant, nous notons que les deux ensembles sont distincts l'un de l'autre. En effet, ils présentent des différences :

- Le centrage n'est pas le même. Menhir ne centre pas son approche sur le collaborateur ni sur le métier mais sur la mobilité à l'intérieur de l'emploi, tandis que Caillou centre son approche exclusivement sur le collaborateur. On peut estimer que ces deux approches sont deux réponses possibles à une même question qui serait : « *Quelle peut/doit être la longévité professionnelle d'un ripeur ?* » Pour Menhir, elle doit être la plus courte possible ; pour Caillou, elle doit être la plus longue possible.
- L'extension des pratiques de GEST n'est pas la même. Chez Caillou, la GEST est littéralement incluse dans toutes les pratiques quotidiennes de GRH. Chez Menhir, elle fait l'objet d'une conversion de trois grands domaines (recrutement, formation et développement, mobilité/promotion/carrière) et pas des autres. Cependant, on ne détecte aucun antagonisme dans les autres pratiques qui, si elles ne sont pas spécifiquement dédiées à la GEST, ne lui sont pas non plus défavorables.
- L'adaptabilité des pratiques peut s'obtenir de deux façons différentes : de façon native, incluse dans toutes les pratiques (chez Caillou) ou de façon formalisée chez Menhir, qui décide de façon rigide de réintroduire de la souplesse dans certains domaines bien définis de sa GRH afin de pratiquer la GEST
- On notera enfin que le caractère formalisé ou non des pratiques ne semble pas vraiment distinguer les deux ensembles, puisque Menhir présente une GEST très formalisée dans un projet d'entreprise alors que Caillou semble la pratiquer de façon beaucoup plus informelle.

Il nous semble que ces résultats permettent de dessiner deux idéaux-types de conventions de GEST, que l'on peut identifier en ce qu'ils fournissent deux réponses différentes à la même question : « *quelle peut/doit être la longévité professionnelle d'un ripeur ?* » Ainsi, on pourrait intituler l'idéal-type correspondant au choix de Caillou « *un métier pour la vie* ». Quant à celui qui correspond au projet de Menhir, il s'agirait plus d'un idéal-type de « *flexi-sécurité interne à l'entreprise* », autrement dit : garantir la stabilité de l'emploi par l'instabilité dans l'emploi/le métier.

Ces résultats devraient nous permettre de jeter les soubassements du futur modèle que nous souhaitons proposer aux promoteurs de la GEST, qu'ils soient praticiens de GRH ou préventeurs.

### 8.4.3. Indices permettant d'estimer le résultat des ensembles de pratiques de GEST observés dans les trois entreprises

La comparaison de ces indices ou indicateurs peut être formalisée de la façon suivante (cf. Tableau 79) :

Indices et/ou indicateurs « classiques »						
	Entreprise Montagne		Entreprise Menhir		Entreprise Caillou	
	Estimation du niveau en 2015	Evolution si connue	Estimation niveau 2015	Evolution si connue	Estimation niveau 2015	Evolution si connue
Attractivité de l'entreprise	Faible	Constant	Importante (agents de la même famille)		Très forte	Constant
Turn-over	Faible	Constant	Très élevé (en lien avec le projet mobilité)		Très faible	Constant
Ancienneté	Elevée (voir chiffres)	Constant	Parfois très élevée, mais parfois faible, en lien avec le turn-over		Très élevée	Constant
Absentéisme	Très élevé (8,52%)	En augmentation, explosion à 14,77% en 2017	Très élevé (« fléau »)		Faible	Constant
Composante majeure de l'absentéisme	Absentéisme peu fréquent mais de longue durée (≥ 90 j)	Constant	Accidents du travail +++ ; maladie ordinaire (pas de carence)		?	
Atteinte de l'âge de départ à la retraite	Oui ...dans la plupart des cas	?	Oui. Parfois sans restriction. Mais souvent signes d'usure.		Oui	Constant
Signes d'usure	Elevés	?	Importants. Se manifestent parfois sous forme d'accident du travail, à l'occasion d'un événement déclencheur.		?	
Mode de sortie principal	Retraite (mais existence de reclassement pour inaptitude)	Toujours des nécessités de reclassement pour inaptitude	Retraite ; mobilité choisie ou subie (reclassement)		Retraite	Constant
Accidents du travail (AT)	Elevé (8 en 2013)	Diminution entre 2008 et 2014 puis explosion entre 2015 et 2018	+++ (taux de fréquence ≈ 130, taux de gravité ≈ 4)	Augmentation des AT, en nombre et en gravité, malgré les actions de prévention, malgré la suppression du fini-quitte sur ME en 2007	Jugé trop élevé par la direction	En baisse
Maladies professionnelles (MP)	?	?	« Assez peu » (2 en cours)  Egalement reliées à l'usure.	Similaire d'une année sur l'autre, voire légère baisse	?	?
Inaptitudes	Elevé par rapport à l'effectif (1 situation bloquée sur 47 agents)	Constant (voir nouvelles situations en 2018)	Pas d'inaptitudes pures, mais restrictions d'aptitude définitives et situations bloquées en longue maladie, jusqu'à la mise en retraite pour invalidité  2-3 reclassements en cours rien que sur la régie ME		Partielles et/ou temporaires : quelques-unes  Définitives nécessitant reclassement voire licenciement : aucune	Constant

Indices de mauvais climat social, donc de malaise	Très élevés (dégradations volontaires...)	Important mouvement social en 2017	Grève récente (2 j)  Utilisation assumée des AT ou des arrêts maladie comme moyen de protestation  Pratique officieuse du fini-quitte		Aucun repéré (aux limites méthodologiques près)	
Taux de « toujours présents »	Faible (31%)	En 2017 légère dégradation à 29%	?		?	
Indices plus marginaux						
	Entreprise Montagne		Entreprise Menhir		Entreprise Caillou	
Anecdotes parlantes	Plusieurs tentatives de mobilité dans le privé : les agents sont revenus		Certains agents justifiant d'une restriction parfois importante d'aptitude la refusent et continuent à travailler		Existence de ripeurs qui refusent de prendre la retraite à laquelle ils ont droit  Existence d'un ripeur retraité qui revient travailler en intérim	
Positionnement par rapport à la recommandation R437	En cours	Toujours en cours d'amélioration	Retard important, en cours de rattrapage  Bonne appropriation de l'outil par les gestionnaires		Conformité très élevée	Constant
Fatigue ressentie			Impossible à quantifier	En amélioration depuis l'octroi de 2 jours de repos consécutifs le week-end		
Mobilité préventive	Très peu utilisée		Semble bien utilisée		Bien utilisée	
Quota de travailleurs handicapés	?		?		Rempli	
Satisfaction des agents	Mécontentement général exprimé de façon uniforme		Mécontentement concernant le salaire, les encadrants et certaines conditions organisationnelles (congés refusés...)  +/- satisfaits du contenu du travail  Satisfaits de leurs conditions matérielles de travail, de leur équipe		? (Pas de ripeurs interrogés par nos soins. En revanche, pas de mécontentement ressorti des entretiens ergo)	

Tableau 79 : synthèse des indices ou indicateurs pouvant contribuer à estimer l'efficacité des pratiques de GEST, classiques ou non, dans les trois entreprises : comparaison

Ici nous peinons à établir une comparaison des résultats obtenus dans nos trois cas-princeps, pour plusieurs types de raisons.

- Les indices ne sont souvent que des indices, pas des indicateurs, car nous manquons de chiffres.
- Les résultats ne sont pas homogènes : de nombreux indices manquent, notamment pour Caillou. Certains indices n'existent que pour une entreprise (quota de travailleurs handicapés, ou nombre de « toujours présents »).
- Aucun indice n'est significatif à lui seul. Chacun pris séparément peut faire l'objet d'une interprétation différente en fonction du contexte de l'entreprise.
- Chaque entreprise fait l'objet d'une photographie instantanée, dont les indices s'interprètent ensemble, comme un faisceau d'arguments, et dans le contexte particulier propre à l'entreprise.

- Les indices sont une photographie à un instant  $t$ , or, nous tentons d'estimer les résultats d'une GEST qui se veut processus : la GEST étant en construction chez Menhir, par exemple, il sera impossible de statuer sur son succès ou son échec.

Grâce à la démarche de Pichault et Nizet, nous connaissons bien les contextes très différents des entreprises visitées, ce qui nous est particulièrement précieux. Néanmoins, nous observons que la comparaison entre entreprises est impossible, puisque si les contextes des territoires sont similaires, les contextes des entreprises sont en revanche fort différents. Faute de pouvoir dresser directement une comparaison de ces ensembles, nous allons procéder différemment. Nous allons choisir un référentiel stable, à l'aune duquel nous tenterons d'estimer la pertinence, la valeur prédictive et les précautions d'emploi de chaque indice en fonction du contexte. Dans un deuxième temps, ce travail nous permettra au moins, faute de pouvoir dresser une comparaison entre les entreprises, de porter pour chacune une appréciation sur la relation possible entre l'ensemble des indices observés et la GEST mise en place.

Pour tenter de calibrer les indices, nous commençons donc par décider que le cas Montagne n'est pas un exemple de GEST réussie. Nous appuyons cette assertion sur le retour « *carte postale* » que nous avons pu obtenir. Nous établirons donc la pertinence des indices par référence à Montagne, qui devient un exemple d'échec.

- Montagne n'est pas attractive. Cependant, nous ne nous risquons pas à une interprétation car il nous semble que l'indice d'attractivité de l'entreprise est peu fiable, car sensible à de trop nombreux facteurs : peut-être à la GEST, mais aussi à la désirabilité du statut proposé par l'entreprise (fonctionnaire...), à l'état du marché du travail... nous écarterons donc cet indice de nos analyses.
- Nous remarquons que le turn-over n'est pas non plus un indice fiable : il est faible chez Montagne, ce qui ne signifie pas que les opérateurs s'y trouvent bien, mais simplement qu'ils ne veulent pas perdre leur statut de fonctionnaires ; il est fort chez Menhir, qui encourage la mobilité ; il est faible chez Caillou dont les opérateurs semblent satisfaits. Son analyse ne permet de tirer aucune conclusion.
- L'ancienneté n'est pas un indice fiable non plus si elle ne s'accompagne pas de précautions d'emploi. Forte dans le cas-échec Montagne, elle est élevée chez Caillou et parfois faible chez Menhir. Cependant, on sait que Menhir axe toute sa GEST sur la mobilité, qui fait mécaniquement baisser l'ancienneté, au moins au niveau du service. Il serait donc plus pertinent de construire un indice d'ancienneté se référant au périmètre de l'entreprise, et non plus du service, encore moins du métier. Ce faisant, comme le turn-over, il resterait cependant nécessaire de l'interpréter en fonction du statut proposé et de l'état du marché du travail.
- L'absentéisme nous semble présenter une indéniable valeur prédictive de mauvaise GEST dans le cas où il est fort. En effet, il est fort chez Montagne (cas-échec) et fort chez Menhir mais relié au mécontentement qui accompagne la réorganisation. Dans les deux cas, il signale un problème. En revanche, lorsqu'il est faible, nous ne pouvons pas conclure : chez Caillou, il est faible, mais nous ne pouvons pas en déduire directement que



la GEST y est bonne, car il était également faible chez le cas-contraste Rocher en raison de la menace de licenciement qui pèse sur les absents.

- L'indice d'atteinte ou non de l'âge de la retraite se discute. Chez Montagne, il semble atteint, mais avec de sérieux signes d'usure. En effet, il ne suffit pas de l'atteindre (sachant qu'il varie au gré des réformes), encore faut-il l'atteindre en bonne santé. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons le corrélér aux indices d'usure (largement représentés par les indices habituels de sinistralité : accidents du travail, maladies professionnelles, mobilités subies du fait de reclassements...). Cependant, nous devons prendre en compte la GEST basée sur la mobilité, qui induit mécaniquement une sortie des agents avant l'atteinte de l'âge de la retraite. C'est la raison pour laquelle nous préférons l'indice « *mode de sortie principal de l'entreprise* », et estimerons de façon logique qu'une sortie par la retraite, à condition qu'elle ne s'accompagne pas de signes d'usure marqués, ou une sortie par la mobilité à condition qu'elle soit choisie, sont des indices positifs de GEST.
- Les indices habituels de sinistralité (accidents du travail, maladies professionnelles, restrictions d'aptitude...) nous semblent correctement refléter une mauvaise GEST quand ils sont élevés, ce qui est le cas chez Montagne. En revanche, le fait qu'ils soient bas ne garantit pas une bonne GEST : dans le cas-contraste Gravier, les AT sont bas car les salariés sont incités à ne pas les déclarer ; dans le cas-contraste Rocher, il n'existe pas de restriction d'aptitude car elles sont immédiatement sanctionnées par le licenciement.
- Les indices de mauvais climat social nous semblent prédictifs d'une mauvaise GEST, c'est en tout cas ce qui s'est produit chez Montagne. En revanche, leur absence ne garantit pas une bonne GEST : en effet, nous nous souvenons du cas-contraste Rocher, où les syndicats n'existent pas, ou du cas-contraste Gravier, où ils sont résignés.
- Le positionnement de l'entreprise par rapport à la R437 : son alignement nous semble refléter une bonne GEST, mais de façon seulement nécessaire, pas forcément suffisante. En effet, la R437 nous semble ignorer des pans entiers de la problématique, notamment celle du monoripage. Par ailleurs, l'accent y est mis sur la sécurité, mais la santé au sens où nous l'entendons en est largement absente.

Voilà nos indices calibrés, grâce au cas-échec Montagne qui nous permet de formuler des précautions d'emploi. Pour formuler nos remarques finales sur chacune des trois entreprises, il nous reste à les replacer sur l'échelle temporelle d'instauration de leur GEST, puis à tenter pour chacune d'interpréter le faisceau d'indices qui s'y rapportent, dans chaque contexte particulier.

- Montagne fait l'objet de pratiques de GEST instaurées depuis l'accident mortel de 2008. On peut donc estimer que la GEST a dû produire ses effets lorsque nous passons en 2015. Cependant, nous relevons un ensemble d'indices prédictifs d'une mauvaise GEST : très fort absentéisme, indices de sinistralité élevés, indices de mauvais climat social, alignement par rapport à la R437 perfectible. Nous obtenons une photographie d'un ensemble d'indices caractérisant la mauvaise GEST décrite dans la « *carte postale* » réalisée en 2019.
- Menhir présente également un ensemble d'indices prédictifs d'une mauvaise GEST : très fort absentéisme, indices de sinistralité élevée, indices de mauvais climat social,

alignement sur la R437 seulement en cours de rattrapage. Cependant, nous devons tenir compte du fait que cette structure est très récente, en pleine réorganisation. Elle résulte de la fusion de deux entités très différentes, au passé social parfois lourd, et aux pratiques de GEST antérieures bien plus frustes. De plus, les décisions politiques de restriction budgétaire viennent entraver la mise en place d'une GEST qui n'en n'est qu'au début de sa mise en place. Ainsi, nous ne pouvons tirer de conclusion sur son efficacité, dans la mesure où nous considérons que l'ensemble d'indices observés dans ce contexte particulier ne reflètent pas le déploiement complet, et sur un temps suffisant, de la GEST élaborée par les gestionnaires de cette entreprise.

- Caillou est dans une situation stable. Sa politique de GEST n'est pas récente, elle procède d'une internalisation en cours depuis des années. Malgré les lacunes dans le recueil de données (notamment, le manque de données chiffrées), elle semble présenter un ensemble fourni d'indices favorables, ou tout au moins, une absence totale d'indices prédictifs de mauvaise GEST : l'absentéisme est faible, le mode de sortie principal se fait par la retraite sans restriction d'aptitude ou par mobilité choisie, les indices habituels de sinistralité sont bons ou en cours d'amélioration, aucun indice de mauvais climat social n'est repéré, l'alignement sur la R437 est ancien et excellent. La combinaison de tous ces indices, interprétés dans leur contexte, nous mène à estimer que la GEST chez Caillou est une réussite.

### 8.4.4. Des pratiques aux logiques : approche politique et approche par la rationalisation, dans les trois entreprises

a) Comparaison des cartographies des acteurs et approche politique (cf. Figure 55)

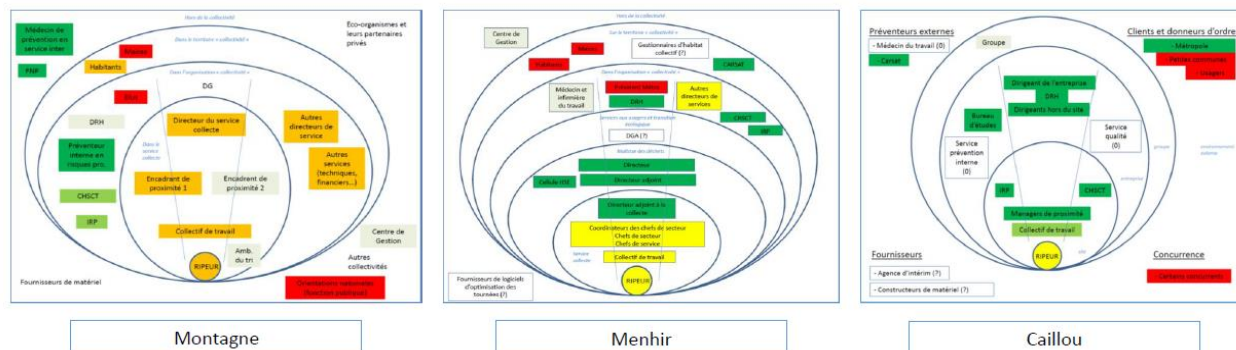


Figure 55 : comparaison des cartographies des acteurs dans les trois entreprises-princeps

Cette comparaison nous inspire plusieurs remarques. Si nous comparons les trois entreprises étudiées en analysant les catégories d’acteurs de l’extérieur vers l’intérieur :

- A l’extérieur de l’entreprise
  - o Tout d’abord, dans chacune des configurations, nous retrouvons les mêmes acteurs constamment défavorables à la GEST : les habitants/usagers, les maires/les petites communes, les élus (jusqu’au Président de la Métropole). Résistant parfois à faire les efforts demandés pour promouvoir la GEST car ceux-ci peuvent nuire aux intérêts particuliers, ils répercutent de plus les restrictions budgétaires décidées au niveau national (financement de la fonction publique, dotations aux collectivités).
  - o Ensuite, dans le cas des trois entreprises étudiées, nous identifions trois types d’acteurs qui structurent l’environnement des pratiques de GRH dans un sens favorable à la GEST :
    - Le donneur d’ordres
    - Le médecin de prévention en service inter (Montagne)
    - La Carsat (Menhir, Caillou)

Les institutions dédiées comme le FNP ou le Centre de Gestion sont quant à elles susceptibles de fournir des ressources pour la mise en œuvre de la GEST.

- o Enfin, notre analyse nous permet de faire émerger d’autres catégories d’acteurs qui seraient également susceptibles de structurer les pratiques dans un sens ou dans l’autre :
  - Les fournisseurs de matériel
  - Les éco-organismes et leurs partenaires privés
  - Les gestionnaires d’habitat collectif
  - Les fournisseurs de logiciels d’optimisation des tournées
  - Les agences d’intérim

A l'exception des acteurs dûment estampillés comme des préventeurs, tous les acteurs identifiés sont susceptibles de structurer les pratiques de GRH dans un sens favorable ou défavorable à la GEST. Il est donc licite, lorsqu'on souhaite mettre en place une GEST, de s'interroger sur leur présence et sur leur rôle.

- A l'intérieur des entreprises

- Une constante, retrouvée dans toutes les entreprises, réside dans le fait que les rieurs eux-mêmes, les principaux intéressés, structurent les pratiques de GEST dans un sens défavorable
- Entreprise par entreprise :
  - Chez Montagne, cas d'échec de la GEST, nous remarquons que les acteurs de la prévention (préventeur interne en risques professionnels, CHSCT, IRP) sont seuls face aux autres parties prenantes, notamment, aux encadrants de proximité. Le DRH tient un rôle très ambigu.
  - Chez Menhir, dont le résultat en matière de GEST n'est pas évaluable, on remarque en revanche que les préventeurs internes sont en phase avec les gestionnaires internes, du DRH au directeur adjoint à la collecte. Seuls les encadrants d'ultra-proximité semblent moins impliqués
  - Chez Caillou, exemple de GEST que nous considérons comme réussie, nous sommes frappés par l'alignement entre les instances internes dédiées à la prévention et les managers, du DRH jusqu'aux managers d'ultra-proximité.

b) Valeurs et moteurs

Nous proposons une formalisation de la comparaison de nos trois cas, sous l'angle des acteurs qui structurent les pratiques de GEST, des valeurs qu'ils revendiquent et des moteurs concrets de leurs actions quotidiennes que nous inférons (*cf.* Tableau 80).



Montagne			Menhir			Caillou			
	Acteur	Valeurs revendiquées	Moteurs des actions constatées	Acteur	Valeurs revendiquées	Moteurs des actions constatées	Acteurs	Valeurs revendiquées	Moteurs des actions constatées
Ripeurs	Agents	Ce métier faite de mieux  Service rendu	Gagner du temps	Agents	Equité entre agents  Service à l'usager  Solidarité entre agents	Rétablir équité  Préserver service/étrennes  Solidarité	Collaborateurs (valeurs rapportées)	Attachement au métier et service rendu	N/A
Dirigeants directeurs, gestionnaires							PDG	Attachement au métier et service rendu  Esprit familial : proximité, « bien-être des collaborateurs » (= GEST)	Faire baisser les AT
	DRH	N/A	Faciliter gestion  Eviter les problèmes  Contribuer aux économies	DRH	Assurer une mobilité à tous ceux qui le souhaitent, inciter les agents au mouvement et à la flexi-sécurité interne	Actions en phase avec les valeurs : mise en place du projet mobilité	DRH	Attachement au métier et service rendu  Esprit familial : proximité, « bien-être des collaborateurs » (= GEST)	Attachement au métier et service rendu  Esprit familial : proximité, bien-être des collaborateurs
	Directeur de service	Règle, procédure, objectivation	Satisfaire aux objectifs d'économies budgétaires  Se couvrir en cas d'accident	Directeur maîtrise déchets	Répondre aux objectifs d'optimisation économique  Répondre aux exigences de qualité du service  Sensibilité à la GEST	Optimisation économique : au détriment de la GEST quand on ne peut pas faire autrement, et en prenant la GEST en compte chaque fois que c'est possible	Responsable multi-sites		Refus des conséquences des accidents
				Directeur adjoint maîtrise déchets	Sensibilité à la GEST  Entretien son outil de travail (main-d'œuvre)	Conjuguer perf éco (qui passe par la préservation de l'outil de travail) et une approche humaine ; éviter les problèmes	Responsable du site		
Encadrants de proximité	Encadrant prox 1	Règle, procédure, objectivation	Satisfaire aux objectifs d'économies budgétaires  Se couvrir en cas d'accident	Directeur adjoint collecte	Bien-être des agents, dont doit découler la performance économique  Optimisation économique	Optimiser et rationaliser, rétablir des règles  Tenter de faire avancer GEST malgré désorganisation permanente			
	Encadrant prox 2	Sensibilité GEST  Attention aux usagers	Satisfaire aux objectifs d'économies budgétaires  Mise en conformité R437  Améliorer GEST des agents	Encadrants de prox, à divers niveaux	Travail bien fait  En toute sécurité	Au jour le jour, assurer le service malgré la pénurie de personnel : gérer les urgences (au détriment de tout autre projet)			
Préventeurs internes	Préventeur interne risques pro	Positionnement institutionnel en faveur de la GEST	Promouvoir GEST par tous les moyens						
				Secrétaire CHSCT	Sensibilité +++ GEST	Promouvoir GEST par tous les moyens			
				Cellule HSE	Positionnement institutionnel en faveur de la GEST	Promouvoir GEST par tous les moyens			

Préventeurs externes	Médecin du travail externe	Positionnement institutionnel en faveur de la GEST	Promouvoir GEST par tous les moyens						
				CARSAT	Positionnement institutionnel en faveur de la GEST	Promouvoir GEST par tous les moyens	CARSAT	Positionnement institutionnel en faveur de la GEST	Promouvoir GEST par tous les moyens
Donneur d'ordres							Donneur d'ordres	Sensibilité à la GEST	Externalise les contraintes en les déléguant au privé pour protéger ses propres agents, mais facilite effectivement la mise en œuvre de la GEST chez les privés
Usagers et leurs représentants	Usagers (habitants)	Pas de sensibilité à la GEST détectée	Préserver leurs propres intérêts pratiques et économiques	Usagers (habitants)	Pas de sensibilité à la GEST détectée	Préserver leurs propres intérêts pratiques et économiques	Usagers (habitants)	Pas de sensibilité à la GEST détectée	Préserver leurs propres intérêts pratiques et économiques
	Elus	N/A	Faire des économies	Président de la Métropole	Optimisation économique	Restreindre les embauches et les budgets pour tenir sa promesse électorale			
	Niveau national	Réduire la dépense publique	Restreindre les budgets alloués aux collectivités	Niveau national	Réduire la dépense publique	Restreindre les budgets alloués aux collectivités			

Tableau 80 : comparaison des trois cas sous l'angle des logiques qui sous-tendent les pratiques : acteurs, valeurs revendiquées et moteurs concrets de leurs actions quotidiennes en matière de GEST

Ce tableau appelle plusieurs remarques.

- Chez Montagne, le cas-échec, les seuls acteurs qui revendiquent une sensibilité à la GEST sont ceux dont le positionnement institutionnel le présume, à savoir : les préventeurs (interne pour le préventeur interne en risques professionnels, externe pour le médecin du travail). Aucun autre acteur ne montre de sensibilité particulière à la GEST hormis l'encadrant de proximité 2, dont le pouvoir est très limité. A part ces deux préventeurs, aucun acteur ne considère de son intérêt particulier de faire prévaloir la GEST, si ce n'est pour s'éviter un nouvel accident mortel ou des difficultés de gestion.
- Chez Menhir (résultat de la GEST impossible à évaluer), la sensibilité à la GEST semble présente dans les valeurs revendiquées par la grande majorité des acteurs, à l'exception notable des usagers et de leurs représentants élus, mais aussi des ripeurs eux-mêmes. L'expression de la sensibilité à la GEST chez les gestionnaires se trouve notablement contrariée par cet antagonisme : en effet, l'absence de sensibilité à la GEST des élus conduit notamment à imposer des restrictions budgétaires, des obligations d'économies, des pénuries de personnel qui entravent considérablement la réalisation des projets de GEST. Néanmoins, la promotion de la GEST, si elle n'est pas aussi immédiate et extensive qu'elle le pourrait, semble se faire tant bien que mal, puisque chaque gestionnaire sensible à la GEST utilise les marges de manœuvre personnelles dont il dispose : incitation à la mobilité et demandes de formation, choix de matériels plus chers mais plus sûrs quand c'est possible...
- Chez Caillou, exemple de GEST considérée comme réussie, les valeurs revendiquées haut et fort par les trois responsables interrogés sont parfaitement convergentes : elles structurent clairement le contexte en faveur de la GEST. Ces acteurs se disent soutenus par leur direction. Pour faire prévaloir leurs intérêts et valeurs, ils utilisent les ressources

du contexte, à savoir : les ressources offertes par le donneur d'ordres, lui-même stimulé par une CARSAT très active.

La mise en cohérence des valeurs des acteurs entre eux, ainsi que la mise en cohérence des valeurs revendiquées par les acteurs avec leurs propres pratiques, nous semble évidemment de nature à favoriser le déploiement d'une GEST efficace.



### Conclusion du chapitre 8

Dans ce chapitre, nous procédons de manière inductive pour identifier des pratiques correspondant à notre définition de la GEST, et qui auraient échappé au premier codage déductif des pratiques classiques, basé sur l'application de la démarche de Pichault et Nizet. Nous nous trouvons devant la matérialisation de l'avertissement émis par Pichault et Nizet en début d'ouvrage (1.1.3) : « *Nous nous risquons ici, à titre heuristique et provisoire, à proposer une distinction générique entre deux domaines. D'une part, ce qui est de l'ordre de l'organisation du travail à réaliser : les tâches de l'opérateur sont-elles plus ou moins spécialisées ? A-t-il une marge de manœuvre dans la réalisation de son travail ? [...] ; d'autre part, ce qui est relatif aux conditions dans lesquelles s'exerce le travail : comment l'opérateur est-il recruté ? Combien est-il payé ? [...] On retrouve ici les pratiques classiques de la GRH.* » En effet, nous découvrons que les pratiques de GEST décrites par méthode inductive relèvent de la gestion explicite de la santé et de la sécurité, qui n'est recensée ni dans les domaines classiques, ni dans la démarche de Pichault et Nizet. Elles relèvent également de l'organisation du travail quotidien pour épargner les organismes, de la gestion de la charge de travail, et de la gestion du changement organisationnel : toutes choses qui échappent largement aux domaines classiques.

En concaténant ensuite les pratiques de GEST recensées selon les deux méthodes, nous sommes en mesure d'identifier, chez Menhir et Caillou, deux grands ensembles cohérents de pratiques relevant de la GEST, que nous appelons « *conventions de GEST* ». Ce faisant, nous tenons compte du fait que ces pratiques sont le fait d'acteurs et n'existent que dans des contextes spécifiques. Nous sommes donc en mesure d'apporter une réponse positive à notre deuxième question de recherche. Puis nous analysons les indices de résultat disponibles et nous risquons à tenter une réponse à notre question de recherche numéro 3, à savoir : après avoir décrit une GEST qui réussit, une GEST qui échoue et une GEST dont on ne peut pas évaluer les résultats pour l'instant, nous nous risquons à décrire des principes directeurs qui structurent les ensembles et peuvent selon nous constituer des conditions d'échec ou de réussite.

## Synthèse du chapitre 8

Dans ce huitième chapitre, nous sommes allée au-delà de la démarche de Pichault et Nizet. Au début de leur ouvrage, « à titre heuristique et provisoire », les auteurs qui poursuivent la piste d'une définition en compréhension de la GRH proposent une distinction entre ce qui est relatif aux conditions dans lesquelles s'exerce le travail (comment l'opérateur, est-il recruté, combien est-il payé...) et qui correspond aux pratiques « classiques » de GRH, et ce qui est de l'ordre de l'organisation du travail à réaliser. Ils proposent ensuite une démarche qui permet d'appréhender un certain nombre d'éléments d'organisation, en interrogeant par exemple le caractère plus ou moins centralisé des décisions. Cependant, cette démarche nous semble rester essentiellement dédiée à l'étude des pratiques classiques de GRH. Qui plus est, l'examen de la gestion explicite de la santé au travail en est totalement absente.

C'est la raison pour laquelle nous avons appliqué une démarche purement inductive pour extraire de nos cas princeps des pratiques qui correspondaient à notre définition de la GEST, et qui avaient échappé au premier repérage. Cette nouvelle analyse nous permet de recenser de nouvelles pratiques de GEST. Concaténées avec les premières, à savoir, les pratiques de GEST incluses dans les pratiques classiques, nous obtenons un recensement de pratiques d'une grande diversité. Nous présentons un panorama que nous souhaitons exhaustif des pratiques de GEST dans chaque entreprise. Ceci nous permet de repérer dans deux d'entre elles, à savoir Menhir et chez Caillou, des ensembles cohérents de pratiques relevant de la GEST. Nous nous appliquons à les situer dans les contextes et au sein de leurs constellations respectives d'acteurs, pour répondre de façon positive à notre question de recherche numéro 2. Il nous semble que ces ensembles représentent deux façons différentes de répondre à une seule question : « *quelle peut/doit être la longévité professionnelle d'un ripeur ?* » En fonction de la réponse à cette question, les entreprises s'organisent. Chez Caillou, les gestionnaires s'appliquent à s'assurer qu'un ripeur qui le souhaite puisse effectuer toute sa carrière dans ce métier, selon un principe « *un métier pour la vie* ». Chez Menhir, les gestionnaires s'appliquent à mettre en place une sorte de « *flexi-sécurité interne* » à l'entreprise, partant du principe que le métier de ripeur ne pourra/devra pas être exercé sur toute une carrière et qu'il faut promouvoir la mobilité, afin d'assurer la stabilité dans l'emploi par le biais d'une mobilité rapide entre les métiers. Il nous semble que ces ensembles cohérents, structurés, qui fournissent un ensemble de repères pour la décision en situation d'incertitude, correspondent bien à ce que nous allons pouvoir appeler des « *conventions de GEST* ».

Nous mettons ces deux descriptions d'ensembles cohérents en perspective avec les ensembles d'indices de résultats qui leur sont associés et que nous discutons. Il apparaît en effet très difficile de répondre simplement à notre question de recherche numéro 3 : « *Si l'on parvient à décrire une GEST qui 'réussit' ou au contraire qui 'échoue', quelles seraient les conditions de la réussite ou de l'échec ?* » Cependant, nous disposons d'un cas qui est un échec manifeste (Montagne), d'un cas impossible à évaluer (Montagne) et d'un cas que nous considérons comme une réussite (Caillou). Nous nous risquons donc à proposer des pistes de conditions à mettre en place pour qui veut instaurer une GEST, sachant que notre travail touche à sa fin et que ces pistes devront être testées dans des travaux ultérieurs.

## CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE III

Dans cette partie, nous présentons les résultats de nos analyses. Ces analyses se font en deux temps. Le chapitre 7 commence par un rapide portrait de deux cas appelés « *cas-contraste* », qui représentent des situations que nous jugeons courantes et peu souhaitables. Les deux entreprises concernées semblent en effet limiter leur investissement dans la GEST à la mise en conformité légale minimale (Rocher), ou bien produire un ensemble de pratiques essentiellement destinées à gérer la sécurité, mais pas la santé, dont les effets viennent de toute façon entrer en conflit avec le reste de la GRH (Gravier). Ces deux cas, en plus d'être illustratifs, nous permettent d'avoir une vision complète du territoire Métropole et des entreprises qui la peuplent. Une fois ces portraits brossés, nous réalisons une analyse complète et fouillée des pratiques de GRH des trois autres cas retenus, dont deux sont implantés sur le territoire Métropole et un en dehors. Nous les avons appelés cas-princeps pour leur capacité présumée à fournir des éléments de réponse à nos questions de recherche. Nous tentons d'inscrire nos cas dans ceux de Pichault et Nizet, en appliquant leur démarche d'analyse des pratiques de GRH. Nous donnons ainsi à voir les pratiques dans leur diversité, dans leurs contextes et au sein du réseau d'acteurs qui les structurent. Nous étudions leur diversité, puis les regroupons par conventions en fonction de leurs similitudes. Naturellement, dans les grandes pratiques analysées, nous cherchons déjà des traces de GEST, même si cette dimension n'est pas explicitement explorée par Pichault et Nizet. Nous terminons le chapitre par une analyse menée à trois niveaux.

Au premier niveau, l'étude des contextes des deux territoires nous permet de constater qu'ils ne présentent pas de différence notable dans les facteurs qui pourraient éclairer les différences observées dans les pratiques de GRH des cas d'entreprises qui y sont implantées. Nous ne pouvons donc pas répondre aux questions concernant la contribution des différents facteurs variables, comme la structure économique d'un territoire, la structure du marché de l'emploi... à la structuration dans un sens ou dans un autre des pratiques de GEST. Cependant, ce constat possède l'immense avantage de neutraliser le facteur « territoire », ce qui nous permet de poursuivre la comparaison au niveau inférieur.

Le deuxième niveau, intra-territorial, est représenté par le territoire Métropole. Nous y disposons des portraits des deux cas-contraste et des analyses exhaustives de deux cas-princeps, Menhir et Caillou. Sur ce territoire, dont toutes les entreprises sont visitées, nous constatons que les entreprises disposant d'un même tissu de ressources territoriales mobilisables au service de la GEST (même conjoncture économique, même CARSAT, même donneur d'ordres pour les entreprises privées sous délégation de service public) peuvent s'en saisir fort différemment. Enfin, l'étude à ce niveau de l'articulation entre le donneur d'ordres et les prestataires privés permet de faire apparaître de nouveaux enjeux. Ceux-ci sont d'autant plus importants que la légitimité à interroger cette articulation est établie de façon indiscutable par le volet « *monoripage* » de notre étude. Cette « *étude dans l'étude* » a en effet permis d'objectiver les modifications apportées aux conditions de travail par le processus de passage au monoripage, issu d'une décision organisationnelle. Or, les conditions de travail influent directement sur la santé. Quant à la décision organisationnelle, si elle est celle du prestataire, elle résulte largement des choix du donneur d'ordres, formalisés dans son cahier des charges.

Le donneur d'ordres, dont la responsabilité juridique peut d'ailleurs être engagée en cas d'accident, est donc un acteur indispensable de la GEST. Il est fondé à réguler les configurations organisationnelles de ses prestataires, comme la loi l'y autorise d'ailleurs, tout comme il est fondé à contrôler le fait que la régulation est appliquée. Nous en fournissons une preuve éclatante : après notre passage, le donneur d'ordres Menhir a introduit dans son cahier des charges une clause qui régule le recours au monoripage pour tous les prestataires. Il s'agit donc là d'une avancée notable en prévention, obtenue par le biais d'une intervention en prévention, qui avait pour objet une pratique de gestion. Nous obtenons donc, en plus de l'analyse du contenu portant sur la composition de l'objet étudié, une analyse de processus portant sur le comportement de l'objet « *pratique du monoripage* » dans le temps.

Au troisième niveau, celui de la comparaison inter-entreprises, nous suivons Pichault et Nizet pour articuler l'approche contingente et l'approche politique. En matière de diversité des pratiques, nous identifions deux blocs : l'un serait composé de l'entreprise Montagne, l'autre des entreprises Menhir et Caillou. Ces dernières se caractériseraient notamment par une adaptabilité des pratiques de GRH aux situations individuelles, et une certaine horizontalité de ces mêmes pratiques, caractéristiques qui sont absentes des pratiques chez Montagne. L'analyse se complique lorsque nous tentons de regrouper les pratiques dans un même contexte organisationnel, selon leur degré de similitude. En effet, la confrontation des situations rencontrées aux idéaux-types proposés par Pichault et Nizet ne fait pas apparaître de différence majeure entre les conventions de GRH des trois entreprises, qui sont toutes à dominante objectivante. Cependant, les situations réelles ne correspondent pas aux idéaux-types purs, et l'analyse des écarts par rapport au type pur nous permet de les différencier à nouveau en deux blocs, les mêmes que précédemment : Menhir et Caillou se distinguent de Montagne en ce que leurs pratiques sont plus flexibles, leurs décisions, plus décentralisées, et en ce qu'elles ajoutent un enjeu de responsabilisation à l'enjeu de neutralité qui caractérise la convention objectivante. Enfin, l'analyse de la cohérence externe ne permet plus du tout de distinguer les trois entreprises : toutes relèvent d'une configuration organisationnelle de type bureaucratique. Ces constats nous amènent à nous interroger sur la puissance discriminative du cadre d'analyse des pratiques de GRH de Pichault et Nizet, dans le cas précis des pratiques de GEST. Ils nous conduisent entre autres à interroger certains des critères proposés pour caractériser les pratiques : le critère de formalisation, par exemple, ne nous semble pas si important en matière de GEST. Ils nous amènent également à nous interroger sur la notion de pouvoir : lorsque Pichault et Nizet parlent de « *pouvoir décisionnaire* », ils ne parlent pas nécessairement de pouvoir d'agir ou de capacité normative au sens où nous l'entendons quand nous évoquons la GEST. Enfin, le cadre n'ayant pas été conçu à cet effet, il ne possède pas de dimension « *pratiques explicites de gestion de la santé et de la sécurité* ». A l'issue du chapitre 7, nous savons donc déjà qu'il va falloir discuter plus loin d'une extension possible de ce cadre.

Au chapitre 8, nous procédons cette fois de manière inductive : nous tentons de repérer dans les pratiques de GRH des entreprises visitées des pratiques qui relèveraient de ce que nous avons appelé « GEST », et qui auraient échappé au crible de la démarche de Pichault et Nizet. Nous y parvenons rapidement. Les pratiques de GEST en question relèvent de plusieurs

grands domaines : outre la gestion explicite de la santé et de la sécurité, nous retrouvons des pratiques qui relèvent de l'organisation du travail quotidien (visant à épargner les organismes, par exemple), de la gestion de la charge de travail, de la gestion du changement organisationnel. Nous retrouvons là la deuxième composante proposée par Pichault et Nizet lors de leur définition en compréhension de la GRH : « *ce qui est de l'ordre de l'organisation du travail à réaliser* » (par distinction avec « *ce qui est relatif aux conditions dans lesquelles s'exerce le travail* »). Une fois le recensement terminé, nous regroupons ces pratiques avec celles identifiées au chapitre 7 et produisons, pour chaque entreprise, une carte de l'ensemble. Très vite, nous constatons que Montagne ne présente pas d'ensemble cohérent de pratiques de GEST, au contraire de Menhir et Caillou. Ces deux dernières nous semblent en effet posséder chacune un ensemble cohérent de pratiques, structurées par des principes directeurs identifiables. Ces principes semblent issus de la réponse apportée par chaque entreprise à une seule et même question : *quelle peut/doit être la longévité professionnelle d'un ripeur ?* A cette question, chaque entreprise répond différemment, Caillou estimant qu'on peut rester ripeur toute sa vie professionnelle tandis que Menhir estime que le métier de ripeur ne doit être qu'une porte d'entrée dans une carrière composée de plusieurs métiers successifs. Nous aboutissons donc à la description de ce qu'il est convenu d'appeler deux « conventions de GEST » distinctes. Celles-ci pourraient aller enrichir le cadre d'analyse dérivé de celui de Pichault et Nizet, adapté à l'étude spécifique des pratiques de GEST. Nous couplons enfin cette étude avec l'analyse de tous les indices permettant d'approcher le résultat du déploiement d'un tel ensemble de pratiques. Bien que ces indices présentent de sérieuses limites, nous nous risquons à livrer une appréciation. Nous pensons donc observer un cas de GEST infructueuse (Montagne), un cas dont nous ne savons pas estimer le résultat car la GEST n'en est qu'au début de sa construction et les indices ne nous permettent pas d'appréhender le processus (Menhir), et un cas où nous considérons la GEST comme réussie (Caillou).

La discussion à venir possèdera donc deux axes. Le premier consistera à établir les apports théoriques de ce travail, qui aura permis de discuter le cadre d'analyse de Pichault et Nizet : en effet, tout en possédant le mérite immense d'analyser les pratiques dans leur diversité, dans leurs contextes et au sein de leurs réseaux d'acteurs, ce cadre tel qu'il est proposé ne permet pas de discriminer les conventions spécifiques de GEST. Nous tenterons donc d'en proposer une version enrichie, adaptée à l'étude spécifique de ces pratiques. Le deuxième axe consistera à proposer des apports managériaux et des pistes pour l'action, puisque notre approche, consistant à réunir les pratiques de GRH et les questions de santé, a d'ores et déjà démontré sa pertinence lors de l'étude monoripage.



## PARTIE IV : DISCUSSION

---

Ce travail a été entamé il y a 7 ans, par un médecin soucieux d'acquérir une compétence en gestion des ressources humaines afin de croiser ces deux approches sur un champ particulier : le vieillissement au travail. L'étude exploratoire inaugurale réalisée en master, en préalable à la thèse, avait déjà montré que les idées reçues risquaient d'être mises à mal. En effet, au lieu d'observer comme nous nous y attendions une entreprise apathique, indifférente aux questions de vieillissement de ses salariés, nous avons alors pu observer une entreprise qui n'investissait certes pas les dispositifs légaux proposés dans le cadre de la gestion des âges, mais pas par désintérêt. Elle les délaissait seulement en raison de leur incapacité à répondre à sa problématique propre, absolument irréductible à une simple notion d'âge chronologique : les inaptitudes médicales. Soucieuse de la santé de ses salariés, l'entreprise se débattait pour trouver des solutions, entre des dispositifs publics de sécurisation des trajectoires de santé inexistantes, et des injonctions paradoxales à agir en provenance d'acteurs internes aux intérêts contradictoires.

Cette étude inaugurale nous a amenée à ré-explorer le champ de la littérature sur les pratiques de « *gestion des âges* » pour réinterroger ce concept manifestement inopérant, au moins dans certains cas. L'exploration nous a permis une prise de distance par rapport au concept institutionnel, aboutissant logiquement à une autre proposition. La proposition initiale, de travail, s'appelle GEST ou « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* ». Celle-ci nous semble constituer une des plus-values de ce travail, parmi d'autres. En effet, nous avons mis notre proposition à l'épreuve analysant les pratiques concrètes dans trois entreprises, ce qui nous a obligée à bâtir un appareillage méthodologique holistique, tenant compte des contextes et des acteurs, sur la base de la grille d'analyse des pratiques de GRH de F. Pichault et J. Nizet. Par ailleurs, notre approche multi-niveaux a permis d'identifier différents points de vigilance et niveaux possibles d'intervention entre l'entreprise et son donneur d'ordres, entre autres. Cette attention est désormais légitime, puisque ce lien a pu faire l'objet d'un étayage particulier et rare. En effet, nous avons pu le documenter solidement car un volet multidisciplinaire de ce travail a permis de mettre en relation une décision organisationnelle et les modifications qu'elle induit dans la nature du travail des opérateurs, donc, dans l'environnement qui structure leurs conditions de santé. Toute cette démarche nous permet d'asseoir maintenant nos apports théoriques, qui consistent à enrichir la démarche d'analyse des pratiques de GRH de Pichault et Nizet afin de de l'adapter à l'analyse spécifique de la prise en compte des questions de santé et de sécurité, dans l'acception qui est la nôtre, dans les pratiques de GRH. Par ailleurs, nous allons affiner nos apports managériaux, qui vont consister à formaliser notre proposition conceptuelle ultime, pour fournir des outils à tous acteurs, gestionnaire, préventeur ou partenaires sociaux, désireux d'intégrer les questions de santé et de sécurité au travail de façon explicite et systématique dans les pratiques de GRH d'une entreprise.





## Chapitre 9 : limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST.

<p><b>Partie I :</b> revue de la littérature en gestion. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé</p>	<p>Chapitre 1 - « Gestion des âges », l'invention d'un concept pour faire face à une réalité économique</p> <p>Chapitre 2 - Du concept aux pratiques : une « gestion des âges » qui ne permet pas de gérer les âges</p> <p>Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la « gestion des âges »</p> <p><i>Conclusion de la partie I : nous proposons de tester un nouveau concept : la « gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps » (GEST)</i></p>
<p><b>Partie II :</b> méthode. Terrains, ancrages et instrumentation du projet</p>	<p>Chapitre 4 – Un cas français : les ripeurs</p> <p>Chapitre 5 – Ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques</p> <p>Chapitre 6 – Instrumentation du projet de recherche</p> <p><i>Conclusion de la partie II :</i> <i>QR1 : peut-on caractériser et décrire des pratiques de GEST ?</i> <i>QR2 : peut-on en identifier des ensembles cohérents ?</i> <i>QR3 : quelles peuvent être les conditions de réussite ou d'échec de la GEST ?</i></p>
<p><b>Partie III :</b> résultats.</p>	<p>Chapitre 7 - Application de la démarche de Pichault et Nizet à l'analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST</p> <p>Chapitre 8 – Au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ... ou non</p>
<p><b>Partie IV :</b> discussion</p>	<p>Chapitre 9 – Limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST.</p>

Comme tout travail de terrain, celui-ci comporte des limites, qu'il convient d'aller examiner avant que de se lancer dans une montée en généralité imprudente. Ces limites concernent essentiellement le caractère restreint de certains matériaux et données chiffrées. Cependant, elles n'empêchent pas de dégager de très importants apports.

Le premier intérêt de ce travail est d'avoir permis de faire un pas de côté par rapport au concept inopérant de gestion des âges, ce qui constitue en soi un premier apport, de type scientifique. Il s'est matérialisé sous la forme d'une nouvelle proposition conceptuelle, initialement nommée GEST. Elle a pu être testée et affinée grâce à une démarche holistique reposant sur le cadre d'analyse de Pichault et Nizet, appliqué à plusieurs niveaux. Ce point de vue multi-niveaux était quant à lui étayé par une étude dans l'étude, un focus rare permettant de documenter le lien entre une décision organisationnelle et les transformations du travail qu'elle induit. Un deuxième apport, de type théorique, a consisté à produire une réflexion sur l'adaptation de la démarche d'analyse de Pichault et Nizet à l'étude spécifique de la façon dont les questions de santé et de sécurité au travail, dans l'acception qui est la nôtre, sont prises en compte dans les pratiques de GRH d'une entreprise. Quant aux apports managériaux, ils consistent en un modèle issu d'une version plus aboutie de la nouvelle proposition conceptuelle, finalement appelée GEPaST. Ce modèle doit être mis à la disposition de tout acteur désireux de mettre en place une telle gestion explicite et structurée dans son entreprise. Comme toute proposition nouvelle, celle-ci méritera d'être critiquée, affinée, enrichie, ce qui ouvre de nombreuses perspectives pour les travaux ultérieurs.

## 9.1. Limites et intérêt de ce travail

### 9.1.1. Des limites

Ce travail dépendant des contraintes du terrain, présente un certain nombre de limites.

#### a) Un matériau parfois restreint sur certains acteurs : Caillou

Le matériau que nous avons recueilli chez Caillou se limitait à 3 entretiens, certes longs, avec des responsables. Nous n'avons pas rencontré de ripeurs. Cependant, 6 ripeurs et 2 chauffeurs ont fait l'objet de mesures physiologiques poussées. Par ailleurs, 1 ripeur et 1 chauffeur ont fait l'objet d'observations ergonomiques longues, associées à des entretiens et à des auto-confrontations. Ces techniques de recueil de données n'étant pas superposables aux nôtres, nous ne pouvons en tirer aucune conclusion directe. Tout au plus pouvons-nous affirmer qu'aucun élément en défaveur de nos conclusions n'y a été repéré.

#### b) Un manque de données chiffrées, concernant des indices par ailleurs discutables

Malgré nos efforts et nombreuses relances, il nous a souvent été difficile, voire impossible, d'obtenir des indicateurs chiffrés que nous aurions pu avancer comme autant de marqueurs de succès ou au contraire d'échec de la GEST. Il nous a donc fallu composer avec des critères de substitution (quand un interlocuteur de Menhir qualifiait l'absentéisme de « fléau », nous en avons déduit qu'il était très élevé).

Dans ce qui est indubitablement une limite de notre étude, nous voyons cependant une opportunité de discuter de la pertinence des indicateurs de santé et de sécurité au travail que

nous qualifierons de « *classiques* ». En effet, même quand certains de ces indicateurs ont pu être recueillis, même dans leur version chiffrée, nous nous apercevons qu'ils ne rendent que très imparfaitement compte de ce que nous avons appelé GEST. Ils méritent donc d'être discutés.

En effet, plusieurs problèmes se posent :

- Très peu d'indices ne sont sensibles qu'au seul facteur GEST. Nombre d'entre eux peuvent varier en fonction du facteur GEST, mais également en fonction d'autres facteurs. En biologie, on dirait qu'ils sont éventuellement sensibles, mais pas spécifiques.

Prenons l'exemple du turn-over. Sa faiblesse peut être due au fait que les opérateurs sont satisfaits de leur travail donc ne le quittent pas ; ou bien au fait que le marché du travail leur est défavorable, donc qu'ils ne se risquent pas à quitter leur travail malgré le fait qu'ils en sont profondément insatisfaits.

- Le périmètre des indices n'est *a priori* pas défini pour leur permettre d'estimer la réussite ou le succès d'une GEST. Ils ne sont pas construits pour, donc peuvent rendre des résultats faussés.

Prenons l'exemple de l'ancienneté. L'indice est généralement construit sur le périmètre d'un service, voire d'un métier. Sur un service où la GEST se traduit par une mobilité importante, l'indice sera faible, en réponse à un turn-over fort. Ce qui peut donner l'impression d'un échec de la GEST puisque les opérateurs fuient le service. Pour être plus pertinent, il faudrait construire un indice prenant en compte la mobilité dans le cadre de la GEST, par exemple, l'ancienneté dans l'entreprise, quel que soit le poste tenu, et non l'ancienneté dans le métier ou le service.

- La GEST comme les autres pratiques de GRH est un processus, cela, d'autant plus qu'elle s'applique à la gestion des effets du vieillissement en entreprise et s'appuie sur une définition dynamique de la santé. En toute rigueur, les indices s'interprètent donc dans leur évolution.

Ainsi, de très mauvais indices en matière de satisfaction au travail chez Menhir peuvent relever d'un état à un instant *t*, de réorganisation anxiogène. Plutôt que de s'arrêter à cette photographie instantanée, il faudra réévaluer l'indice régulièrement afin de documenter son évolution.

A l'issue de ce travail, compte tenu des limites relevées, nous remarquons qu'aucun indice n'apporte de réponse à lui seul. Les indices s'interprètent dans leur ensemble et dans leur contexte (ex. : marché du travail favorable ou pas aux travailleurs...), ainsi que dans leur évolution dans le temps. Nous nous pensons donc fondée à formuler plus loin des propositions d'indices d'estimation du succès ou de l'échec d'une GEST, à condition de les assortir de précautions d'emploi.

Ce faisant, nous avons conscience de nous limiter aux aspects techniques de ces outils de gestion, l'objet du présent travail n'étant pas d'aller les interroger dans une perspective

sociologique (Chiapello & Gilbert, 2013). Cependant, compte tenu de la nature de notre problématique, il pourrait être pertinent dans une phase ultérieure de nous livrer à un examen de ces indicateurs, à l’instar du travail effectué par E. Godelier sur la pyramide des âges (Godelier, 2007). On pourrait alors tenter de « *combinaison d’une vision ‘externaliste’, qui se préoccupe des acteurs, des groupes sociaux, de leurs enjeux, de leurs croyances et des relations de pouvoir qui les traversent, avec une approche ‘internaliste’ des outils de gestion, considérés comme des objets fabriqués à partir de multiples conventions et dépositaires de modèles de jugement, de philosophies politiques et de formes de connaissance du phénomène à gérer.* » (Chiapello & Gilbert, 2013)

Dans l’attente, revenons à notre travail. Les limites relevées sont donc de deux types. L’une concerne le caractère restreint des matériaux recueillis chez Caillou, l’autre le caractère partiel et discutable des indices permettant d’estimer le succès ou au contraire l’échec des mesures de GEST déployées dans les entreprises. Cependant, ces limites ne nous semblent pas de nature à compromettre nos résultats. Concernant la première, étant donné l’abondance des autres matériaux, la possibilité de triangulation des données est grande. Concernant la deuxième, nous avons pris garde dans notre interprétation de faire preuve d’une grande prudence dès lors que nous manions les indices en question. Nous irons jusqu’à en proposer un amendement et des précautions d’emploi. Toutes ces précautions étant prises, nous estimons donc que ces limites ne nous empêchent pas de poursuivre par l’exposé des apports de notre travail.

### 9.1.2. Intérêt de ce travail

Nonobstant les limites énoncées ci-dessus, notre travail nous semble présenter un certain nombre de points d’intérêt qui permettent de faire avancer la question de la gestion des effets du vieillissement en entreprise.

#### a) Le concept institutionnel de « *gestion des âges* » dépassé : une nouvelle proposition

Notre importante revue de littérature internationale nous a permis de réinterroger le concept de gestion des âges. A l’issue, il nous semble possible de dresser plusieurs constats.

Nous avons pu montrer que la gestion des âges était un concept d’origine institutionnelle, dont on peut dater l’apparition. Inventé par des gouvernements pressés de réagir aux problèmes économiques générés par le vieillissement démographique, ce concept a été élaboré et diffusé dans le but de guider les entreprises vers ce que souhaitent voir advenir les gouvernements, à savoir, l’allongement de la vie professionnelle (Ilmarinen, 2006; C. Streb et al., 2009; TAEN, 2007; Villosio et al., 2008; A. Walker, 1997). Cependant, force est de constater que la « *gestion des âges* » ne produit pas les effets escomptés (Barth et al., 1993; Chiu et al., 2001; Conen, Henkens, et al., 2012; Guillemard, 1993; Henkens, 2005; Taylor & Walker, 1998; Van Dalen et al., 2009). Malgré quelques succès en trompe-l’œil, les travailleurs vieillissants restent les grands perdants du marché du travail, en France comme ailleurs (France Stratégie, 2018).

Malgré ce constat, nous n’avons pas trouvé d’auteurs qui remettent en cause la construction même du concept. C’est donc à cette tâche que nous nous sommes attelée, car il nous semble évident que le concept de gestion des âges, et même l’architecture des politiques publiques,

dont il est en quelque sorte le bras armé, ne sont pas en phase avec l'immense problématique désormais dévoilée par le report de l'âge légal de départ à la retraite, à savoir, la problématique de la santé au travail.

La gestion des âges n'inclut pas, dans sa construction même, la notion de santé au travail. De ce fait, la prise en compte de la santé dans les pratiques de gestion des âges relève de l'aléa. Alors qu'au niveau des entreprises, les auteurs rapportent de nombreuses traces de préoccupation pour cette question (Eurofound, 2017; Zientara, 2009), la traduction de cette préoccupation dans les pratiques est sujette à critique. Premièrement, nous estimons avec les auteurs que les pratiques de gestion des âges prenant en compte la santé sont quantitativement insuffisantes, trop rares pour permettre de répondre à l'importance de la problématique soulevée (Arnold, 2008; McDermott et al., 2010). Deuxièmement, nous estimons que ces définitions sont trop souvent centrées sur le vieillissement, les travailleurs âgés, l'âge chronologique. Or, nous avons vu que ce dernier critère était très discutable (Cleveland & McFarlane Shore, 1992; Kooij et al., 2008). Par ailleurs, le travailleur vieillissant d'aujourd'hui est le produit de toute une carrière, et l'intervention centrée sur les travailleurs déjà âgés est trop tardive (Ilmarinen, 2006; Volkoff et al., 2000). Pour aller plus loin, nous estimons que la gestion des effets du vieillissement en milieu professionnel est archétypale d'une démarche de prévention. Pour nous, elle doit s'envisager dès l'entrée dans le milieu professionnel. Elle doit pratiquement faire abstraction de l'âge chronologique, rejoignant ici la notion de pratiques « *age-free* », mais tout en s'adaptant aux capacités de chaque individu (Brooke & Taylor, 2005). En effet, l'âge chronologique n'est pas à même de refléter le processus qui régit l'évolution, au fil d'une carrière, des équilibres entre les exigences du travail et les ressources du travailleur (Volkoff et al., 2000). Troisièmement, nous avons pu constater que ces pratiques semblaient venir s'ajouter à des ensembles de pratiques existantes, à la manière d'un rafistolage, mais rarement venir bouleverser un système. Plus précisément, ces approches ne nous semblent pas faire état d'un véritable centrage de toute une GRH sur la santé au travail, qui ferait office de pilote, de colonne vertébrale des ensembles de pratiques, qui les structurerait. Ainsi, nous ne pensons pas avoir rencontré de rapport faisant état d'une approche en GRH qui serait à la fois holistique et préventive et surtout, centrée sur la santé au travail.

C'est à cet état de fait qu'entend répondre notre proposition de « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* », ou GEST. En effet, nous estimons que la question de la santé au travail, non seulement ne doit plus être ignorée, mais doit être le fer de lance de toute politique intégrée de gestion des parcours professionnels, en particulier dans les métiers contraignants. Nous précisons qu'une telle approche entend s'appliquer à tout salarié dès son entrée dans l'entreprise, quel que soit son âge chronologique : pour nous, la gestion des effets du vieillissement en entreprise est par essence une démarche de prévention. Par ailleurs, étant donné notre acception de la santé, ceci s'entend quel que soit le type de contrainte rencontrée, qu'elle soit physique ou autre.

Notre revue de littérature nous a donc amenée à prendre de la distance avec les concepts institutionnels, pour en proposer un nouveau. La suite de notre travail a consisté à aller éprouver ce concept de GEST dans trois entreprises françaises. Afin de porter la focale sur un

métier emblématique, où la contrainte a déjà été largement objectivée et reconnue, nous nous sommes focalisée sur le métier de ripeur (Cloutier, 1994; Pueyo & Volkoff, 2011; Volkoff, 2004).

b) Une démarche d'analyse holistique

Pour tester notre concept de GEST, nous devons produire un outillage méthodologique à même de combler deux *gaps* de littérature que nous avons clairement identifiés : la prise en compte des pluralités des acteurs, et celle de la pluralité des contextes.

En matière de gestion des âges, ou de traitement de la question du vieillissement en général, nous avons en effet remarqué que les auteurs s'accordaient à souligner le rôle crucial de nombreux acteurs en dehors des acteurs de la GRH, certains s'adressant aux gouvernements, d'autres aux syndicats, une grande majorité aux entreprises, où l'on trouve pêle-mêle les gestionnaires, les managers, les salariés eux-mêmes. Cependant, nous n'avons pas relevé d'approche systémique qui étudie l'ensemble de ces acteurs à tous les niveaux. Il en va de même des contextes internes et externes, dont le rôle dans la structuration des pratiques est pourtant essentiel, certains auteurs n'hésitant pas à expliquer que l'influence des conditions organisationnelles et opérationnelles en entreprise, par exemple, rend mieux compte des initiatives et mesures prises dans les entreprises en matière de vieillissement que les politiques publiques elles-mêmes (Frerichs & Sporket, 2007).

Pour toutes ces raisons, nous avons résolu d'amorcer ce travail par une entrée centrée sur les pratiques et non sur un type d'acteurs, ce qui aurait mené à la réédition du *gap*. Nous nous sommes donc donné pour objectif de produire une analyse des pratiques de GRH concrètes, quotidiennes, des trois entreprises étudiées. Pour ce faire, nous avons résolu de nous inscrire dans les pas de F. Pichault et J. Nizet (Pichault & Nizet, 2013). Rompant avec l'universalisme, ces auteurs postulent la diversité des pratiques de GRH, qu'ils entendent comme des processus, en équilibre dynamique constant avec les contextes qui structurent leur environnement mais aussi avec les acteurs qui mobilisent ces contextes en vue de faire prévaloir leurs intérêts. Ainsi, l'influence déterministe du cadre contextualiste (Pettigrew, 1985, 1987, 1990) est amendée par l'approche politique, grâce à la littérature sur le pouvoir dans les organisations (Crozier & Friedberg, 1977; Friedberg, 1993; Pfeffer, 1981). S'ils étudient les pratiques dans leur diversité, ces auteurs s'attachent ensuite à considérer la possibilité de similitudes dans les pratiques observées dans un même contexte, ce qui leur permet de les regrouper dans ce qu'ils appellent des « conventions de GRH », définies comme un ensemble de repères auxquels des individus confrontés à des situations incertaines vont se référer pour décider des comportements qu'ils vont adopter (Boltanski & Thévenot, 1991; Gomez, 1996; Orléan, 1994) . Celles-ci sont ensuite reliées à des configurations organisationnelles [(Mintzberg, 1982, 1986), revisité par (Nizet & Pichault, 2001)]. Afin d'aller jusqu'au bout de la démarche, nous avons décidé de compléter cette approche par une approche issue de la sociologie compréhensive, qui vise à tenter de comprendre par interprétation l'activité sociale (M. Weber, éd. allemande 1922, trad. franç. 1971). Au-delà du constat que les acteurs tentaient de faire prévaloir leurs intérêts, il s'agit donc de tenter de comprendre comment émergent ces intérêts.

Le cadre ainsi posé a fourni une excellente base à l'analyse des pratiques de GRH des entreprises visitées. Cependant, son application à notre objet précis s'est avérée perfectible. En effet, le cadre n'ayant pas été spécifiquement conçu pour l'analyse des pratiques de GEST, nous avons rapidement constaté que la dimension de la santé lui faisait défaut pour l'utilisation que nous souhaitions en faire. Par ailleurs, nous avons convoqué notre formation médicale pour pratiquer, en plus de l'analyse programmée au moyen du cadre, un codage inductif à la recherche de traces de GEST. Il nous est alors apparu que certains éléments, indispensables selon nous à l'étude de la GEST, et renvoyant à l'organisation du travail quotidien ou à la gestion du changement organisationnel, n'étaient pas repérés par le cadre d'analyse. Ces constats ont rapidement ouvert la voie à une proposition d'enrichissement du cadre, afin de fournir aux gestionnaires comme aux préventeurs un outil opérationnel, adapté aux problématiques de GEST. Nous reviendrons plus loin sur cette ouverture de perspectives tant théoriques que managériales.

### c) Une analyse multi-niveaux

Alors que dans notre revue de littérature, nous nous situions à une échelle très macroscopique, celle des gouvernements et de leurs politiques, nous avons mis ce travail en perspective avec un travail de terrain pour tenir compte des problématiques d'échelle repérées [*i.e.* le « *fossé entre la micro et la macro-rationalité* » (Van Dalen et al., 2009)]. Il s'agissait de prendre en compte le fait que les acteurs au niveau macro, gouvernemental, n'avaient probablement pas du tout les mêmes intérêts, donc le même mode de raisonnement, que les acteurs au niveau micro de l'entreprise sur la question du traitement du vieillissement au travail. Cependant, lors de notre travail de terrain, de nouvelles échelles se sont rapidement dégagées. Elles ont pris la forme d'unités d'analyse. C'est ainsi que nous avons mené une analyse sur trois niveaux : le niveau inter-territorial, le niveau intra-territorial, et le niveau inter-entreprises concernant des cas d'entreprises situées sur des territoires différents. Le fait de disposer de trois cas majeurs d'entreprises situées sur deux territoires différents nous a permis d'examiner chaque niveau.

En matière de comparaison inter-territoriale, nous avons identifié une potentielle faiblesse lorsque nous avons rédigé le paragraphe méthodologique sur la comparaison, inspiré des travaux de C. Vigour (Vigour, 2005)d. Elle concernait la comparaison des cas territoriaux entre eux. En effet, une fois sélectionnés les cas d'entreprise pertinents pour nos questions de recherche, nous ne disposions plus que de deux cas territoriaux, un nombre trop faible pour nous permettre d'envisager une comparaison fructueuse si d'aventure les variables de ces contextes très structurants pour les pratiques de GRH s'étaient avérées très différents les uns des autres. Fort heureusement pour la poursuite de nos travaux, l'étude de ces variables n'a pas permis de faire émerger de différence notable, en particulier dans les domaines suivants : état du marché du travail, contextes budgétaires, présence de réorganisations constantes. Ce constat a donc permis de neutraliser des facteurs de contexte indispensables à prendre en compte, comme le soulignent fort justement Pichault et Nizet. Leur neutralisation nous a ensuite permis de passer à l'échelle d'analyse du territoire, puis de l'entreprise, donc, de poursuivre la démarche d'analyse multi-niveaux.

En effet, le choix du territoire comme unité d'analyse suivante s'est révélé pertinent. L'analyse effectuée au niveau du territoire Métropole, peuplé de quatre entreprises, a consisté à analyser leur inter-relations. Elle a permis de mettre au jour de nouveaux enjeux. Ceux-ci portent sur deux points : les relations entre le donneur d'ordres et ses prestataires, et la façon dont les entreprises privées peuvent se saisir différemment d'un tissu de ressources mobilisables en faveur de la santé et de la sécurité au travail fourni par le donneur d'ordres *a priori* identique.

- Concernant les relations entre le donneur d'ordres et ses prestataires :

Notre analyse a permis de montrer qu'il était primordial, pour qui veut mettre en place une GEST, d'analyser également la situation au niveau du donneur d'ordres. En effet, ses marges de manœuvre sont importantes :

- Dans la répartition du travail entre ses propres salariés et ceux du privé : la tentation peut être forte pour le donneur d'ordres d'externaliser la contrainte en confiant les tâches les plus difficiles au privé pour épargner ses propres agents
  - Le donneur d'ordres a toute latitude pour formuler des exigences en matière de santé et de sécurité par l'intermédiaire du cahier des charges qu'il fournit aux candidats sous-traitants lors des appels d'offres. Il a la liberté de formuler des exigences, mais aussi de leur accorder plus ou moins d'importance (via la pondération des critères techniques par rapport au critère prix). Il a enfin la latitude de contrôler que les sous-traitants respectent bien les exigences.
- En effet, ces exigences peuvent laisser place à un certain degré d'interprétation : de fait, nous avons pu constater d'importantes différences dans la façon qu'avaient les entreprises privées de se saisir d'un tissu de ressources *a priori* similaire pour le mobiliser (ou pas) au service de la santé et de la sécurité au travail. Nous avons notamment pu observer comment les entreprises s'emparaient d'un cahier des charges identique, aux exigences similaires. Ces entreprises étant toutes présumées en règle par rapport à leurs obligations, force est d'en déduire que le cahier des charges laissait place à telle interprétation de la règle commune.

La dernière unité d'analyse s'est portée sur l'entreprise, avec une comparaison inter-entreprises de trois cas situés sur deux territoires différents. Cette comparaison a pu se faire dans des conditions méthodologiquement correctes car le nombre d'entreprises était suffisant et la variable « territoire » neutralisée.

- d) Une approche pluri-disciplinaire pour documenter le lien entre décision organisationnelle et conditions de travail

L'une des grandes plus-values de notre travail est l'opportunité qui nous a été offerte par l'INRS d'y inclure une approche pluridisciplinaire, sur un objet précis, le passage au monopage. Cette approche a permis de faire un lien chiffré, objectif, méthodique, entre une décision organisationnelle, managériale, et la modification des conditions de travail qu'elle induit (donc, en creux, les possibles effets sur la santé des opérateurs). Nous avons en effet eu l'occasion d'observer le processus d'application d'une décision organisationnelle, le passage



au monoripage, sous quatre angles différents : sous l'angle de la gestion, bien sûr, mais aussi sous l'angle économique, sous un angle physiologique et sous un angle ergonomique. Le physiologiste et l'ergonome ont ainsi pu mener, qui des mesures, qui des observations. Ils ont objectivé les changements majeurs qui survenaient dans la nature du travail des ripeurs, mais aussi les changements dans les contraintes imposées aux organismes, suite à cette décision de nature organisationnelle (Delecroix et al., 2017). Ce lien, rarement mis en évidence avec autant de force, nous permet maintenant d'affirmer que :

- Tout acteur désireux d'impulser une GEST est légitime à aller questionner le positionnement du donneur d'ordres, dans ses décisions organisationnelles ou aux conséquences organisationnelles directes
- Le donneur d'ordres est légitime à aller interroger ses sous-traitants sur leur interprétation de son cahier des charges ; il l'est d'autant plus que sa responsabilité juridique peut être engagée en cas d'accident
- Les sous-traitants sont légitimes à aller interpeller le donneur d'ordres sur son cahier des charges, au titre de la santé et de la sécurité des opérateurs, même si l'on sait que le rapport de force n'est pas toujours favorable à la négociation.

Il nous semble qu'il s'agit là d'un grand apport de ce travail.

e) Elaboration de deux idéaux-types pour jeter les bases d'un modèle de GEST

Le dernier apport de ce travail, et non des moindres, nous semble être la proposition de deux idéaux-types de conventions de GEST. Nous obtenons ainsi les bases d'un nouveau modèle, à deux variantes. Conformément à la définition wébérienne des idéaux-types, les nôtres ne prétendent pas retranscrire la réalité, mais seulement servir de guide pour la construction future d'hypothèses (M. Weber, éd. allemande 1922, trad. franç. 1965). Suivant la méthode habituelle, les deux idéaux-types ébauchés par nos soins sont construits en reliant dans une trame commune les phénomènes disparates de l'expérience, puis en tentant d'apporter de la logique et de la cohérence à l'ensemble des traits ainsi reliés. Ici, les idéaux-types correspondent à des ensembles de pratiques de GRH qui font l'objet d'un centrage, d'une structuration, d'une philosophie préventive communs. Ils s'articulent de façon harmonieuse avec les autres pratiques de GRH. Ils fournissent donc un ensemble cohérent de repères auxquels se référer en situation d'incertitude en matière de GEST, répondant à la définition même de la notion de convention.

Si ces conventions idéal-typiques décrivent deux ensembles de pratiques qui ont pour but commun de promouvoir la gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps, le *modus operandi* proposé est très différent d'un cas à l'autre. Il nous semble que cet état de fait résulte de ce que chacun répond différemment à la question initiale que se pose tout acteur désireux d'élaborer une GEST : quelle peut/doit être la longévité professionnelle d'un opérateur dans un métier contraignant ?

A cette question, nous identifions deux réponses possibles.

- Soit : un opérateur doit pouvoir exercer son métier tout au long de sa carrière s'il le souhaite

En résulte la description d'une convention idéal-typique que nous intitulons « *un métier pour la vie* », où les pratiques de GRH visent à organiser tous les aspects de la GRH mais aussi de la vie quotidienne des opérateurs de façon à ce que ceux-ci puissent atteindre l'âge de la retraite en bonne santé dans ce métier, s'ils le souhaitent.

- Soit : un opérateur dans un métier contraignant ne doit y rester que le minimum de temps possible et il convient alors d'aménager son parcours

En résulte la description d'une convention idéal-typique que nous avons intitulée « *flexi-sécurité interne* ». Nous insistons sur le fait que cette posture doit s'accompagner de précautions particulières : pas question de négliger les aspects quotidiens du travail sous prétexte que le passage dans le métier n'a qu'une durée limitée. En effet, il s'agit de garantir la stabilité dans l'emploi par l'instabilité dans le métier. Cependant, en plus de la réflexion indispensable sur les conditions de travail au quotidien, cette convention de GEST s'accompagne de pratiques RH spécifiques visant à organiser la mobilité choisie de l'opérateur à l'intérieur de l'entreprise, et son passage fluide d'un métier à l'autre. Plusieurs changements sont alors possibles au cours d'une carrière.

La description de ces deux conventions de GEST idéal-typiques nous paraît pouvoir servir de base à l'élaboration d'un modèle opérationnel de GEST, que nous pourrions proposer à tout acteur soucieux de GEST, qu'il soit gestionnaire ou préventeur : celui-ci pourra alors adapter son action à la configuration initiale de son entreprise, pour tenir compte de son contexte.

Après ce rapide exposé des limites et mérites de ce travail, nous nous autorisons à poursuivre. En effet, si elles sont réelles, les limites ne nous semblent pas de nature à remettre en question nos conclusions, car elles ont été prises en compte dans les analyses. La triangulation des données, le nombre des cas, l'exhaustivité et la minutie des codages, la prise en compte des indices dans un ensemble et leur pondération en fonction de leur robustesse estimée nous semblent garantir la solidité des conclusions. Nous poursuivons donc notre exposé par celui des apports théoriques qui nous semblent pouvoir être proposés dans les suites de ce travail.

## 9.2. Apports théoriques : élaborer une nouvelle démarche d'analyse des pratiques de GEST, d'après les travaux de Pichault et Nizet

Riches des connaissances accumulées pendant 30 ans sur le management des ressources humaines, Pichault et Nizet ont offert les moyens d'explorer toutes les dimensions contextuelles externes et internes aux entreprises, susceptibles d'être structurantes pour les pratiques de GRH. Ce faisant, ils nous prémunissent au mieux contre la formation de nouveaux *gaps* de recherche, en adoptant une approche systémique et holistique des situations. Le fait de compléter cette approche par une approche politique leur permet d'échapper à l'écueil du déterminisme, ce qui fait de leur démarche un cadre sûr et robuste pour avancer en recherche.

Cependant, lors de notre application du cadre d'analyse des pratiques de GRH de Pichault et Nizet au cas spécifique des pratiques de GEST, nous nous sommes heurtés à plusieurs écueils. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons maintenant discuter ce cadre, et en proposer une version enrichie, adaptée à notre objet particulier.

### 9.2.1. Discussion du cadre d'analyse de Pichault et Nizet

Lors de l'application du cadre d'analyse de Pichault et Nizet aux ensembles de pratiques de GRH dites « classiques » de nos trois cas-princeps, nous avons rencontré plusieurs difficultés, qui nous amènent à formuler plusieurs interrogations.

- a) Certaines notions utilisées par Pichault et Nizet peuvent se discuter en fonction du fait qu'on étudie les pratiques de GRH en général, ou les pratiques de GEST en particulier

- La notion de « *décentralisation des décisions* » : lesquelles ?

La décentralisation consiste pour une autorité centrale à transférer des compétences vers des entités locales. Ici, nous nous intéressons à la décentralisation des décisions.

Chez Menhir, les décisions sont centralisées, regroupées au niveau des directions. Cependant, certaines de ces décisions vont précisément consister à décentraliser le choix et la mise en œuvre des actions qui relèvent de la GEST. Dans ce cas, nous pourrions préciser dans l'outil que nous allons proposer, et qui sera une adaptation de la démarche de Pichault et Nizet à l'étude des pratiques de GEST, que soient caractérisées dans les analyses uniquement celles des décisions qui concernent les pratiques de GEST.

- La notion de « *pouvoir* » : quelle acception ?

Pichault et Nizet étudient la localisation du pouvoir comme lien entre configuration et modèle de GRH. Ce faisant, ils définissent le pouvoir (p. 43) : « *Suivant le type d'organisation, ces acteurs exercent plus ou moins de pouvoir. Nous ne parlons pas ici principalement du pouvoir formel, à savoir de l'autorité telle qu'on peut l'analyser à partir de la position hiérarchique occupée par un acteur, ou encore en raison de son habilitation à prendre telle ou telle décision. Nous désignons plutôt le pouvoir informel, c'est-à-dire la capacité d'influencer effectivement les décisions de l'organisation, et en particulier les décisions importantes qu'on appelle aussi les 'décisions stratégiques'.* » Nous reprenons cette conception à notre compte, mais souhaitons néanmoins l'adapter à notre objet particulier, à savoir, les pratiques de GEST. En effet, lorsque nous parlons de pouvoir, nous souhaitons nous référer à la notion de pouvoir décisionnaire défini ci-dessus mais appliqué aux pratiques de GEST, et uniquement à elles.

Par ailleurs, nous souhaitons sous la rubrique « *pouvoir* » étudier aussi une sorte de pouvoir particulier, non référencé par Pichault et Nizet dans la mesure où leur démarche d'analyse ne prévoyait pas d'étudier la santé : il s'agit du pouvoir entendu comme capacité normative de l'individu, à savoir, celui qui lui garantit la santé au sens où nous l'entendons, c'est-à-dire d'après Canguilhem (Canguilhem, [1984]-2002).

Nous adapterons donc notre proposition en conséquence.

- b) Nous n'avons pas obtenu le même résultat lorsque nous étudions les pratiques de GRH dans leur ensemble ou bien exclusivement les pratiques de GEST

- En matière de diversité des pratiques de GRH

Lorsque nous examinons les pratiques de GRH dans leur ensemble, puis en nous focalisant particulièrement sur la GEST, la grille d'analyse de Pichault et Nizet produit le même résultat. Elle est discriminante. Elle permet de distinguer deux blocs : Montagne, d'un côté, Menhir et Caillou de l'autre.

Nous sommes ici amenée à discuter la pertinence, dans le cas précis qui nous intéresse, des critères de discrimination proposés par Pichault et Nizet. En effet, les critères qui permettent de discriminer nos deux blocs sont la spécificité et l'horizontalité. En revanche, le critère de formalisation ne semble pas particulièrement pertinent, dans la mesure où les pratiques des trois cas comportent une composante formelle importante. Très peu présentes au sein de Montagne, spécificité et horizontalité sont en effet présentes sous des formes diverses chez Caillou et Menhir. Or, nous avons qualifié Montagne d'échec en matière de GEST, tandis que Menhir n'est pas évaluable et Caillou nous semble un succès. Suite à ce constat, nous émettons l'idée que la spécificité et l'adaptabilité des pratiques sont des critères pertinents pour analyser des pratiques de GEST, tandis que nos résultats ne permettent pas de conclure à l'intérêt du critère de formalisation des pratiques.

- En matière de similitude des pratiques de GRH dans un même contexte organisationnel

La différence entre l'étude des pratiques de GRH dans leur ensemble et le focus sur les pratiques de GEST trouve tout son intérêt lorsqu'on tente de regrouper les pratiques de GRH par grands ensembles, par similitude, en fonction de leurs cohérences interne et externe. En effet, au premier abord, en matière de cohérence interne, le cadre de Pichault et Nizet ne semble guère discriminer les trois cas puisque tous se retrouvent affiliés à un idéal-type de convention objectivante. Cependant, c'est lorsqu'on étudie les écarts par rapport au type pur qu'on parvient à les discriminer. En effet, la dominante objectivante peut s'accompagner d'emprunts, soit au modèle arbitraire (Montagne), soit au modèle individualisant (Caillou et Menhir). Ces écarts au type pur vont s'accompagner d'ajouts en matière de tensions dialectiques et d'enjeux fondamentaux. Or, il se trouve que ce sont ces éléments qui vont pouvoir être corrélés positivement ou négativement aux indices de résultat des pratiques de GEST.

Ainsi, pour résumer de façon un peu abrupte, les éléments de la grille de Pichault et Nizet qui vont venir caractériser les différences entre les trois entreprises étudiées et rassembler les deux entreprises que nous considérons comme « *vertueuses* » en matière de GEST sont les suivants :

- En matière de diversité des pratiques : adaptabilité et horizontalité
  - o En matière de cohérence interne :
    - Propension à incorporer des éléments de convention individualisante, que ce soit par enchâssement ou par imbrication
    - Flexibilité des modèles de GRH, décentralisation

- Pôles en tension : transparence et protection mais aussi contrôle et autonomie
- Enjeux fondamentaux : neutralité mais aussi responsabilisation
- Système d'action dominant : sommet stratégique, analystes, associations d'employés, ligne hiérarchique...mais aussi opérateurs qualifiés ou en voie de qualification

Ce qui est assez logique si l'on renvoie à notre conceptualisation de la santé comme une augmentation de la capacité normative d'un individu, avec laquelle les notions d'individualisation des pratiques, de flexibilité menant à l'adaptation à chaque problématique individuelle, de décentralisation des décisions, d'autonomie, de responsabilisation et d'implication des individus concernés rentrent bien en résonance.

- En matière de cohérence externe :
  - Concernant la configuration organisationnelle idéal-typique à laquelle on pourrait relier la convention de GEST observée : nos trois cas relèvent d'une configuration bureaucratique. La grille d'analyse de Pichault et Nizet ne permet pas de discriminer les trois cas d'entreprises. Nous en déduisons que les configurations organisationnelles proposées, inspirées de Mintzberg, ne sont pas adaptées à l'étude des pratiques de GEST. En effet, la même configuration bureaucratique peut abriter une convention de GEST qualifiée de réussite et une convention de GEST qualifiée d'échec. Nous en déduisons que ce critère n'est peut-être pas pertinent pour analyser les pratiques de GEST.
  - Concernant la conception du lien de subordination : là non plus, la grille de Pichault et Nizet ne permet pas une discrimination franche des trois cas. Tout au plus peut-on remarquer que le cas qualifié de succès avéré (Caillou) amende les aspects autocratiques et impersonnels de son exercice du pouvoir par des possibilités de négociation sur une base personnelle. Cependant, ce constat ne suffit pas à nous permettre de proposer une typologie. En revanche, cet aspect sera peut-être à creuser dans les pistes de recherche ultérieure, lorsque notre proposition de « cadre d'analyse des pratiques de GEST d'après Pichault et Nizet » sera testée plus largement et mis à l'épreuve dans différentes configurations organisationnelles.
  - Enfin, si l'étude de la localisation du pouvoir dans l'acception de Pichault et Nizet ne permet pas de discriminer les trois entreprises étudiées du point de vue de leurs pratiques de GEST, il en va autrement dès lors qu'on interroge la localisation du pouvoir décisionnaire en se focalisant sur les pratiques de GEST, mais aussi sur le pouvoir normatif dont semblent disposer les individus, en vertu de notre acception de la santé. Ce critère nous semble de loin le plus pertinent pour l'analyse des pratiques de GEST et de leur cohérence externe.

c) Des dimensions à rajouter pour adapter le cadre à l'analyse des pratiques de GEST

Nous avons employé le cadre d'analyse de Pichault et Nizet pour analyser les pratiques de GRH dans les entreprises et mettre en évidence l'intérêt de compléter ce cadre par la prise en compte de la santé au travail. En effet, si nous avons pu constater l'immense richesse du cadre pour appréhender les pratiques dans leur diversité, au sein de leurs contextes et comme enjeux de rapports de pouvoir entre les acteurs, nous avons aussi pu constater que la démarche de Pichault et Nizet permettait surtout d'appréhender les pratiques relevant des domaines classiques de la GRH. Elle s'avère sans doute moins efficace, ou donne des résultats plus lacunaires, en matière d'organisation du travail. Ceci correspond à un avertissement dispensé par les auteurs eux-mêmes en début d'ouvrage (1.1.3.) : « *Nous nous risquons ici, à titre heuristique et provisoire, à proposer une distinction générique entre deux domaines. D'une part, ce qui est de l'ordre de l'organisation du travail à réaliser : les tâches de l'opérateur sont-elles plus ou moins spécialisées ? A-t-il une **marge de manœuvre** dans la réalisation de son travail ? [...] ; d'autre part, ce qui est relatif aux conditions dans lesquelles s'exerce le travail : comment l'opérateur est-il recruté ? Combien est-il payé ? [...] On retrouve ici les pratiques classiques de la GRH.* »

A titre de remarque, nous renvoyons à notre point 3.4.2, où nous avons souligné le fait que la notion de « *marge de manœuvre* » était l'une des déclinaisons disciplinaires, en l'occurrence en ergonomie de l'activité et en physiologie, de la notion de puissance normative chère à Canguilhem. Voilà qui nous renforce dans notre conviction qu'il est indispensable d'étudier les aspects spécifiques à l'organisation lorsqu'on s'intéresse à la GEST, en plus de la nécessité d'ajouter une dimension spécifique aux grands domaines classiques de la GRH.

En effet, lors de nos investigations, nous découvrons que les pratiques de GEST décrites par méthode inductive relèvent de deux champs, que l'on peut distinguer par commodité, et qui correspondent à la distinction opérée à titre heuristique par Pichault et Nizet dans leur définition de la GRH.

- Tout d'abord, elles relèvent d'une la gestion explicite de la santé et de la sécurité. Celle-ci n'est jamais recensée dans les domaines classiques de la GRH, ni dans les manuels, ni dans la démarche de Pichault et Nizet. Ceci s'explique sans doute par le fait que la nécessité d'intégrer la question de la santé dans la gestion des ressources humaines n'était pas aussi prégnante au moment de l'écriture de ces ouvrages ou de l'élaboration du cadre de Pichault et Nizet. L'un des apports de ce travail est d'affirmer avec force l'absolue nécessité d'intégrer dorénavant cette dimension dans toute réflexion sur la GRH.
- Ensuite, elles relèvent également de l'organisation du travail quotidien : pour nous, celui-ci doit être constamment pensé dans le but d'épargner les organismes, de l'organisation quotidienne des équipes à la gestion de la charge de travail, en passant par la gestion du changement organisationnel : toutes choses qui échappent largement aux domaines classiques.

Afin d'enrichir le cadre de Pichault et Nizet, pour l'adapter à cet objet particulier qui est la GEST, nous proposons donc d'y ajouter une dimension : intégrer la santé, dans l'acception particulière que nous avons retenue comme étant la plus apte à traiter du domaine particulier du vieillissement. Par ailleurs, nous proposons d'ajouter à l'étude des grands domaines classiques de la GRH celle d'un certain nombre d'éléments d'organisation qui se sont révélés particulièrement pertinents pour la GEST lors de notre étude.

### *9.2.2. Proposition d'une démarche d'analyse des pratiques de GEST, d'après Pichault et Nizet*

A l'issue de notre travail, nous pouvons dire que la grille d'analyse de Pichault et Nizet prend tout son sens, mais également qu'elle montre ses limites dans le cas qui nous intéresse. En effet, elle n'a pas été conçue spécifiquement pour l'étude des pratiques de GEST, et son pouvoir discriminant montre ses limites dès lors que l'on s'éloigne de l'étude micro des pratiques dans leur diversité pour tenter des regroupements et une catégorisation sous forme de conventions. Les conventions organisationnelles proposées par Pichault et Nizet se révèlent inappropriées à la classification des ensembles de pratiques de GEST car elles n'ont pas été conçues pour prendre en compte le critère de la santé, et encore moins dans l'acception qui est la nôtre. C'est la raison pour laquelle nous allons tenter d'adapter et d'enrichir la démarche en élargissant le champ de l'analyse aux pratiques autres que « classiques » susceptibles de contribuer à la GEST, mais aussi en proposant de nouveaux critères d'examen de ces pratiques. Ce travail vise à bâtir un nouvel outil opérationnel pour tout acteur désireux de mettre en place une GEST, qu'il soit gestionnaire ou préventeur, par exemple dans le cadre de la prévention des effets du vieillissement au travail.

#### a) Proposition d'adaptation du champ de l'analyse à l'étude de la GEST

La démarche d'analyse des pratiques de GEST d'après Pichault et Nizet voit donc son champ d'investigation s'élargir par rapport à l'original. Nous proposons ainsi une liste d'éléments à examiner de façon systématique, ainsi que les questions à se poser pour les explorer (cf. Tableau 81) :

Dimensions « classiques »	
Gestion des entrées	Elles sont explorées en conservant pour chacune les questions proposées par Pichault et Nizet, qui en permettent une étude très exhaustive
Gestion des départs	
Intégration	
Culture organisationnelle	
Formation et développement	
Evaluation	
Promotion, carrière, mobilité	
Rémunération	
Aménagement du temps de travail	
Type de régulation sociale	
Dimension spécifique à la GEST	
Gestion explicite de la santé et de la sécurité	<p>Existe-t-il des acteurs dédiés ? Appartiennent-ils au monde gestionnaire, au monde de la prévention ou au monde des partenaires sociaux ? Quels sont les rapports entre ces acteurs ?</p> <p>Existe-t-il des actions dédiées ? Combien, lesquelles, depuis combien de temps ? Quel est leur objet ?</p> <p>Cette gestion fait-elle l'objet d'un processus d'amélioration continue ? Est-elle évaluée ?</p> <p>Ses acteurs prennent-ils part aux instances décisionnelles ? Quel est leur pouvoir en matière de GEST ? De qui le tiennent-ils ?</p> <p>La santé est-elle prise en compte ou est-elle oubliée au profit de la sécurité ?</p> <p>D'où viennent les informations utilisées par les acteurs pour piloter cette gestion ? (études...)</p> <p>Comment les informations s'échangent-elles entre les différents acteurs ?</p>
Dimensions organisationnelles	
Organisation du travail quotidien	<p>Est-elle pensée en fonction de la GEST ?</p> <p>Existe-t-il par exemple une polyvalence ?</p> <p>Comment les difficultés (d'origine professionnelle ou personnelle) sont-elles régularisées ?</p> <p>Comment le temps est-il géré ? (horaires atypiques, amplitudes, pauses, plannings, travail pressé...)</p> <p>Comment les équipes sont-elles pensées ?</p> <p>Quelles sont les marges de manœuvre des opérateurs en matière d'organisation quotidienne de leur travail ?</p>
Gestion de la charge de travail	<p>Comment est-elle définie au départ ?</p> <p>Comment est-elle répartie ?</p> <p>Les agents ont-ils des marges de manœuvre pour la répartir différemment au besoin ?</p> <p>Comment sont gérés les pics de charge ?</p>
Gestion du changement organisationnel	<p>La GEST est-elle intégrée dans les réflexions autour du changement ?</p> <p>Dans quelles instances ?</p> <p>Avec quel degré de priorité ?</p> <p>Par qui ?</p> <p>Est-ce systématique ?</p> <p>Quelles sont les marges de manœuvre des opérateurs en cas de changement organisationnel ?</p>

Tableau 81 : proposition d'adaptation du champ de l'analyse des pratiques de GRH en vue de l'étude de la GEST



Nous nous permettons d’insister sur le fait que ces listes de questions ne sont en aucun cas exhaustives, et qu’elles doivent être adaptées à l’entreprise étudiée.

Une fois ces pratiques examinées et décrites par les réponses aux questions, nous pouvons proposer de les analyser sous l’angle de la GEST.

- b) Proposition d’une première démarche d’analyse, dérivée de celle de Pichault et Nizet et adaptée à l’analyse des pratiques de GEST

Nous allons suivre pas à pas les étapes de la démarche de Pichault et Nizet, en adaptant toutefois les critères et les acceptions à notre problématique :

- Description de la diversité des pratiques de GEST en fonction des contextes organisationnels
  - o Degré de spécificité (adaptabilité des pratiques aux cas particuliers)
  - o Degré de verticalité (les individus ont-ils des marges de manœuvre décisionnelles en ce qui concerne les pratiques de GEST ?)
- Description de la similitude des pratiques de GEST dans un même contexte organisationnel
  - o Estimation de la cohérence interne
    - Confrontation à l’un des idéaux-types de convention de GEST identifiés  
(« *un métier pour la vie* » ou « *la flexi-sécurité interne* »)
    - Confrontation aux idéaux-types de conventions « *classiques* » décrits par Pichault et Nizet  
(Existe-t-il une proportion d’emprunt à la convention individualisante ?)
    - Principes permettant de différencier les modèles de GEST  
(Flexibilité des pratiques, décentralisation des décisions en matière de GEST)
    - Caractère politique des conventions de GEST  
(Existe-t-il une tension dialectique entre contrôle et autonomie ? L’enjeu de responsabilisation est-il présent ? Le système d’action dominant en matière de GEST inclut-il les opérateurs ?)
  - o Estimation de la cohérence externe
    - La conception du lien de subordination  
(Il est à creuser, mais il nous semble que la possibilité de négociation des opérateurs, que ce soit au niveau individuel ou via les syndicats, peut être un élément déterminant de la GEST : en effet, il renvoie directement à la capacité normative)
    - Localisation du pouvoir décisionnaire en matière de GEST et estimation du pouvoir normatif de l’individu

Nous espérons que cette démarche, appliquée à des champs d’investigation étendus, et dans l’acception des termes adaptée, permettra à tout acteur désireux d’impulser une GEST de

réaliser une analyse complète des pratiques de GRH en vigueur dans l'entreprise, afin d'impulser les évolutions les plus adaptées à son contexte propre.

- c) Premier test : application de notre nouvelle « grille d'analyse des pratiques de GEST, d'après Pichault et Nizet », à nos trois cas-princeps

Si nous devons ré-analyser les trois entreprises-princeps à l'aide de notre nouvelle grille, dérivée de celle de Pichault et Nizet mais spécifiquement destinée à l'étude des pratiques de GEST, voici ce que cela donnerait (*cf.* Tableau 82) :

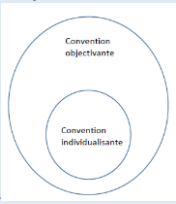
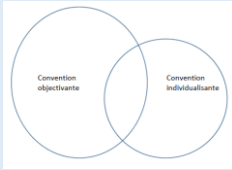
		Cas représentant l'échec ou l'inexistence des pratiques de GEST : caractéristiques communes aux cas Montagne, mais aussi Gravier et Rocher	Cas dont les résultats en matière de GEST ne sont pas évaluable mais nous semblent prometteurs (Menhir)	Cas dont les résultats en matière de GEST sont considérés comme un succès (Caillou)	
Diversité des pratiques de GEST en fonction des contextes organisationnels	Degré de spécificité	Degré de spécificité très faible	Dominante rigide mais adaptabilité enchâssée (institutionnalisée dans les domaines dédiés à la GEST)	Spécificité (adaptabilité) : importante	
	Degré de verticalité	Degré de verticalité très élevé	Horizontalité enchâssée : dominante verticale mais réintroduction de marges de manœuvre (réintroduction de l'horizontalité) dans les domaines dédiés à la GEST	Dominante : verticale, mais dose d'horizontalité dans nombre de pratiques RH.	
Similitude des pratiques de GEST dans un même contexte organisationnel	Cohérence interne	<b>Idéal-type de convention de GEST dont le cas se rapproche le plus</b>	Pas de convention de GEST	Convention de GEST « flexi-sécurité interne » : l'instabilité dans le métier pour garantir la stabilité dans l'emploi	Convention de GEST : « Mon métier pour la vie »
		<b>Idéal-type des conventions « classiques » de GRH auxquelles se rapporte la convention de GEST observée</b>	N/A (mélanges de conventions objectivante et arbitraire)	Conventions objectivante individualisante  enchâssées	Conventions objectivante et individualisante imbriquées 
	<b>Principes qui permettent de différencier les modèles idéal-typiques de GEST</b>	Faible flexibilité  Faible décentralisation	Flexibilité enchâssée (forte dans les domaines concernés par la GEST même si faible en général) ; décentralisation enchâssée (forte en matière de GEST même si faible par ailleurs)	Flexibilité directement élevée en matière de GEST ; forte décentralisation en matière de GEST	
	<b>Caractère politique des conventions de GEST : pôles en tension, enjeu fondamental, système d'action dominant</b>	Pôles en tension : transparence et protection  Enjeu fondamental : neutralité  Système d'action dominant : sommet stratégique, analystes, asso d'employés, ligne hiérarchique	Pôles en tension : transparence et protection, mais aussi contrôle et autonomie  Enjeu fondamental : neutralité, mais aussi responsabilisation  Système d'action dominant : sommet stratégique, analystes, associations d'employés, mais aussi opérateurs qualifiés et ligne hiérarchique	Transparence et protection mais aussi contrôle et autonomie  Neutralité (équité) mais aussi responsabilisation  Sommet stratégique, analystes, asso d'employés, personnel, mais aussi opérateurs en voie de qualification et ligne hiérarchique	
	Cohérence externe	<b>Conception du lien de subordination : leadership, autorité, conceptions dominantes</b>	Autorité rationnelle-légale imposée sur une base impersonnelle sans possibilité de négociation	Autorité rationnelle-légale imposée sur une base impersonnelle sans grande possibilité de négociation mais pouvoir syndical très fort	Autorité rationnelle-légale imposée sur une base impersonnelle mais avec des possibilités de négociation sur une base personnalisée, que ce soit au niveau syndical ou individuel
	<b>Localisation du pouvoir comme lien entre configuration et modèle de GEST : pouvoir décisionnaire en matière de GEST, pouvoir normatif de l'individu</b>	Pouvoir décisionnaire en matière de GEST localisé chez les analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d'employés  Très peu de pouvoir normatif dévolu aux individus	Pouvoir décisionnaire en matière de GEST localisé chez les analystes alliés au sommet stratégique, mais aussi chez les managers de proximité, en relation avec les associations d'employés  Un certain pouvoir normatif est conféré aux individus, notamment par le biais de la maîtrise de leur propre carrière	Pouvoir décisionnaire en matière de GEST localisé chez les analystes alliés au sommet stratégique, mais aussi chez les managers de proximité, en relation avec les associations d'employés  Un pouvoir normatif important est conféré aux individus notamment par le biais de la maîtrise de leur propre carrière	

Tableau 82 : application de la nouvelle grille d'analyse des pratiques de GEST, d'après Pichault et Nizet, aux trois cas-princeps

Nous pouvons constater qu'ainsi adaptée, la démarche de Pichault et Nizet s'applique désormais à l'étude des pratiques de GEST, puisque les trois cas sont maintenant discriminés de façon nette. En nous appuyant sur le cadre d'origine, nous avons donc pu élaborer un dispositif qui permet de montrer comment santé au travail et pratiques de GRH peuvent être articulées entre elles. Celui-ci nous semble pouvoir devenir un outil opérationnel à mettre au

service des entreprises, pour leur montrer comment intégrer la santé au travail dans la gestion de leurs ressources humaines, dans l'intérêt à la fois de la santé des travailleurs et de la performance des entreprises.

### 9.3. Apports managériaux de notre travail : la GEPaST

#### 9.3.1. Proposition d'un modèle à déployer en entreprise : de la GEST à la GEPaST

Nous avons déjà largement développé notre thèse : pour nous, la notion de « *gestion des âges* » sur laquelle repose actuellement le traitement de la question du vieillissement au travail ne permet pas de gérer les âges. En effet, elle ne permet pas de répondre à la problématique concrète, quotidienne que pose le vieillissement au travail aux entreprises. Floue et mal conçue, il est urgent qu'elle soit remplacée par un concept plus opérationnalisable, et surtout prenne en compte ce que nous considérons comme l'élément crucial, et pourtant largement négligé, de la problématique du vieillissement au travail : la santé au travail.

C'est à cet effet que nous avons proposé la notion de « *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* ». Celle-ci est destinée à nous affranchir de la notion discutable d'âge chronologique, mais aussi à répondre aux enjeux qui tournent autour de l'emploi, tout en remettant la santé au travail au centre du dispositif puisqu'elle en devient la colonne vertébrale. Par là même, la GEST devient un mode de gestion des effets du vieillissement au travail qui paradoxalement se veut « *age-free* », négligeant le critère d'âge, tant il s'agit d'une notion processuelle et qui s'affranchit des seuils chiffrés. Reposant sur une large adaptabilité des pratiques aux situations individuelles, elle vise à introduire une certaine plasticité des pratiques, leur permettant de suivre l'individu dans ses évolutions tout au long de son parcours. Visant à réintroduire la préoccupation pour la santé au travail (incluant la sécurité) dans chacune des dimensions de la GRH, qu'elles se rapportent aux conditions dans lesquelles le travail est réalisé ou bien à son organisation, la GEST se veut matérialisation d'une démarche complète de prévention.

Il s'agit maintenant d'outiller les acteurs disposés à mettre en place une GEST, qu'ils soient praticiens de GRH ou préventeurs, afin de transcrire notre réflexion théorique en outils concrets.

#### a) Quelle question se pose avant d'engager une démarche ? Affinage du concept

Pour imaginer ce que nous avons appelé la GEST, on a vu que les détenteurs des pratiques RH pouvaient commencer par s'interroger sur l'idée qu'ils ont de la longévité professionnelle des travailleurs : quelle est ou peut/doit être la longévité professionnelle d'un opérateur dans un métier, en particulier contraignant ?

Ici un problème se pose et nous oblige à affiner notre concept. En effet, la question essentielle de la longévité professionnelle - souhaitable ou même seulement possible - dans un métier est indépendante de l'individu qui l'exerce. Elle se pose en amont, interrogeant la nature même du métier, ses caractéristiques, sa soutenabilité. Ce qui n'était pas le cas tant qu'on parlait de GEST, dont le concept central, l'employabilité, concerne plutôt l'individu, même s'il est

considéré dans son interaction avec l'environnement. Nous avons en effet retenu la définition du Canadian Labour Force Development Board, 1994, citée par E. Saint-Germes) : « *La capacité relative que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses propres caractéristiques personnelles et le marché du travail.* »

Notre nouvelle proposition conceptuelle mérite donc d'être complétée. Nous proposons d'explorer la notion de parcours professionnel. V. Hélaridot en a rappelé la définition lors du séminaire du CREAPT du 14-16 mai 2018 (« *Maintenir en emploi ou soutenir le travail ? La place de la santé au fil des parcours professionnels.* » Actes à paraître)(Hélaridot, 2018). Pour elle, d'un point de vue sociologique, la notion de parcours professionnel renvoie à deux grands ordres de réalités qui sont bien sûr associés, mais qu'il est important de distinguer pour l'analyse, parce qu'ils peuvent évoluer de façon relativement autonome dans la réalité :

- Le registre du **travail** : au sens des activités, gestes, **conditions de travail**, expériences et identités au travail, rapport au travail, des carrières au sens de Becker (*i.e.* pas une carrière au sens professionnel, mais une carrière morale dans un métier ou une activité)
- Le registre de **l'emploi** : il s'agit des **conditions juridiques** dans lesquelles le travail est fait. Ce registre renvoie au type de contrat (stable ou précaire), au temps de travail, à une position sur le marché de l'emploi, et à l'ensemble des garanties et assurances associées (ou non, selon les cas) au fait de travailler, au sens « *avoir un emploi* » ...

Ici V. Hélaridot souligne qu'il est important de pouvoir distinguer les deux, car la santé peut avoir des effets sur l'un et/ou sur l'autre, même si les effets sur le parcours d'emploi sont *a priori* plus faciles à saisir, parce que plus formalisés, que ceux qui concernent les inflexions dans les façons de travailler ou le rapport au travail.

Pour le cas qui nous préoccupe, étant donné l'acception de la santé qui est la nôtre, il nous semble que ces deux registres sont en effet concernés, ce qui justifie l'intégration de la notion de parcours professionnel dans notre nouvelle proposition conceptuelle, qui continue toutefois de prétendre aider à traiter la question de l'employabilité. Ainsi espérons-nous éviter deux écueils. Tout d'abord, la préoccupation souvent exclusive pour le registre de l'emploi : elle se trouve ici amendée par une focale sur le travail et ses conditions. Ensuite, on a vu que les entreprises qui mettaient en place ce que nous appelions GEST avaient réintroduit l'enjeu fondamental de la responsabilisation de l'opérateur. Nécessaire selon nous, cet enjeu nous semble pourtant porter en germe la possibilité d'une dérive : celle qui consisterait à faire porter au salarié l'entière responsabilité de son sort, de son employabilité et de sa gestion, tout en le maintenant au sein d'un ensemble de pratiques qui ne lui laissent pas le loisir d'exercer sa puissance normative. Or, la responsabilisation du salarié doit impérativement d'accompagner d'une augmentation de sa capacité normative. Par ailleurs, elle n'exonère pas le gestionnaire de sa responsabilité quant à la GEST des opérateurs, bien au contraire : celle-ci consistant précisément à restituer au salarié des marges de manœuvre qui vont lui permettre d'investir cet enjeu de responsabilisation, mais consistant également à procéder à l'amélioration continue de ses conditions de travail.

Pour toutes ces raisons, nous proposons d'enrichir et d'affiner le concept opérationnel que nous souhaitons proposer aux détenteurs des pratiques de GRH, en le rebaptisant GEPaST : « *gestion de l'employabilité et des parcours, par la santé au travail.* » La notion de « *fil du temps* » initialement contenue dans le concept de GEST peut disparaître dans la mesure où elle est incluse, consubstantielle à la notion de parcours, par définition diachronique. Le terme « *par la santé au travail* » nous est cher car il inclut la notion de sécurité au travail en la dépassant, mais plus encore parce qu'il indique la notion de pilotage des pratiques par la santé au travail, qui en devient réellement la colonne vertébrale. La langue anglaise rend peut-être encore mieux compte de cette notion : « *occupational health-driven employability and professional pathways management.* »

b) Proposition d'un modèle de GEPaST à deux variantes

Une fois que le détenteur des pratiques RH désireux de mettre en place une GEPaST a répondu à la question de la longévité professionnelle souhaitable/possible d'un opérateur dans un métier contraignant, ce travail nous permet de lui proposer d'examiner les solutions offertes. Elles sont pour l'instant au nombre de deux. Elles correspondent à ce que nous avons appelé des « conventions » de pratiques de GEPaST. Il s'agira pour l'acteur de choisir celle qui lui paraît le plus adaptée à la configuration initiale de sa propre entreprise et déployer le kit RH correspondant :

- Convention « *un métier pour la vie* »
- Convention de flexi-sécurité interne à l'entreprise : quand l'instabilité dans le métier vient garantir la stabilité dans l'emploi

Sur la base de nos travaux, nous pouvons donc proposer une première ébauche de modèle (cf. Tableau 83) :

Idéaux-types de conventions de GEPaST			
		Un métier pour la vie	La flexi-sécurité interne à l'entreprise
Grands domaines « classiques » de la GRH	Recrutement	Donner sa chance à chacun : recrutement sans exigence de qualification supérieure à celle requise pour le poste	Recrutement de personnes surqualifiées pour le poste et motivées par le mouvement, pour anticiper la mobilité à venir
	Intégration	A minima, par la sécurité	
	Culture organisationnelle	Centrée sur la sécurité mais aussi la santé	
	Formation et développement	Domaine qui doit rester ouvert et effectif pour permettre l'augmentation de la capacité normative des individus et la mobilité choisie	Gros effort, domaine dédié à la GEPaST : support au projet institutionnel qui consiste à faire sortir les opérateurs du métier contraignant par le haut et le plus rapidement possible
	Evaluation	Peu importe tant qu'elle n'est pas nocive à la GEPaST (par exemple, arbitraire). Peut être utilisée comme une opportunité de recueillir les souhaits des opérateurs (expression de leur capacité normative)	
	Promotion, carrière, mobilité	Effort important : offrir une chance de carrière à chacun	Effort très important : partie intégrante d'un grand projet d'entreprise axé sur la mobilité pour tous ceux qui le désirent, et qui sont recrutés sur le fait qu'ils le désirent : « flexi-sécurité interne à l'entreprise », ou un métier temporaire au cœur d'un emploi stable
	Rémunération	Alimente la capacité normative des individus sur le plan personnel ; ne doit pas être trop basse sous peine d'encourager des conduites néfastes à la GEPaST (double activité...)	
	Aménagement du temps de travail	Eviter les aménagements notoirement néfastes à la GEPaST (fini-quitte...)  Si possible, une certaine flexibilité est favorable à la GEPaST	
	Type de régulation sociale	La possibilité pour les individus de participer à la GEPaST, directement ou via des instances représentatives, semble favorable à la GEPaST	
	Dimension spécifique de la GEPaST	Gestion explicite de la santé et de la sécurité	Acteurs dédiés  Actions nombreuses dans tous les domaines : la GEPaST est transversale  Boucles d'amélioration continue  Sécurité...mais aussi santé  Démarche préventive  Indices spécifiques à la GEPaST
Dimensions organisationnelles	Organisation quotidienne du travail	Pensée en fonction de la GEPaST	
	Gestion de la charge de travail	Pensée en fonction de la GEPaST	
	Gestion du changement organisationnel	Pensée en fonction de la GEPaST	

Tableau 83 : proposition d'un modèle de GEPaST à deux variantes idéal-typiques

Nous constatons immédiatement que ces deux variantes impliquent des lignes de force, des principes directeurs structurant les conventions, différents (cf. Tableau 84):

Réponse à la question essentielle : quelle doit/peut être la longévité professionnelle d'un ripeur ?	« Mon métier pour la vie »	L'instabilité dans les métiers pour obtenir la stabilité dans l'emploi : la « flexi-sécurité d'entreprise »
Centrage	Sur le collaborateur	Ni sur le métier, ni sur le collaborateur, mais sur la mobilité à l'intérieur de l'emploi
Extension du domaine de la GEPaST	Toutes les pratiques de GRH « classiques » tiennent compte de la GEPaST, qui y est incorporée  + gestion explicite de la santé et de la sécurité  + GEPaST incorporée dans l'organisation du travail et la gestion du changement	Seuls les domaines « classiques » de GRH permettant la flexi-sécurité interne sont concernés mais on s'assure qu'il n'existe pas d'antagonisme avec les autres pratiques non dédiées à la GEPaST  + gestion explicite de la santé et de la sécurité  + GEPaST incorporée dans l'organisation du travail et la gestion du changement
Mode d'obtention du degré d'adaptabilité nécessaire des pratiques (possibilités d'individualisation)	Pratiques naturellement adaptables	A minima, introduction formelle d'une dose d'adaptabilité et d'horizontalité dans les domaines dédiés à la flexi-sécurité interne

Tableau 84 : principes directeurs structurant les deux variantes de GEPaST proposées dans le modèle

Cette proposition appelle plusieurs remarques.

Il va de soi que ce modèle à deux alternatives n'est qu'une ébauche. Il devra faire l'objet de mise à l'épreuve, de critique et le cas échéant, d'enrichissement. Cependant, il nous semble pouvoir modestement proposer une alternative à la proposition « *Mon métier pour la vie* ». On se rappelle que celle-ci correspond à l'entreprise Caillou dans nos travaux. Entreprise très engagée sur les questions de santé et de sécurité, stable, attentive au bien-être de ses collaborateurs, Caillou utilise les marges de manœuvre financière dont elle dispose pour innover en permanence sur ces questions. La GEPaST irrigue toutes ses pratiques de GRH, officielles et officieuses, classiques ou non. Elle irrigue aussi toutes ses décisions organisationnelles, et elle est au premier plan dans les réflexions en cas de changement organisationnel. Ainsi, Caillou fait en sorte que ses collaborateurs, souvent en grande difficulté lors de leur embauche, puissent travailler en tant que ripeurs pendant toute leur carrière professionnelle, et atteindre sereinement l'âge de la retraite sans problème de santé



majeur. Cette configuration nous semble très favorable, pour ne pas dire très enviable. Cependant, à l'heure des nouvelles formes de travail et d'emploi, des carrières hachées, d'entreprises financiarisées qui n'ont que peu de marges financières en interne, nous avons bien conscience qu'elle ne peut pas être notre seule proposition.

Pour aller plus loin sur ce thème, il nous semble que cette idée de flexi-sécurité, ou flexicurité, au niveau de l'entreprise, répond assez bien dans ses enjeux et sa problématique à celle que décrit B. Gazier dans son article fondateur portant sur le niveau macro-économique (Gazier, 2008). Nous risquons donc une analogie.

Pour B. Gazier, « *l'idée de flexicurité est de plus en plus développée comme objectif de politique économique et sociale en Europe. [...] L'enjeu est l'adaptation des marchés du travail aux défis des délocalisations, du chômage et de la précarité, par des transformations des conditions de leur fonctionnement.* »

A l'issue de nos travaux, il nous semble qu'une analogie avec le niveau de l'entreprise est possible. Les entreprises connaissent actuellement de nombreux soubresauts, liés notamment à la financiarisation de l'économie. Nombre d'entre elles ne sont plus en mesure de garantir à leurs salariés qu'elles pourront les employer sur les trois prochaines décennies. Par ailleurs, nous avons fait de façon récurrente le constat suivant : les enjeux de santé et de sécurité des salariés se heurtent toujours aux enjeux de performance économique de l'entreprise.

D'après Gazier, l'idée de flexicurité consiste alors « *à reconfigurer la protection de l'emploi, les politiques de l'emploi et les politiques sociales afin, en liaison avec d'autres politiques dans les champs de la macroéconomie et de l'innovation, d'affronter la nouvelle donne de l'économie mondiale.* » L'idée serait que des transitions sont devenues inévitables sur les marchés du travail actuels, qui doivent fonctionner avec des travailleurs à réadapter sans cesse. Or, parmi ces transitions, Gazier identifie de « *bonnes transitions* » mais aussi des « *transitions critiques* », d'origine extérieure au marché du travail ou pas, qui ont lieu au cours de la vie des travailleurs et sont susceptibles d'infléchir leur itinéraire en un sens socialement non souhaitable. Parmi les transitions critiques citées, on trouve des événements de nature privée, comme un divorce, ou des éléments relevant directement du marché du travail, comme un licenciement.

Arrivée à la fin de notre projet, c'est à cet endroit que nous souhaiterions ajouter les ruptures dues à un mauvais état de santé, problématique récemment dévoilée dans toute son ampleur par l'allongement réglementaire de la durée de la vie professionnelle.

Pour Gazier cependant, toutes les transitions ne sont pas critiques. Ainsi, il identifie quatre principes permettant de définir les « *bonnes transitions* » :

- « *Accroître la liberté individuelle (ou l'autonomie) en donnant aux personnes plus de **pouvoir**, on seulement en termes financiers, mais aussi en termes de participation aux décisions d'emploi qui les concernent. En échange de quoi les participants au marché du travail pourront accepter d'assumer plus de risques, de devoirs et d'obligations*

- *Promouvoir la **solidarité dans la gestion des risques sociaux** et des risques associés aux marchés du travail*
- *Rechercher l'efficacité des mesures accompagnant les transitions à travers un processus de spécialisation, coordination et coopération. Celui-ci prend le plus souvent la forme d'un **mélange de contributions publiques et privées** dans la formulation et la mise en œuvre des politiques correspondantes, et suppose des modalités négociées de prise de décision*
- *Mobiliser l'arsenal des **techniques de gestion des risques** : contrôle, évaluation et autorégulation, par le biais d'une démarche largement **décentralisée** ou par le management par objectifs. »*

A nouveau, à l'issue de ce travail, l'auteur risque une analogie avec un certain nombre des caractéristiques identifiées comme constitutives d'une démarche de GEPaST : l'augmentation du pouvoir individuel (capacité normative) ; la solidarité dans la gestion des risques sociaux (en GEPaST, elle prend la forme d'un enrôlement de très nombreux acteurs dans la gestion du risque santé) ; le mélange de contributions publiques et privées (qui peut prendre la forme d'une coopération entre un donneur d'ordres et une entreprise délégataire de service public) ; la décentralisation (des décisions de GEPaST, mais aussi de leur évaluation).

D'après Gazier, « *au-delà des mesures spécifiques, la démarche des marchés transitionnels du travail est une démarche d'ensemble obéissant au principe 'ma mobilité dépend de la vôtre'. Il en résulte l'insistance mise sur des négociations locales associant de multiples acteurs susceptibles d'être cofinanceurs.* »

Derechef, il nous semble que ce raisonnement peut s'appliquer à la GEPaST. Nous avons vu que son fonctionnement dépendait de financements dont les sources peuvent être multiples. En effet, si la source « *entreprise* » est évidente, le donneur d'ordres est également financeur lorsqu'il accepte de réguler le recours au monoripage par le biais de son appel d'offres : il sait bien que les situations interdites de monoripage nécessiteront un recours au biripage, donc, pour lui, un coût supérieur.

Cependant, Gazier ajoute : « *Les marchés transitionnels du travail prennent appui sur les avantages des cofinancements y compris en provenance du travailleur bénéficiaire de la 'transition', situations dans lesquelles chaque participant a intérêt au succès de la 'transition'. Plus que des dépenses nouvelles, il s'agit plutôt de la réappropriation par les acteurs locaux des sommes souvent très importantes consacrées par l'Etat aux politiques de l'emploi, et de la tentative de réduire les externalités négatives du marché du travail pour capter les externalités positives. On peut donc établir des conditions de maîtrise des coûts.* »

Ici encore un parallèle peut être dressé, par exemple avec le fameux équilibre des comptes sociaux menacé par le vieillissement démographique. Par ailleurs, la part des travailleurs vieillissants empêchés de travailler par leurs problématiques de santé se retrouve sous forme d'externalités négatives sur d'autres lignes budgétaires. Pour l'entreprise, ce sont des coûts liés aux accidents du travail, ou à l'absentéisme, ou au recrutement de remplaçants... Pour les comptes publics, les externalités négatives sont faciles à tracer : ainsi, dans son dernier rapport 'Dépenses mensuelles', la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM) rapporte

que le coût des arrêts de travail continue d'augmenter cette année : + 4,9 % entre janvier et juin 2018. Soit en année pleine, 500 millions d'euros de dépenses supplémentaires. La CNAM avance prudemment « *quelques causes 'possibles', parmi lesquelles la réforme de 2010 qui a fait passer l'âge légal de départ en retraite de 60 à 62 ans...* »

Selon Gazier, il y aurait deux faces à la flexicurité : l'une associée à des menaces de déstabilisation liées à l'affaiblissement d'une protection de l'emploi jugée excessive, et l'autre porteuse de promesses, consistant en de nouveaux droits et techniques de sécurisation des carrières (droits à recyclage et reconversion, congés de formation...).

A l'issue de nos travaux, à cette deuxième face, nous serions fort tentée d'ajouter un nouveau droit, pour l'instant inexistant : le *droit à la sécurisation des parcours de santé*. De fait, alors que le droit à la sécurisation des parcours compétences est institué, et matérialisé par exemple par l'action des OPCA, la VAE...rien de semblable n'existe en matière de santé. Pourtant, on pourrait imaginer des dispositifs, par exemple, de dépistage régulier dans les métiers contraignants, instaurés de façon régulière tout au long de la vie professionnelle, et susceptibles de déclencher une « *bonne transition* ».

B. Gazier explique ensuite qu'au-delà des interrogations légitimes soulevées par cette nouvelle idée et des réponses qui leur sont apportées, « *il est possible de noter une double évolution. D'une part, la mise en œuvre des démarches 'transitionnelles', initialement envisagée dans un cadre systémique à vocation globalisante, s'est enrichie d'un fondement plus microéconomique en termes de 'gestion du risque social'. D'autre part, la réflexion sur le concept même de 'transition' et de carrière s'est poursuivie : l'insistance est désormais mise sur les processus tantôt réversibles et tantôt irréversibles qui structurent les trajectoires dans les cycles de vie. L'idée de 'noyaux de stabilité' tire les conséquences de l'idée de bon sens que les 'transitions', sauf à désigner toute séquence de carrière, doivent logiquement mener quelque part... Les négociations doivent alors porter aussi sur l'aménagement de positions productives autour de l'entreprise, s'appuyant par exemple sur les métiers, les branches, les territoires, les fonctions publiques nationales et locales, et l'économie non marchande. On retrouve alors l'échelon territorial, qui semble le plus adapté pour établir simultanément des 'noyaux de stabilité' et des 'transitions' qui y conduisent.* »

Commentant le modèle de flexicurité danois, Gazier en vient alors à « *proposer une extension du schéma dans deux directions au moins :*

- *L'une part des exigences et réalisations en termes de formation, et conduit à souligner le rôle potentiel des firmes elles-mêmes dans la production et l'entretien de compétences*
- *La deuxième consiste à introduire le territoire comme second pôle d'ajustement, en entendant par-là la capacité des acteurs locaux à générer des positions d'emploi et d'activité, par exemple par la constitution de groupements d'employeurs ou l'aménagement séquentiel d'emploi saisonniers.* »

On voit que B. Gazier quitte la macro-économie pour entrer dans une considération plus micro-économique. De notre côté, nous envisageons de quitter l'entreprise pour étendre notre

réflexion à ses abords immédiats. Il nous semble donc que notre réflexion sur la GEPaST peut encore une fois rejoindre celle de B. Gazier. Concernant la formation, nous n'insistons pas plus sur son importance, que nous avons déjà largement soulignée et démontrée plus haut. Concernant le fait de raisonner à l'échelle d'un territoire, nous avons aussi largement abordé la question, notamment pour faire émerger les articulations entre les acteurs publics et privés. Une autre réflexion vient encore renforcer notre conviction que le territoire est une échelle de réflexion pertinente en matière de GEPaST. En effet, si nous reprenons le modèle de flexicurité interne que Menhir tente de mettre en place, nous constatons qu'il repose sur deux paramètres. Premièrement, le fait que Menhir est une entreprise publique, dont les agents sont donc fonctionnaires. Ce statut leur assure un accès aux carrières de la fonction publique. Il aide les agents à prendre le risque de quitter leur métier, car ils sont sûrs de ne courir aucun risque de perte d'emploi. Il supprime ce que nous appelons « la tentation du salarié-kleenex » : à savoir, la possibilité pour l'entreprise d'engager des opérateurs sur un métier contraignant pour un temps volontairement court, partant du principe qu'on ne peut pas faire ce métier tout au long d'une carrière, puis les remettre sur le marché du travail en sortie sèche, sans se soucier de la suite. Deuxièmement, Menhir est une entreprise de grande taille, ce qui lui permet d'avoir des services différents et importants, donc, des postes à pourvoir, du mouvement : Menhir contient un petit marché de l'emploi en miniature. Or, ces deux conditions ne sont pas réunies dans toutes les entreprises. Nous pourrions donc envisager une troisième modalité à notre modèle de GEPaST, par analogie à la réflexion de B. Gazier : la « flexicurité interne au territoire » (et externe à l'entreprise). Dans ce cas, nous suggérons que la GEPaST puisse servir de fil conducteur, de tuteur à l'enrôlement des nombreux acteurs, publics ou privés, susceptibles de structurer son environnement.

L'ébauche de modèle étant posée, nous souhaitons attirer l'attention sur les conditions qui doivent selon nous être réunies pour que l'instauration d'une GEPaST ait une chance raisonnable de succès.

c) Conditions à mettre en place et points de vigilance lors de l'instauration d'une GEPaST

On notera que ces conditions s'expriment en positif (ce qui doit être en place) mais aussi en négatif, sous forme de points de vigilance (*cf.* Tableau 85). Il s'agit d'éviter de répéter les erreurs ayant mené à l'échec de la gestion des âges.

Conditions à mettre en place	Points de vigilance
<b>Existence d'un centrage commun aux pratiques pour en assurer la cohérence</b>	Attention aux antagonismes (entre des pratiques favorables ou défavorables à la GEPaST)
<b>Que le centrage comprenne les notions de sécurité ET de santé</b>	Attention à la focalisation unique sur la sécurité
<b>Moyens conséquents dans tous les domaines (temps, argent), mobilisation de nombreux acteurs : les détenteurs des pratiques de GRH</b>	
<b>Fort degré d'adaptabilité des pratiques</b>	
<b>Approche réellement préventive</b>	Attention à ne pas se focaliser uniquement sur les opérateurs âgés
<b>Prise en compte de ce qui relève de la nature, de l'organisation du travail</b>	Attention à la focalisation unique sur les pratiques des grands domaines « classiques » de la GRH
<b>Intégration de la GEPaST en contexte de changement organisationnel</b>	Attention à ne pas diluer la GEPaST ou la perdre au détriment d'autres impératifs lors de réorganisations

*Tableau 85 : conditions à mettre en place et points de vigilance lors de l'instauration d'une GEPaST*

Ici nous souhaitons insister sur un moment privilégié de réflexion autour de la GEPaST : la réorganisation. En effet, les réorganisations, périodes de changements organisationnels intenses, sont aussi bien des situations risquées pour la GEPaST, qui risque de disparaître au profit de gestions plus court-termistes répondant à des impératifs immédiats (Montagne), que des occasions de repenser les ensembles de pratiques de GRH et d’instaurer une GEPaST durable (Menhir).

d) Proposition d’indices permettant d’estimer le succès de la GEPaST

Afin de compléter l’outillage que nous souhaitons livrer aux détenteurs des pratiques de GRH soucieux d’instaurer une GEPaST, nous souhaitons proposer quelques indices permettant selon nous d’en estimer le relatif succès ou au contraire, l’échec. Cependant, compte tenu de la discussion autour du caractère imparfait des indices dits « *habituels* », nous sommes fondée à en proposer un nombre restreint, et surtout, à préciser leurs conditions d’utilisation (cf. Tableau 86). La première condition serait de les utiliser pour caractériser la dynamique enclenchée après la mise en place d’une GEPaST, ce qui suppose un état des lieux à T0 et des réévaluations régulières.

Indice proposé	Evolution escomptée grâce à la mise en place d'une GEPaST	Précaution d'emploi/remarques
<b>Ancienneté</b>	Augmentation	A interpréter en fonction du statut proposé (fonctionnaire) et de l'état du marché du travail  L'envisager sur le périmètre de l'entreprise entière, et pas du service ou du métier
<b>Absentéisme quel qu'en soit le motif</b>	Diminution	Valeur prédictive de mauvaise GEPaST importante : absentéisme important = problème.  Attention : en revanche un absentéisme bas ne garantit pas une bonne GEPaST (car il peut être dû à des mesures de rétorsion de la part de l'entreprise ou à d'autres causes : craintes plus ou moins fondées du salarié, culture de métier, pression du collectif, contraintes financières, culture professionnelle, personnelle...)
<b>Mode de sortie principal de l'entreprise par retraite <u>sans restriction</u> d'aptitude OU mobilité <u>choisie</u></b>	Augmentation	Mode de sortie à corrélérer impérativement avec les indices d'usure (largement représentés par les indices « habituels » de sinistralité : restrictions d'aptitude, mobilité subie...)
<b>Indices habituels de sinistralité : accidents du travail, maladies professionnelles, restrictions d'aptitude, reclassements</b>	Diminution	Se focaliser sur les restrictions d'aptitude plutôt que sur les inaptitudes pures (trop tardives, et inexistantes dans la fonction publique)  Valeur prédictive de mauvaise GEPaST importante : indices élevés = problème  Attention : en revanche des indices bas ne garantissent pas une bonne GEPaST (problème de la sous-déclaration)
<b>Indices de mauvais climat social</b>	Diminution	Peuvent révéler des problèmes de GEPaST sous-jacent (ex. : manque de pouvoir d'agir)  Attention : l'absence d'indices de mauvais climat social ne garantit pas une bonne GEPaST (absence de collectif...)
<b>Positionnement par rapport à la R437</b>	Alignement progressif	Nécessaire mais pas suffisant car la R437 ignore des pans entiers de la problématique de GEPaST

Tableau 86 : proposition d'indices permettant d'estimer le succès d'une GEPaST

### *9.3.2. Instaurer une GEPaST : une myriade d'acteurs, plusieurs niveaux d'intervention, et... un problème de traduction*

Ici, nous souhaitons encore souligner le fait que notre proposition concerne des pratiques de GRH. Elle ne s'adresse donc pas à un type d'acteurs en particulier. Fidèle à notre position depuis le début de ce travail, nous estimons que les acteurs qui structurent l'environnement dans lequel se développent les pratiques de GEPaST sont nombreux, et tous concernés. Nous avons vu que tous disposaient de marges de manœuvre - plus ou moins larges ou étroites -, qu'ils peuvent mobiliser. Ces acteurs se situent à plusieurs niveaux. Cependant, une fois le recensement des acteurs effectué, leur légitimité à intervenir démontrée, les niveaux d'intervention identifiés, va se poser l'une des grandes questions en sociologie des organisations : comment amener ces acteurs à coopérer autour d'un objet commun qui serait la GEPaST ?

a) Des acteurs, des niveaux, une légitimité, des leviers, des moyens

- Le recensement des acteurs susceptibles de participer à la GEPaST

Les acteurs susceptibles de contribuer à structurer l'environnement des pratiques de GRH, donc, de GEPaST, sont nombreux. Ils se situent à l'intérieur de l'entreprise mais aussi à l'extérieur. Ils peuvent être gestionnaires, ou préventeurs, ou bien interférer dans cet environnement complexe à d'autres titres. Ils peuvent être publics ou privés. Sur la base de nos travaux, nous tentons une ébauche de recensement de ces acteurs (*cf.* Tableau 87), tout en sachant que la liste ne sera pas exhaustive et demandera à être complétée à chaque nouvelle étude de cas, en fonction des situations et secteurs qui seront explorés ultérieurement :



Acteurs contribuant à structurer dans un sens ou dans un autre l'environnement des pratiques de GRH donc, potentiellement, de GEPaST, et susceptibles d'être mobilisés					
A l'intérieur de l'entreprise		A l'extérieur de l'entreprise			
Gestionnaires ou assimilés	Préventeurs	Gestionnaires directs	Préventeurs ou ressources possibles en faveur de la GEPaST	Autres acteurs rencontrés de façon constante	Très nombreux autres acteurs, variables selon le secteur. Ici quelques exemples seulement
Opérateurs	Préventeurs internes (cellule prévention...)	Donneur d'ordres	CARSAT	Usagers ou consommateurs, clients, et leurs représentants (élus, associations, acheteurs...)	Acteurs privés divers, spécifiques à chaque secteur  Ici, ex. : gestionnaires d'habitat collectif, éco-organismes (publics) et leurs partenaires privés...
Collectifs de travail	Service intra entreprise de médecine du travail		Services interentreprises de médecine du travail	Acteurs de la politique locale (acteurs publics du territoire, autres collectivités locales...)	Fournisseurs de logiciels et d'outils de transmission de l'information (ex. ici : logiciels d'optimisation des tournées, de géolocalisation...)
IRP	CHSCT		Fonds National de Prévention	Orientations nationales (budgets, normes...)	Fournisseurs de matériel
Managers de proximité			Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale		Agences d'intérim
Directeurs de service					Constructeurs de matériel
Autres directeurs, DRH					Concurrents
Service qualité					
Bureau d'étude, concepteurs					

Tableau 87 : recensement non exhaustif des acteurs susceptibles d'être mobilisés en vue de l'instauration d'une GEPaST

Ici nous ne pouvons que constater la grande multiplicité et la grande diversité des acteurs. Ce constat ne va pas sans poser un certain nombre de questions, voire de problèmes.

- Qui est légitime à impulser la mise en place d'une GEPaST ?

Parmi tous les acteurs recensés comme contribuant à un titre ou à un autre à la structuration des pratiques de GRH, tous disposent de marges de manœuvre à mobiliser en faveur de la GEPaST. Cependant, tous ces acteurs diffèrent évidemment par leur plus ou moins grande proximité au sujet, au travail quotidien des opérateurs, et par leur plus ou moins grande légitimité à intervenir.

Sur ce dernier point, nous identifions rapidement quelques acteurs dont la légitimité à intervenir est d'ores et déjà reconnue comme évidente :

- Les préventeurs, de par leur positionnement institutionnel
- Les managers de l'entreprise à tous les niveaux, qu'ils soient de proximité ou de direction. Leur légitimité est au moins assurée par la possibilité de leur mise en cause juridique en cas de défaillance sur les questions de santé et de sécurité
- Plus original peut-être, le donneur d'ordres

Nous nous autorisons cette assertion dans la mesure où nous estimons avoir documenté le modèle étiologique qui relie le donneur d'ordres à ses délégataires de service privé. Nous devons ce constat à l'une des grandes forces de notre étude : l'étude monoripage multidisciplinaire qui y est incluse. En effet, cette dernière nous a permis d'établir sans contestation possible le lien entre la décision organisationnelle (de passer au monoripage) et l'évolution des conditions de travail des ripeurs. Or, la littérature portant sur le lien entre les conditions de travail des ripeurs et leur santé nous permet de déduire jusqu'aux symptômes, et jusqu'à l'épidémiologie de certaines affections qui hypothèquent cette santé. Le lien entre les décisions du donneur d'ordres et les conditions de travail chez les sous-traitants, qui impactent à leur tour directement la santé des ripeurs, est donc documenté. Par ailleurs, si l'on s'interroge sur l'autre sens de la relation, à savoir, la relation qui va du sous-traitant au donneur d'ordres, on constate en s'appuyant sur l'analyse juridique effectuée par N. Guillemy que le donneur d'ordres a des risques de voir sa responsabilité engagée en cas d'atteinte à la santé et/ou à la sécurité des ripeurs, par l'intermédiaire de documents tels que le Livre Blanc.

Ceci étant posé, on comprend que le donneur d'ordres a toute légitimité à s'impliquer dans les conditions de travail qui règnent chez ses sous-traitants, à leur imposer des limites et des exigences, ainsi qu'à les interroger à ce sujet, et à les contrôler. De fait, il devient impossible pour le donneur d'ordres de s'exonérer de toute responsabilité en matière de santé et de sécurité au travail en ignorant ce qui se passe chez les sous-traitants, car le risque juridique est grand et ce, d'autant plus que le système des appels d'offres lui laisse toute latitude pour imposer ses exigences et en contrôler la bonne application.

De fait, on l'a vu, notre intervention a déjà eu des effets importants en termes de prévention, puisqu'elle a permis de :

- Dissuader l'entreprise Menhir de passer sa propre régie en monoripage
- Mais aussi convaincre le donneur d'ordres Menhir d'inclure dans son cahier des charges des clauses de limitation du monoripage pour ses sous-traitants : intervention du donneur d'ordres pour réguler ce qui ne l'est pas par ailleurs

- Quels leviers actionner auprès des acteurs ?

Notre approche par la sociologie compréhensive et notre recours à la théorie de la rationalisation de Weber nous permettent d'entrevoir plusieurs types de rationalité à l'œuvre. Ce sont ces divers types de rationalité qui permettent aux acteurs de définir leur intérêt, celui qu'ils vont ensuite tenter de faire prévaloir en mobilisant les éléments du contexte à leur disposition, comme le révèle l'approche politique. Or, à côté de la rationalité instrumentale, de nature économique, qui est bien connue, on voit certains acteurs déployer une rationalité en valeur tout à fait cohérente et digne d'intérêt. Pour un acteur désireux d'impulser une GEPaST, il est important d'identifier ces acteurs, qui peuvent constituer la base d'un réseau efficace, et d'œuvrer peut-être à leur donner la plus grande marge de manœuvre possible.

- A quel niveau la GEPaST peut-elle être impulsée ?

L'entreprise Caillou, qui nous a inspiré la convention « mon métier pour la vie », a mis en place sa GEPaST de son propre chef, mais en utilisant les ressources fournies par le territoire et le donneur d'ordres Métropole. Son niveau d'intervention n'en reste pas moins le niveau « entreprise ». Plus complexe est le cas de l'entreprise Menhir, qui est à la fois employeur et donneur d'ordres. Penchons-nous sur le résultat tangible de notre intervention en matière de prévention et de GEPaST, à savoir, la limitation par le donneur d'ordres du recours au monoripage par ses sous-traitants (donc, par contiguïté, par ses propres équipes également). Nous examinons les acteurs qui ont impulsé le changement et le niveau auquel ils sont intervenus.

Nous constatons que le changement a porté sur deux niveaux, celui de l'entreprise en tant qu'employeur mais aussi celui du territoire, par la mobilisation de l'entreprise en tant que donneur d'ordres. Nous observons aussi que les acteurs ne sont pas forcément ceux auxquels on aurait pensé spontanément. En effet, on notera qu'ici, le service RH de l'entreprise Menhir n'est pas intervenu : il ne gère que ses propres ripeurs en régie, et n'a pas à se préoccuper de la rédaction du cahier des charges qui régit les rapports avec les prestataires privés. Nous voyons ici une illustration de l'intérêt de s'intéresser aux pratiques de GRH et non à ses acteurs nominatifs. En effet, les modifications apportées au cahier des charges ont été faites par des acteurs qui ne relevaient pas de la DRH, même s'ils travaillent en étroite collaboration avec elle, et qui étaient en mesure d'intervenir sur les deux niveaux. Il s'agissait de la direction de la maîtrise des déchets, située à l'interface de l'interne et de l'externe puisque responsable des relations avec les prestataires. Il se trouve que ces acteurs étaient aussi décideurs quant à l'organisation des pratiques en vigueur sur la régie. Par ailleurs, la cellule Prévention intervenait aussi sur les deux plans, par le biais d'interventions internes mais aussi par le biais des préconisations en matière de santé et de sécurité figurant au cahier des charges, ou encore, de l'animation des réunions mensuelles de sécurité entre le donneur d'ordres et ses prestataires. Ainsi, l'entrée par les pratiques nous permet d'identifier un certain

nombre d'acteurs qui structurent puissamment les pratiques RH, sans forcément être identifiés comme tels sur l'organigramme, et qui sont susceptibles d'agir au niveau de leur propre entreprise, certes mais aussi au niveau supérieur, celui du donneur d'ordres. Cependant, ce cas particulier ne signifie pas que le DRH d'une entreprise donneur d'ordres n'a rien à faire en matière de prévention chez les sous-traitants. En effet, on peut tout à fait imaginer que le DRH du donneur d'ordres soit moteur sur une action en matière de santé et de sécurité, et vienne enrôler les acteurs de la maîtrise des déchets.

- Les moyens

Nous avons identifié au moins deux niveaux à cibler pour une intervention en faveur de la GEPaST : celui de l'entreprise, et celui du territoire. Nous avons identifié au moins trois catégories d'acteurs qui peuvent facilement attester de leur légitimité à intervenir sur ces questions et à impulser un changement en faveur de la GEPaST : les managers à tout niveau, les préventeurs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, le donneur d'ordres. Dans le courant de nos travaux, nous avons aussi noté que la cohérence des pratiques de GRH entre elles, et la cohérence des acteurs entre eux, était un gage de réussite de la mise en place d'une convention.

Ceci étant posé, nous sommes à la peine pour répondre à un certain nombre de questions, qui devront donc être explorées plus avant, dans les travaux ultérieurs.

- Une fois qu'ils sont identifiés, et que le concept de GEPaST est posé, comment sensibiliser les détenteurs des pratiques de GRH à la GEPaST et les enrôler ?
- Comment faire dialoguer des acteurs aussi divers entre eux ?
  - Ils sont publics ou privés
  - Ils sont dans l'entreprise ou au-dehors
  - Ils sont issus du monde de la prévention et de la santé, ou bien du monde de la GRH, ou bien de mondes tout autres (ex. des concepteurs de logiciels) ... leurs logiques, leurs langages ne sont pas les mêmes, les échanges d'information entre eux ne sont pas conçus dans ce but
- Comment les coordonner ?
  - Ces acteurs sont très nombreux : qui peut se prévaloir d'un leadership en matière de GEPaST ?

b) Les pistes de recherche : vers une mobilisation de la sociologie de la traduction ?

Ces questions ouvrent la voie à des pistes de recherche importantes, car la GEPaST suppose la construction d'un réseau d'acteurs. Nous pourrions par exemple envisager de mobiliser la sociologie de la traduction, théorisée par Callon (Callon, 1986). Son approche porte sur le processus par lequel un accord se fait (ou pas) entre des acteurs pour s'engager dans un processus commun. Il appelle « *traduction* » ce processus par lequel des acteurs au départ différents, ne communiquant pas entre eux, finissent (par négociation, coups de force, conviction) par entrer en dialogue autour d'une vision commune d'un problème à traiter.

Callon reprend de façon stylisée le processus qui part de groupes d'acteurs isolés, comme peuvent l'être nos acteurs en santé au travail et nos gestionnaires, pour aboutir à une « *communauté* » d'acteurs partageant une même façon de poser le problème et prêts à collaborer à sa résolution. Il identifie quatre étapes, dont la première, la « *problématisation, ou comment se rendre indispensable* », paraît à l'issue de nos travaux la plus délicate en matière de GEPaST.

Selon Callon, « *la problématisation, et ceci n'est pas original, consiste donc en la formulation de problèmes. [...] Mais elle ne saurait être limitée à ce seul mécanisme.* »

En matière de GEPaST, pourtant, même ce seul mécanisme ne va pas de soi. Nous avons vu en effet que la définition des problèmes posés par le vieillissement au travail se faisait différemment selon le type d'acteur considéré, entre le gouvernement qui le pose comme un problème de nature macro-économique et l'entreprise qui peut le poser comme un problème d'inaptitude médicale, voire, ne pas le poser comme un problème du tout. Le premier travail à accomplir pour construire ce réseau d'acteurs est donc de parvenir à se mettre d'accord sur une formulation commune du problème, ce qui suppose entre autres une intense activité de transfert des connaissances sur l'intrication entre gestion et santé au travail produites par la recherche.

Callon poursuit sa définition de la problématisation en ajoutant qu'il s'agit d'un mouvement par lequel les trois chercheurs qu'il étudie, après avoir posé les questions formulant le problème, « *identifient un ensemble d'acteurs dont ils s'attachent à démontrer qu'ils doivent, pour atteindre les objectifs ou suivre les inclinations qui sont les leurs, passer obligatoirement par le programme de recherche proposé.* »

C'est ici que sera utile la connaissance des objectifs et inclinations des acteurs, que l'on a pu approcher notamment en mobilisant la sociologie compréhensive.

« *Entre-définition des acteurs* » puis « *définition de points de passage obligés* » : « *La problématisation décrit un système d'alliances, nous disons d'associations, entre des entités dont elle définit l'identité ainsi que les problèmes qui s'interposent entre elles et ce qu'elles veulent. Ainsi se construit un réseau de problèmes et d'entités au sein duquel un acteur se rend indispensable.* »

L'étape de la problématisation telle que l'a définie Callon nous paraît la première, mais aussi la plus délicate à réaliser pour construire le réseau d'acteurs qui sera prêt à collaborer à l'élaboration puis à l'intégration d'une GEPaST dans la GRH d'une entreprise. En effet, pour l'instant, la recherche sur le lien entre santé au travail et gestion a bien du mal à se rendre indispensable, et nous avons pu mesurer les fossés existant entre les différents types de rationalité mobilisées lors des arbitrages en faveur ou en défaveur de la GEPaST dans nos entreprises. Il s'agit là, manifestement, d'un défi à relever.

Ce n'est qu'à ce prix que les étapes suivantes pourront être envisagées :

- Les dispositifs d'intéressement, ou comment sceller les alliances

L'intéressement chez Callon concerne « *l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématique. Toutes ces actions prennent corps dans des dispositifs.* » Autrement dit, l'entité (par exemple, celle qui souhaite impulser la GEPaST), s'efforce de mobiliser les acteurs qu'elle a identifiés et de les faire entrer dans sa logique. Cela passe par l'établissement de relations avec eux, parfois par la rupture d'autres relations que ces acteurs avaient avec d'autres.

On imagine donc bien que les acteurs désireux d'impulser une GEPaST vont devoir négocier, persuader, reformuler leur argumentaire, pour s'adapter à la réalité complexe des acteurs qu'ils auront identifiés. « *L'intéressement, s'il réussit, confirme (plus ou moins complètement) la validité de la problématisation qui, dans le cas contraire, se trouve réfutée.* » Cette construction est donc dynamique, il s'agit d'un processus, qui pourra amener à revoir la problématisation.

De fait, nous avons pu observer une invalidation de la problématique dans notre cas exploratoire. Le déploiement du projet apparenté à la GEPaST et imaginé par le DRH butait sur les conflits d'intérêt entre les différents acteurs, et les dispositifs d'intéressement (« *ensemble des actions mises en œuvre pour constituer un noyau d'acteurs* ») y ont échoué à créer un rapport de forces favorable.

- Comment définir et coordonner les rôles : l'enrôlement

L'enrôlement, ou « *intéressement réussi* », ne peut donc s'envisager que dans le cas où la problématisation est parvenue à susciter un consensus autour du caractère indispensable de celui qui prétend enrôler les acteurs. Dans l'article de Callon, les chercheurs développent leur argumentaire à travers rencontres, réunions publiques, articles scientifiques et premières expérimentations, etc. Il y a un travail volontaire pour « *intéresser* » les acteurs, les faire rentrer dans le jeu, les convaincre de leur intérêt à en être partie prenante. C'est une autre des raisons pour lesquelles la question du transfert devra être posée. C'est également là qu'une institution comme l'INRS trouve le plein accomplissement de sa mission.

- La mobilisation des alliés : les porte-parole sont-ils représentatifs ?

« *Qui parle au nom de qui ? Qui représente qui ?* » En matière de vieillissement au travail, la question se pose de manière particulièrement aiguë dans la mesure où les types d'acteurs intéressés sont très nombreux, et où la question globale concerne tout un chacun. Lors du cas exploratoire, nous avons par exemple constaté que les représentants syndicaux interrogés faisaient une nette différence dans leur propos selon qu'ils s'exprimaient en leur nom propre, auquel cas ils se prononçaient pour la fin immédiate de la pratique du fini-quitte, ou au nom de leurs électeurs, auquel cas ils prenaient la position inverse. Il nous paraît logique, lors de la mobilisation de la sociologie de la traduction en vue de construire tout à la fois une GEPaST et un réseau d'acteurs qui la soutiennent, de porter une attention particulière à la question de la représentativité des quelques individus qui seront mobilisés au nom du groupe.

Pour Callon, les groupes d'acteurs, leurs intérêts, ne préexistent pas, ou en tout cas pas complètement. Le processus contribue à les faire émerger, à déplacer les conceptions, les argumentaires, pour essayer de stabiliser un réseau. Au début, les groupes d'acteurs ne se parlent pas. « *Au départ les univers sont séparés et ne disposent d'aucun moyen de communiquer entre eux. En bout de course, un discours les a unifiés ou plutôt les a mis en relations de façon intelligible. Mais cela aurait été impossible sans les déplacements en tous genres, sans les négociations et ajustements qui les ont accompagnés. [...] La traduction est un processus avant d'être un résultat.* »

La GEPaST telle que nous la définissons et décrivons à l'issue de ce travail n'est qu'un commencement. Seul, l'outil sera inopérant sans la construction du réseau d'acteurs à même de le soutenir. Ces questions ne sont donc que quelques-unes des perspectives de recherche ouvertes selon nous par ce travail.

#### 9.4. Avenir de la GEPaST : pistes pour la recherche ultérieure

##### 9.4.1. De nouvelles propositions à tester...et à enrichir

A l'issue de notre travail, nous avons formulé des propositions en matière théorique comme en matière d'apports managériaux. Ces propositions ne prétendent évidemment pas constituer un aboutissement, mais plutôt un début, car leur présence ouvre des pistes de recherches ultérieures.

Premièrement, nous avons proposé un modèle du phénomène social que nous avons appelé GEPaST, comportant deux idéaux-types de conventions de cette GRH à finalité particulière. L'une s'appelle « *un métier pour la vie* », l'autre, « *la flexicurité interne à l'entreprise* ». Ces propositions sont des idéaux-types, ce qui signifie qu'elles ne sont que des descriptions à grands traits principaux d'idées abstraites et simplifiées, visant à aider à penser le sujet.

Comme pour tout modèle basé sur des idéaux-types, nous y voyons au moins deux limites, qui justifient la première piste de poursuite des travaux :

- Les idéaux-types sont des propositions de catégories, censées aider à comprendre le phénomène appelé GEPaST, mais sans prétendre que les caractéristiques de ce type se retrouvent toujours et parfaitement dans les phénomènes observés. De ce fait, elles sont toujours perfectibles. Nos propositions devront donc être mises à l'épreuve de nouveaux cas pour être critiquées, affinées, peut-être réfutées, en tout cas enrichies. Les mises à l'épreuve devront concerner un échantillon plus large, d'entreprises, de secteurs, de configurations organisationnelles différents. On peut étendre le questionnement à tous les métiers à fortes contraintes (par exemple, l'aide à la personne, le milieu hospitalier, l'industrie automobile, la hot line...). On peut encore l'étendre à différentes caractéristiques populationnelles (catégorie socio-professionnelle, genre, secteur d'activité, métier...).
- Nous ne disposons que de trois cas princeps, dont deux seulement nous ont semblé pouvoir donner lieu à une proposition d'idéaux-types de GEPaST. Il va de soi que d'autres conventions de GEPaST existent sans doute, ailleurs. Nous en avons déjà

effleuré une lors de notre discussion : la possibilité d'une convention qui pourrait s'intituler « *la flexicurité interne au territoire, mais externe à l'entreprise* ».

Deuxièmement, à l'issue de notre travail, nous avons également proposé une adaptation de la démarche d'analyse de Pichault et Nizet à notre problématique de GEPaST. Il va de soi que cette nouvelle proposition doit aussi être mise à l'épreuve de nouveaux terrains. En effet, de nombreuses questions ou imprécisions subsistent. Par exemple, il s'est avéré que les trois cas princeps étudiés relevaient tous de la configuration bureaucratique. Or, ils relèvent de trois conventions de GEPaST fort différentes. Ainsi, nos résultats n'ont pas permis de proposer d'hypothèse concernant un possible lien entre la configuration organisationnelle et une convention particulière de GEPaST. En revanche, nous croyons déceler une piste à creuser dans une possible relation entre la conception du lien de subordination dans chaque entreprise et la convention de GEPaST à l'œuvre. En effet, Caillou, notre cas-succès, est la seule à amender un lien de subordination basé sur l'autorité rationnelle-légale, imposé sur une base impersonnelle, par des aspects personnalisés et des marges de négociation. Etant donné ce qu'est notre définition de la GEPaST, cette piste mérite d'être creusée ultérieurement. La question pourrait se formuler de la façon suivante : les conceptions dominantes en termes de leadership et d'autorité sont-elles un critère pertinent permettant d'estimer la cohérence externe d'une convention de GEPaST ? Certaines conceptions sont-elles plus favorables que d'autres à la GEPaST ?

#### *9.4.2. La question du changement organisationnel*

Une question a été peu abordée tout au long de notre réflexion : il s'agit de celle du moment de la GEPaST. Or, cette question n'est pas anodine. Nous remarquons en effet que Montagne s'est préoccupée de GEPaST après un accident mortel, puis a laissé la GEPaST se dégrader au moment de deux réorganisations successives. Menhir tente d'introduire son projet de GEPaST à la faveur d'une réorganisation massive. Caillou pense l'introduction d'une nouvelle pratique organisationnelle, le passage au monoripage, en fonction de la GEPaST. Ces trois exemples nous incitent à penser que les moments de grand changement organisationnel dans l'entreprise sont des moments de rupture, qui peuvent s'avérer critiques pour la GEPaST, ou au contraire révéler de grandes opportunités. Il nous semble qu'un travail sur l'articulation entre le changement organisationnel et la GEPaST serait de nature à nous permettre de fournir davantage d'outils opérationnels pour les détenteurs des pratiques RH aux prises avec un tel changement. Il s'agirait par exemple de leur fournir les moyens d'analyser le changement au prisme de la GEPaST, et des repères pour ne pas laisser d'autres priorités, peut-être plus évidentes à court terme, envahir tout le champ des pratiques RH dans ces moments de remise en cause des pratiques.

#### *9.4.3. Les questions de la construction du réseau d'acteurs*

La dernière série de questions soulevées concerne la construction du réseau d'acteurs nécessaires pour porter le projet de la GEPaST. Notre travail a montré que le traitement des effets du vieillissement au travail nécessitait l'intervention de nombreux acteurs. Or, ceux-ci appartiennent pour l'instant à des groupes isolés les uns des autres, à des mondes très distincts, parfois cloisonnés par leurs disciplines. Santé au travail et gestion se croisent peu, et pas sur l'objet « vieillissement ». Plusieurs questions vont donc devoir être pensées.



La première concerne le transfert. Ici nous nous référons à notre propre expérience. Dans le cadre de notre travail de responsable d'études à l'INRS, nous avons déjà eu l'occasion d'exposer nos travaux devant des universitaires travaillant dans le domaine de la GRH (par exemple à l'école doctorale, ou au colloque EGOS). Nous avons également eu l'occasion de nous exprimer devant des audiences composées de préventeurs, médecins du travail ou personnels des CARSAT. Nous avons été frappée par la réaction, toujours la même : à aucun moment qui que ce soit n'a critiqué la pertinence du propos, mais nous avons pu mesurer la distance qui sépare ces deux mondes : la gestion des ressources humaines et la santé au travail. Dès lors, se pose la question suivante : comment effectuer un transfert quand les décideurs appartiennent à deux mondes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble sur la question posée ? Comment opérer quand la question se pose à la frontière de deux disciplines, GRH et santé au travail, qui n'ont pas l'habitude de se croiser à cet endroit, ni de cette manière ? Cette question est celle de l'interdisciplinarité, car santé et GRH semblent pour l'instant relever de mondes très distincts. Les solutions restent à concevoir : faut-il former les acteurs différemment ? Concevoir des objets intermédiaires, comme des dispositifs de GRH qui infèrent la prise en compte de la GEPaST, qui permettent aux acteurs de dialoguer ?

La deuxième question est celle de la construction du réseau d'acteurs qui vont pouvoir porter la GEPaST. Ici nous proposons de nous inscrire dans les pas de Callon et de sa sociologie de la traduction. Il s'agira, dans les travaux ultérieurs, de trouver le moyen de reproduire le processus qui part d'un ensemble de groupes d'acteurs isolés pour aboutir à une « communauté » d'acteurs partageant une même façon de poser le « problème du vieillissement au travail » et prêts à collaborer à sa résolution par la GEPaST.

### Conclusion du chapitre 9

Malgré d'inévitables limites, notre projet a permis de dégager d'importants apports. Indubitablement, le fait de dépasser le concept inopérant de « gestion des âges » en est un. En lieu et place, nous avons initialement proposé d'introduire le concept de GEST (gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps). Celui-ci nous permet de remettre au centre du débat la problématique de la santé au travail, qui avait été largement ignorée par les différents avatars de la gestion des âges, cette lacune expliquant selon nous son échec. Ce nouveau concept étant posé, il nous a permis de discuter le cadre d'analyse de Pichault et Nizet afin d'adapter cette démarche à l'étude spécifique de la prise en compte des questions de santé et de sécurité au travail, sous l'angle de la GEST, dans les pratiques de GRH. Puis nous avons pu confronter notre concept aux données de nos terrains pour aboutir à une proposition de modèle comportant deux idéaux-types exploratoires, deux conventions illustrant ce que pourrait être une GEST. Ce faisant, nous avons été amenée à affiner notre proposition conceptuelle en la complétant par la notion de parcours, qui a le mérite d'envisager le registre du travail et de ses conditions, mais aussi de l'emploi et de ses conditions juridiques, au-delà de la focale unique sur l'individu : la GEST a ainsi laissé place à la GEPaST (gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail). Le projet se termine donc sur cette proposition d'un outil que nous espérons opérationnel, à destination de tout acteur désireux de mettre en place une telle démarche. Afin d'étayer notre apport managérial, nous fournissons également des recommandations sur les conditions de mise en place, les points de vigilance à

observer, et les indices dont l'évolution devrait être surveillée. Ces résultats sont ceux d'un travail de recherche : ils ouvrent donc d'importantes perspectives de travaux ultérieurs, dans la mesure où les idéaux-types et propositions conceptuelles sont précisément faits pour être confrontés à la réalité des terrains.

## CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE IV

A ce stade, il est utile de rappeler que notre travail s'est inscrit dans le prolongement d'une étude exploratoire, réalisée en master, sur les pratiques de ladite « *gestion des âges* » dans une entreprise de collecte de déchets. Nous étions alors allée de surprise en surprise : alors que la littérature décrivait des entreprises généralement apathiques, presque indifférentes à la question de la gestion des âges, nous avons découvert une entreprise qui certes ne l'investissait pas, mais pour des raisons qui n'avaient rien à voir avec de l'indifférence. De cette étude exploratoire, nous avons plutôt conclu que le concept de gestion des âges, qui ne répondait en rien à la problématique de cette entreprise, à savoir, au problème des inaptitudes médicales, devait être réinterrogé.

Ce travail a permis une réinterrogation du concept de gestion des âges et la proposition d'un autre concept, plus à même selon nous de répondre aux grands défis soulevés par le vieillissement au travail. Ainsi avons-nous initialement proposé le concept de GEST, ou gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps. Ce concept de travail nous permettait de nous affranchir de la notion d'âge chronologique pour la remplacer par celle de diachronie, mais aussi et surtout de remettre la santé, au sens de Canguilhem, au centre des débats. Armée de ce premier concept, nous avons adopté une démarche d'analyse des pratiques de GRH inspirée de celle de Pichault et Nizet. En effet, nous souhaitons une approche holistique, à même de répondre aux *gaps* de la littérature, à savoir, d'étudier les pratiques de gestion dans leurs contextes et au sein des réseaux d'acteurs qui les structurent. L'analyse a été pratiquée à plusieurs niveaux, entreprise mais aussi territoire, ce qui a permis de faire émerger de nouveaux enjeux et de nouveaux acteurs. La pertinence de cette approche a pu être solidement documentée par une focale multidisciplinaire, à la fois quantitative et qualitative, sur une décision organisationnelle précise. Ainsi, le lien a pu être fait entre cette décision et ses conséquences en termes de changements dans le travail quotidien des opérateurs, donc, entre ses décisions et les conséquences potentielles sur leur santé. Enfin, nous avons pu proposer une première ébauche de modèle, comprenant deux propositions idéal-typiques de conventions de GEST.

Malgré ses limites, essentiellement quelques lacunes en matière de matériaux recueillis, sur des points bien précis, ce travail nous semble permettre de proposer d'importants apports, tant sur le plan théorique que sur le plan managérial.

Sur le plan théorique, nous discutons la démarche d'analyse des pratiques de GRH de Pichault et Nizet, pour en proposer une nouvelle, directement inspirée de la première, mais qui permet d'étudier spécifiquement la façon dont ces pratiques prennent en compte les questions de santé et de sécurité au travail, dans l'acception qui est la nôtre.

Sur le plan managérial, nous affinons la proposition de GEST initiale pour la compléter en y introduisant la notion de parcours, qui a le mérite d'envisager le registre du travail et de ses conditions, mais aussi de l'emploi et de ses conditions juridiques, au-delà de la focale unique sur l'individu. La GEST a ainsi laissé place à la GEPaST (gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail). Puis nous avons pu confronter notre concept aux données de nos terrains pour aboutir à une proposition de modèle comportant deux idéaux-types

exploratoires, deux conventions illustrant ce que pourrait être une GEPaST. Le projet se termine donc sur cette proposition d'un outil que nous espérons opérationnel, à destination de tout acteur désireux de mettre en place une telle démarche. Afin d'étayer notre apport managérial, nous fournissons également des recommandations sur les conditions de mise en place, les points de vigilance à observer, les indices dont l'évolution devrait être surveillée, et les acteurs à solliciter.

Nouveau concept de GEPaST, nouvelle « *démarche d'analyse des pratiques de GEPaST d'après Pichault et Nizet* », nouveau modèle présentant deux idéaux-types de conventions de GEPaST : ces résultats sont ceux d'un important travail de recherche. Ils ouvrent donc de larges perspectives de travaux ultérieurs, dans la mesure où les idéaux-types et propositions conceptuelles sont précisément faits pour être confrontés à la réalité.

## CONCLUSION GENERALE

---

Ce long travail a été réalisé au confluent de plusieurs disciplines. Il avait pour objectif d'interroger en profondeur la prise en compte de la santé au travail dans la gestion des travailleurs au fil du temps au sein des entreprises, et de formuler des propositions pour l'améliorer le cas échéant.

Pour atteindre cet objectif, notre démarche s'est articulée en trois étapes.

La première a consisté à aller interroger dans la littérature internationale le concept général de « *gestion des âges* », car il s'agit d'un concept commun, censément partagé. Il structure les discours des acteurs gouvernementaux, et ceux-ci attendent de lui qu'il structure de la même façon les pratiques des entreprises. Nous avons interrogé ces pratiques et leurs résultats. Nous avons abouti au constat d'un échec patent : ainsi posée, la gestion des âges ne permet pas de gérer les âges. Nous avons donc analysé les causes de l'échec. A rebours de la littérature traditionnelle, nous estimons que si la culture de l'âgisme héritée des options politiques antérieures est bien un obstacle à l'emploi des travailleurs vieillissants, elle ne doit pas masquer la réalité d'un deuxième obstacle, bien plus important de par son ampleur et la difficulté à y remédier, et pourtant négligé : la problématique majeure de la santé au travail, elle-même indissociable de la question des conditions de travail. Nous en avons conclu que le concept de « *gestion des âges* » était une idée mal conçue, car elle passe à côté de cette problématique majeure, qui se révèle dans toute son acuité au fur et à mesure que recule l'âge légal de départ à la retraite. Après cette analyse, nous avons donc formulé une nouvelle proposition conceptuelle, de travail, provisoirement dénommée GEST (« *gestion de l'employabilité par la santé au fil du temps* ») et considérée comme plus apte à répondre à la problématique posée par le croisement entre les effets du vieillissement et les conditions de travail en entreprise.

Dans un deuxième temps, et encore à rebours de la littérature traditionnelle, nous formons l'idée que les entreprises ne sont pas nécessairement indifférentes à la question du vieillissement en entreprise. Nous pensons que l'apathie générale constatée dans la littérature tient, au moins dans certains cas, au mode de repérage utilisé pour estimer l'engagement des entreprises : la recherche se focalise sur la façon dont elles investissent les dispositifs légaux, ou sur les dispositifs de gestion déclarés comme dédiés à la « *gestion des âges* ». Or, ceux-ci ne répondent pas à la problématique concrète des entreprises. L'apparente indifférence constatée peut donc tenir à un véritable désintérêt, c'est vrai ; mais elle peut aussi, et c'est notre idée de départ, être liée à un défaut de repérage, alors même que certaines entreprises se seraient pourtant emparées de la question du vieillissement de leurs salariés. La deuxième étape de notre travail a donc consisté à tester notre proposition de GEST sur le terrain : il s'agissait d'analyser en détail et sans *a priori* les pratiques de GRH des entreprises, dans les pratiques relevant des grands domaines classiques mais aussi dans les pratiques relevant de

l'organisation, pour y rechercher des traces de GEST. Pour ce faire, nous avons mobilisé la démarche d'analyse des pratiques de GRH de Pichault et Nizet, qui présente l'immense vertu d'envisager les pratiques de GRH comme des processus, en interaction avec les contextes et les acteurs qui les structurent. (Pichault & Nizet, 2013). Nous avons choisi d'étudier trois entreprises employant des ripeurs, métier contraignant par excellence, donc, archétypal en matière de problématique croisée conditions de travail \* vieillissement (Pueyo & Volkoff, 2011; Volkoff, 2004). Le premier objectif était d'établir l'existence de pratiques de « *GEST* », élaborées en dehors de toute injonction légale. Le deuxième, d'affiner le concept ainsi que de décrire les différentes formes qu'elle pouvait prendre dans les pratiques.

La troisième étape a consisté à comparer les résultats obtenus dans les trois entreprises et deux territoires considérés. Dans deux entreprises sur trois, nous avons observé que notre idée de départ se confirmait. En dehors de toute injonction légale à « gérer les âges », les détenteurs des pratiques de GRH possédaient une vision de ce que nous avons finalement appelé « *GEPaST* », ou « *gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail* ». Ce concept a donc pu donner lieu à un modèle, que nous espérons opérationnel, et qui décline deux conventions idéal-typiques de pratiques de GRH. Chaque variante correspond à une réponse différente à la question unique : « quelle peut/doit être la longévité professionnelle d'un opérateur dans un métier contraignant ? »

Il ressort finalement de ce projet la nécessité d'un renouvellement conceptuel complet de la gestion des effets du vieillissement au travail. Cette gestion ne doit plus ignorer la question de la santé au travail, sous peine de drames humains mais aussi de contre-productivité économique, car les salariés inaptes, s'ils ne relèvent pas des régimes de retraite, relèvent d'autres systèmes de solidarité nationale. Nous proposons un concept de substitution, qui remet la santé au travail au centre du débat et vise à réconcilier les mondes de la gestion et de la santé. De notre point de vue, ces résultats constituent donc un triple apport scientifique, méthodologique et pratique.

### Apports scientifiques : un renouvellement conceptuel complet de la gestion des effets du vieillissement au travail

Les constructions opérées au fur et à mesure de cette recherche nous amènent à conclure sur la nécessité d'une profonde remise en question du concept pourtant dominant de gestion des âges. Nous concluons à l'impérieuse nécessité de le remplacer par un nouveau concept, qui remette la santé au travail au centre du débat, et puisse jouer le rôle d'objet intermédiaire entre les deux mondes bien distincts de la santé et de la gestion. Nous l'avons appelé GEPaST. Nous en avons décrit les deux premiers ensembles de pratiques, ou « *conventions* ». L'émergence de ces nouveaux outils à destination des détenteurs des pratiques de GRH, qu'ils appartiennent au monde de la santé (préventeurs) ou de la gestion, nous a conduite à proposer simultanément une adaptation du cadre analytique de Pichault et Nizet qui le rende efficace dans l'étude de ce type spécifique de pratiques de GRH.

### Pour en finir avec la « gestion des âges »

« *It is in the nation's interest for people to work longer...* » (A. Walker, 1997)

Intérêt de la nation ? Des entreprises ? Des individus ? Le concept de gestion des âges est né récemment, sous la plume d'acteurs gouvernementaux. Ces derniers ont décidé d'allonger la durée de la vie professionnelle, en réponse à l'objectivation de déséquilibres macro-économiques causés par le vieillissement démographique. Le concept de gestion des âges est pensé comme le bras armé de cette petite révolution. Il se retrouve ainsi promu par des auteurs institutionnels, qui se penchent majoritairement sur l'emploi, les pensions et la protection sociale, et plus marginalement, sur la formation, les droits de l'homme et la lutte contre les discriminations. Présenté sous forme de définitions officielles dans tous les pays concernés par ce phénomène, le concept de gestion des âges fait l'objet d'une large diffusion, accompagnée de mesures réglementaires ou normatives, incitatives ou coercitives, qui visent à favoriser sa déclinaison dans les pratiques de GRH des entreprises (Ilmarinen, 2006; C. Streb et al., 2009; TAEN, 2007; Villosio et al., 2008; A. Walker, 1997).

Cependant, force est de constater que la tentative se solde par un échec. Malgré les succès en trompe-l'œil, comme l'augmentation des taux d'emploi de la fraction la plus âgée de la main-d'œuvre, la littérature est unanime à décrire des entreprises peu impliquées, des dispositifs légaux peu investis, et des travailleurs âgés lourdement discriminés sur le marché de l'emploi.

A cet état de fait, nous identifions plusieurs séries de raisons. La première est régulièrement documentée dans la littérature. Elle tient au terrain hostile sur lequel tente de s'implanter la gestion des âges. En effet, dans tous les pays concernés, les options politiques antérieures visaient à favoriser les sorties précoces, pour diverses raisons. Ceci a eu pour effet de produire un ensemble de valeurs et de normes partagées, légitimant la segmentation de la main-d'œuvre sur le critère d'âge et les discriminations afférentes. La volonté d'augmenter la durée de vie professionnelle incarnée par la gestion des âges vient maintenant se heurter à cette culture de l'âgisme (Guillemard, 2004a).

Néanmoins, si nous partageons ce constat, nous estimons qu'il n'explique pas tout. Nous identifions une deuxième série de raisons qui viennent expliquer l'échec de la gestion des âges, et qui tiennent à la construction même du concept. Nous n'avons pas trouvé dans la littérature de remise en cause en ce sens. Pourtant, les points que nous critiquons sont nombreux. Ainsi, le concept de « gestion des âges » est largement sous-tendu par la notion d'âge chronologique, qui est elle-même discutée, quoique trop rarement à notre goût. (Cleveland & McFarlane Shore, 1992; Kooij et al., 2008). A cette notion, nous préférons la notion de diachronie, en référence au fait que les relations entre l'âge et le travail peuvent se penser comme un problème temporel. (Gaudart, 2014). Par ailleurs, les définitions de la gestion des âges proposent toutes une focale sur l'emploi, mais sans se soucier d'employabilité. Pourtant cette notion (Saint Germe, 2004) nous semble pourtant plus adaptée car le vieillissement est un phénomène processuel. Enfin, ses acteurs et ses moyens sont flous et mal définis. Et par-dessus tout, les différentes définitions proposées comme leurs déclinaisons occultent la question majeure de la santé au travail. Or, les liens entre travail, santé et vieillissement sont étroits et bien documentés : « *l'un des facteurs qui conditionnent le prolongement de la vie active est l'état de santé des travailleurs.* » (France Stratégie, 2018). En effet, la mauvaise santé est un frein majeur au maintien dans l'emploi, tandis que les conditions de travail peuvent permettre de construire la santé comme elles peuvent au

contraire la dégrader (voir les grandes enquêtes : SHARE au niveau européen, SVP50, SIP, SUMER, ESTEV, EVREST pour la France.). Et de fait, c'est l'allongement forcé de la durée de vie professionnelle qui a permis de démasquer la problématique de la santé au travail en fin de carrière, puisque celle-ci était autrefois gérée par les sorties précoces.

A l'issue de notre revue de littérature, notre idée est qu'il est impératif de rapprocher les questions de santé au travail des questions de gestion. Pour nous, le vieillissement au travail est le lieu de ce rapprochement.

Cette conclusion va être renforcée de façon éclatante par l'un des résultats de notre travail. En effet, l'INRS nous a offert l'opportunité d'observer de manière pluri-disciplinaire la mise en œuvre d'une décision organisationnelle, le passage au monoripage, et d'objectiver les modifications qu'elle entraînait sur le travail des opérateurs, donc, potentiellement, sur leur santé. Grâce au travail croisé d'un économiste, d'un physiologiste et d'une ergonome, notre regard qualitatif a pu être considérablement renforcé par des observations et mesures chiffrées. C'est ainsi que nous avons donc pu établir un lien incontestable entre la décision gestionnaire et ses conséquences sur la santé des opérateurs. Cet apport majeur nous permet de légitimer totalement et définitivement la mise en rapport de la santé avec la gestion.

Or, la revue de littérature nous montre que les mondes de la santé et de la gestion sont bien distincts, qu'ils peinent à communiquer. Cette impression est renforcée par notre propre expérience. Au confluent des disciplines, l'auteur de ces lignes est responsable d'études médecin, mais aussi chercheur en gestion. Les présentations des travaux en cours se font indifféremment devant des parterres de préventeurs ou de gestionnaires. Invariablement la réaction est la même : si la légitimité du propos n'est jamais remise en question, la méconnaissance de l'autre monde est toujours patente, et les acteurs se disent « *démunis* ».

Pour toutes ces raisons, et pour répondre à l'objectif de la thèse, nous avons été amenée à formuler une nouvelle proposition conceptuelle, plus à même d'aider les entreprises à gérer le croisement effets du vieillissement \* conditions de travail. Il s'agit ici de créer une sorte d'objet intermédiaire, susceptible de faciliter le contact entre les mondes, voire, d'abolir la frontière sur cet objet. C'est la raison pour laquelle nous ne nommerons pas spécifiquement d'acteur ou de discipline destinataire de nos outils, car ceux-ci sont mis à disposition de tout acteur susceptible d'intervenir dans l'environnement qui structure les pratiques de GRH.

Nous avons nommé notre objet intermédiaire « *GEPaST* », pour « **gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail** ». Dans cette nouvelle acception, la santé est entendue au sens de Canguilhem, comme une « *augmentation de la puissance normative* » (Canguilhem, [1984]-2002). Nous avons retenu cette définition de préférence aux autres (comme celle de l'OMS) parce que le vieillissement est un processus, donc qu'aucune définition de la santé comme un état ne nous paraissait satisfaisante ; par ailleurs, le vieillissement résulte de l'interaction entre l'individu et son environnement, donc les définitions strictement médicales nous semblaient insuffisantes. Dans l'acception retenue de la santé, il est évident que la santé englobe la question de la sécurité, à laquelle elle ne saurait cependant être réduite. Quant à l'employabilité, elle s'entend ici comme « *la capacité relative que possède un individu à obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre*



*ses propres caractéristiques personnelles et le marché du travail.* » (Canadian Labour Force Development Board, 1994). Au-delà de la prise en compte de l'interaction caractéristique du vieillissement, il nous semble que le terme « *satisfaisant* » entre ici en résonance avec le besoin d'augmentation de la puissance normative de l'individu. Enfin, dans notre proposition, la notion de parcours englobe la diachronie et permet de s'affranchir du critère d'âge chronologique, tout en référant au registre du travail et de ses conditions, mais aussi au registre de l'emploi (Hélardot, 2018). Enfin, le fait d'introduire la notion de pilotage des pratiques de GRH *par* la santé au travail permet bien de remettre celle-ci au cœur des débats.

### L'alternative : la GEPaST

Nous avons mobilisé le cadre d'analyse des pratiques de GRH de Pichault et Nizet pour effectuer une analyse extensive des pratiques de GRH dans trois entreprises. Holistique, ce cadre d'analyse permet d'envisager les pratiques comme des processus, en interaction avec les contextes et les acteurs, ce qui apporte une réponse à deux *gaps* de recherche identifiés dans la littérature. L'approche contingente se trouve enrichie d'une approche politique.

Les trois entreprises étudiées étaient situées sur deux territoires différents, ce qui a autorisé une approche multi-niveaux, à l'échelle du territoire mais aussi à l'échelle de l'entreprise. Nous avons appliqué l'analyse aux pratiques relevant des grands domaines dits « *classiques* » de GRH comme aux éléments relevant de l'organisation du travail.

Les résultats nous permettent d'esquisser deux idéaux-types. Ceux-ci décrivent des conventions de GEPaST, autrement dit, des ensembles de pratiques propres à servir de repères et à guider les décisions dans les situations d'incertitude. Chacune de ces conventions idéaltypiques prétend apporter une réponse différente à la question de base que tout acteur susceptible de contribuer au façonnage des pratiques de GRH peut se poser avant d'impulser une GEPaST : « *Quelle peut/doit être la longévité professionnelle d'un opérateur dans un métier contraignant ?* » A cette question, en fonction du métier, du secteur, des caractéristiques de l'entreprise, de ses contextes internes et externes, certains répondront : « *ce métier doit pouvoir être exercé durant toute une vie professionnelle* », d'autres répondront : « *ce métier ne peut/doit être qu'une étape dans une succession de métiers, l'instabilité dans le métier garantissant alors la stabilité dans l'emploi* ». En résultent deux façons radicalement différentes de structurer l'ensemble des pratiques de GEPaST.

Ainsi, dans la convention « *un métier pour la vie* », le recrutement peut se faire au niveau de compétences minimal pour l'exercice du poste visé. Par la suite, la GEPaST irrigue toutes les pratiques de GRH, celles qui relèvent des grands domaines classiques comme celles qui relèvent de l'organisation du travail. Peu importe leur caractère formel ou pas : chaque pratique de GRH est structurée par le souci de la santé des opérateurs, cette notion incluant celle de sécurité. Par contraste, la deuxième convention, intitulée « *flexicurité interne à l'entreprise* » envisage les choses sous un autre angle : le métier contraignant n'y est qu'une étape dans une succession de métiers, et c'est précisément l'instabilité dans les métiers qui garantit la stabilité dans l'emploi, au sein de cette même entreprise.

Ici nous identifions un risque de mauvaise compréhension de nos intentions, risque dont nous souhaitons nous prémunir : il n'est pas question de légitimer un modèle de « *salarié-*

*kleenex* », qui consisterait à se débarrasser de l'opérateur sitôt sa période dans le métier contraignant terminée. Au contraire, les opérateurs restent dans l'entreprise à l'issue de leur période dans le métier contraignant. De la même façon, cette convention ne dispense pas l'entreprise de penser toutes ses pratiques de GRH en fonction de la GEPaST, ou *a minima*, de s'assurer que les pratiques non spécifiquement dédiées à la GEPaST ne lui sont pas nocives. Simplement, à l'idéal-type précédent va venir s'ajouter un projet de mobilité organisée, institutionnelle, contractualisée, pensée dès le recrutement. C'est ce projet qui va incarner la convention de GEPaST. Il suppose donc un recrutement adéquat, c'est-à-dire éventuellement surqualifié pour le poste, et un recrutement au cours duquel on s'assure de l'adhésion du candidat au projet de mobilité à venir ainsi que de ses capacités à le réaliser. Il suppose également un fort investissement dans deux autres grands domaines de la GRH : la formation/le développement, et la promotion/carrière/mobilité. Ces trois grands domaines classiques de la GRH abritent donc le projet de GEPaST. Les autres pratiques se doivent, *a minima*, de ne pas venir produire des effets néfastes à la GEPaST.

Dans ces deux conventions de gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail, on note que les pratiques possèdent deux grandes caractéristiques communes. La première est leur haut degré d'adaptabilité aux situations individuelles, donc aux évolutions survenant tout au long du parcours de l'individu, depuis son entrée dans l'entreprise jusqu'au bout de son vieillissement. La deuxième est leur propension à réintroduire de l'horizontalité dans les pratiques, autrement dit, à restaurer, au moins dans certains domaines définis, la puissance normative des opérateurs.

### Apports méthodologiques : construire une démarche d'analyse des pratiques de GEPaST, d'après Pichault et Nizet

Nous soulignons avec force l'intérêt majeur du cadre d'analyse proposé par Pichault et Nizet. Riches des connaissances accumulées pendant 30 ans sur le management des ressources humaines, ils ont offert les moyens d'explorer toutes les dimensions contextuelles externes et internes aux entreprises, susceptibles d'être structurantes pour les pratiques de GRH. Ce faisant, ils nous prémunissent au mieux contre la formation de nouveaux *gaps* de recherche, en fournissant une approche systémique et holistique des situations. Le fait de compléter cette approche par une approche politique leur permet enfin d'échapper à l'écueil du déterminisme, ce qui fait de leur démarche un cadre sûr et robuste pour avancer en recherche. C'est ce cadre qui nous a permis de mobiliser notre connaissance en santé au travail, qui n'entre généralement pas dans le champ de la GRH.

Cependant, si notre objet d'étude initial était « *les pratiques de GRH* », il est devenu évident au fil de la recherche que la démarche d'analyse devait être adaptée à ce sous-ensemble des pratiques de GRH, voire cette GRH à pilotage particulier, qui est la GEPaST. Nous nous sommes donc autorisée à compléter ce cadre, par ailleurs ouvert, de plusieurs façons.

- Intégration de la dimension de la santé à la suite des huit grands domaines de la GRH

Le cadre d'analyse de Pichault et Nizet a été conçu à une époque où le lien entre la GRH et la santé au travail n'était pas encore établi avec force. Or, notre travail est venu s'ajouter aux

conclusions de la revue de littérature pour démontrer ce lien, y compris par des mesures quantitatives et objectives. Pour nous, le champ de la GRH doit donc s'étendre pour inclure la GEPaST. Aux côtés des grands domaines de la GRH comme le recrutement ou la formation, une neuvième grande dimension de la GRH doit voir le jour : la gestion explicite de la santé et de la sécurité au travail. Par ailleurs, il est bien entendu que cette dimension, pour explicite qu'elle soit, ne doit pas dispenser les acteurs d'une réflexion visant à intégrer la GEPaST dans chacune des autres dimensions de la GRH, comme dans les pratiques d'organisation du travail (organisation du travail quotidien, gestion de la charge de travail, gestion du changement organisationnel). La neuvième dimension est nécessaire, mais pas suffisante.

- Adapter la démarche d'analyse de Pichault et Nizet à l'objet GEPaST

Cette adaptation concerne plusieurs points de la démarche initiale. D'abord, il s'agit de préciser les concepts utilisés, comme la décentralisation des décisions, qui ne va plus concerner les décisions stratégiques mais plutôt les décisions de GEPaST ; ou la notion de pouvoir, qui se focalise ici sur le pouvoir en matière de GEPaST, et sur la puissance normative de l'individu. Ensuite, les critères importants pour discriminer les pratiques de GEPaST sont précisés : il s'agit de la spécificité et de la verticalité, le degré de formalisation ne semblant jouer qu'un rôle accessoire. Ceci est logique dans la mesure où le degré d'adaptabilité des pratiques permet d'assurer leur adéquation à la situation dans toutes les phases de la vie professionnelle de l'individu, ce qui répond à la dimension processuelle du vieillissement. Par ailleurs, la réintroduction de l'horizontalité dans les pratiques renvoie directement à la puissance normative de l'individu, donc, à notre conception de la santé. Enfin, le renvoi aux configurations organisationnelles inspirées de Mintzberg déployé par Pichault et Nizet dans le cas général nous paraît superflu : nous formons l'hypothèse que la convention de GEPaST en vigueur dans l'entreprise ne dépend pas de ces configurations, mais bien plutôt de la conception du lien de subordination et de la localisation du pouvoir en matière de GEPaST qui y prévalent.

- Une approche par la rationalisation

Nous avons repéré un autre *gap* de recherche dans la littérature, auquel le cadre de Pichault et Nizet ne permettait pas de répondre : l'exploration du « *fossé entre la micro et la macro-rationalité* » (Van Dalen et al., 2009). Cependant, ces auteurs évoquaient là le décalage existant entre la rationalité gouvernementale, tendant à allonger la durée de vie professionnelle, et la rationalité de l'entreprise, qui pouvait juger dans son intérêt de la raccourcir. Pour notre part, nous avons étendu cette interrogation aux différents acteurs de l'entreprise et de son environnement immédiat. En effet, au-delà de l'analyse de la façon dont les acteurs mobilisent les éléments des contextes pour faire prévaloir leurs intérêts, il nous semblait important de savoir quelle rationalité ces acteurs avaient mobilisée pour les définir. Cette réflexion nous a été inspirée par notre cas exploratoire, lors duquel nous avons été amenée à constater que différents types de rationalité peuvent coexister entre les groupes d'acteurs, voire chez un même acteur (Salmon & Lapoire-Chasset, 2013). Or, les marges de manœuvre dont disposent les acteurs ne sont pas utilisées de la même façon, selon que prédomine la rationalité instrumentale ou la rationalité en valeur. En effet, en l'absence de

toute injonction légale à la GEPaST, dans l'état actuel des choses, celle-ci dépend entièrement du bon vouloir des acteurs, donc, des processus de rationalisation qui guident leurs actions.

### Apports managériaux

Ceux-ci consistent essentiellement à mettre à disposition des acteurs qui structurent les pratiques de GRH des outils que nous espérons opérationnels, assortis d'exemples et d'un mode d'emploi. Par ailleurs, nous identifions des acteurs qui pourraient être les destinataires prioritaires de ces outils, ainsi que des niveaux de déploiement, pour une GEPaST ubiquitaire.

- Alors que la littérature pointait le manque d'outils opérationnels de la gestion des âges, sur le plan pratique, le modèle de GEPaST est mis à la disposition de tout acteur, gestionnaire ou préventeur. Il se veut à la fois recueil de bonnes pratiques concrètes, directement utilisables, et objet intermédiaire permettant de faire dialoguer les deux mondes de la santé et de la gestion. Cet apport managérial est assorti de précautions d'emploi : elles visent à permettre l'adaptation de ce modèle aux conditions préexistantes dans l'entreprise. Par ailleurs, nous faisons la proposition d'une série d'indices permettant de suivre les effets de la GEPaST au fil de son déploiement, ce qui doit permettre de rendre compte de la dimension processuelle des pratiques.
- Alors que la littérature citait des acteurs reconnus comme indispensables mais nombreux et mal définis, notre analyse multi-niveaux permet de les recenser et de les classer de façon rigoureuse, à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur. Cette méthode pourra être employée par qui souhaite mettre en place une GEPaST. Parmi ces acteurs, nous citons trois catégories d'acteurs qui peuvent facilement attester de leur légitimité à intervenir, et nous paraissent en première ligne pour impulser un changement en faveur de la GEPaST : les managers à tout niveau, les préventeurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, été le donneur d'ordres. En effet, nous montrons également que la mise en place d'une GEPaST doit être conduite à plusieurs niveaux : celui de l'entreprise, ce qui est assez classique, mais aussi, ce qui l'est moins, au niveau du donneur d'ordres. En effet, nous avons objectivé de manière pluridisciplinaire le lien entre la décision organisationnelle et ses conséquences sur les conditions de travail, donc sur la santé des opérateurs, mais nous avons aussi obtenu lors de notre recherche que le donneur d'ordres régule une pratique organisationnelle délétère pour la santé des opérateurs. Ce faisant, nous avons démontré que l'action du donneur d'ordres sur les questions de santé et de sécurité chez ses sous-traitants était non seulement légitime, mais aussi, efficace.

### Perspectives et conclusion

Malgré certaines limites dues à un matériau restreint dans une entreprise et à la pénurie de données chiffrées concernant la santé et la sécurité au travail, notre projet a permis de proposer une alternative à la gestion des âges, répondant mieux à la problématique dévoilée par l'allongement de la vie professionnelle : celle de la santé au travail. La GEPaST constitue donc une proposition solide, sérieusement étayée par un travail fouillé. Cependant, elle demeure une proposition initiale, qui doit faire l'objet de développements ultérieurs.

- Le modèle de GEPaST actuel ne comporte que deux variantes. Sans doute en existe-t-il d'autres : une possibilité théorique par exemple serait celle de la « *flexicurité externe à l'entreprise mais interne au territoire* ». Par ailleurs, les deux variantes proposées revêtent un caractère idéal-typique. Ces propositions de catégories sont donc censées aider à comprendre le phénomène, mais sans prétendre que les caractéristiques de ce type se retrouvent toujours et parfaitement dans les phénomènes observés. Pour ces deux raisons, le modèle de GEPaST va devoir être mis à l'épreuve de nouveaux cas pour être critiquées, affinées, enrichies. Les mises à l'épreuve devront concerner un échantillon plus large que le nôtre, d'entreprises, de secteurs et de configurations organisationnelles différents. Il en va de même pour notre proposition de démarche d'analyse des pratiques de GEPaST d'après Pichault et Nizet, dont certains critères, comme le lien entre les conceptions dominantes en termes de leadership et d'autorité et la convention de GEPaST, méritent d'être approfondis.
- La question du moment optimal pour impulser une GEPaST devra être explorée. Il nous semble que le moment du changement organisationnel est un moment d'intérêt particulier : nous avons en effet vu que l'un de nos cas avait laissé la GEPaST périlcliter lors des réorganisations successives, tandis que l'autre avait tenté de profiter d'une réorganisation pour mettre en place une GEPaST. Nous pourrions envisager de mettre au point un moyen d'analyser le changement au prisme de la GEPaST, en utilisant par exemple le modèle d'analyse du changement dit « *des cinq forces* » de F. Pichault. (Pichault, 2009).
- Une autre question se pose encore, celle de la constitution de ces acteurs en réseau, en une « *communauté* » d'acteurs partageant une même façon de poser le « *problème du vieillissement au travail* » et prêts à collaborer à sa résolution par la GEPaST. Elle passe par l'étude de la question du transfert des connaissances produites aux acteurs concernés. En effet, qu'ils appartiennent au monde de la santé au travail ou au monde de la gestion, nous rencontrons une difficulté lors du transfert de ce travail car il se situe précisément au confluent des disciplines. Mise au point de formations, création d'objets intermédiaires, nous devons réfléchir lors de nos interventions et publications à la meilleure façon de mettre en relation ces deux mondes qui parfois encore s'ignorent largement. Plus largement, les outils du transfert de la GEPaST devront être mis au service d'une démarche globale qui s'apparente à une « *traduction* », au sens de Callon (Callon, 1986). Il s'agit de permettre enfin aux groupes d'acteurs isolés, qui posent actuellement chacun le problème de façon différente, de se retrouver autour de l'objet GEPaST et de contribuer à sa promotion. L'INRS se trouve ici au cœur de sa mission.

Dans le droit fil d'une longue tradition en ergonomie, mais aussi des travaux de sociologues comme E. Draais, M. Lapoire-Chasset et K. Rossignol, nous posons comme principe qu'agir en santé au travail consiste à rechercher, non seulement les conditions qui évitent la dégradation de la santé, mais aussi celles qui permettent de la construire ; ces conditions devant être recherchées dans les contextes multiples – techniques, économiques, sociaux,

juridiques...- dans lesquels entreprises et travailleurs évoluent (Drais et al., 2017). Le vieillissement au travail est l'incarnation même de cette nécessité. En effet, la question urgente posée par l'allongement forcé de la durée de vie professionnelle est celle de la sécurisation de la trajectoire de santé des opérateurs, au même titre qu'on tente de sécuriser leur trajectoire de compétence. Nous avons tenté dans ce travail de poser les bases d'une nouvelle appréhension de la GRH, dans laquelle la question de la santé au travail ne serait plus une thématique parmi d'autres mais bien un instrument central de pilotage. Nous avons conscience qu'il s'agit d'une petite révolution et qu'elle ne sera pas aisée à mettre en œuvre. Cependant, au-delà des arguments sur les drames humains et les pertes économiques engendrées par la négligence dont la santé au travail des salariés au fil du temps a trop longtemps fait l'objet, nous souhaitons affirmer avec force un constat qui apparaît peu dans la littérature, mais qui nous a frappée durant tout notre projet : il existe, dans les entreprises, une volonté de bien faire en matière de santé au travail. Tout au long de notre projet, et particulièrement lorsque nous avons étudié les processus de rationalisation à l'œuvre dans les décisions concernant la GEPaST, nous avons identifié des acteurs qui mobilisaient une rationalité en valeur au profit de la GEPaST, sans en avoir particulièrement reçu l'injonction. Peut-être une façon de promouvoir la GEPaST consiste-t-elle à redonner à ces acteurs-là es marges de manœuvre. Quoi qu'il en soit, ce constat nous permet de rappeler ce postulat fondamental et parfois un peu oublié : « *Derrière toute action, il y a toujours l'homme.* » (M. Weber, éd. allemande 1922, trad. franç. 1971).

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Abord de Chatillon, E. (1995). *Accidents du travail et gestion de la sécurité : représentations des acteurs et efficacité des outils* (Thèse de doctorat), Université de Savoie, GEREG Annecy.
- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1995). *Pratiques et Méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris: Armand Colin.
- Algava, E. (2009). Le travail de nuit des salariés en 2009. *DARES Analyses*, 9, 9 pages.
- Allouche, J., Charpentier, M., & Guillot-Soulez, C. (2004). *Gestion des ressources humaines et performance de l'entreprise : l'improbable lien ? Un panorama des études sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières*. Paper presented at the XVème congrès de l'AGRH, Mesurer la GRH, Montréal, Québec.
- Allouche, J., & Sire, B. (1998). *Ressources humaines. Une gestion éclatée*. Paris: Economica.
- Alter, N. (2003). Mouvement et dyschronies dans les organisations. *L'Année sociologique*, 43(2), 489-514.
- ANACT. (2011). Les accords et les plans d'action en faveur de l'emploi des seniors. *Le point sur...* 8.
- Anglaret, D. (2011). Les accords de branche relatifs à l'emploi des salariés âgés. *DGEFP*.
- Armstrong-Stassen, M. (2008a). Human resource practices for mature workers and why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, 334-352.
- Armstrong-Stassen, M. (2008b). Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18, 36-53.
- Armstrong-Stassen, M., & Cattaneo, J. (2010). The effect of downsizing on organizational practices targeting older workers. *Journal of Management Development*, 29, 344-363.
- Arnaudo, B., Hamon-Cholet, S., & Waltisperger, D. (2006). Contraintes posturales et articulaires au travail. *DARES Premières Synthèses Informations*, 11(2).
- Arnold, H. (2008). Time is running out. *Occupational Health*, 60(2), 14-16.
- Arrowsmith, J., & McGoldrick, A. E. (1997). A flexible future for older workers? *Personnel Review*, 26, 258-273.
- Australian Human Rights Commission. (2010). *Exposing the hidden barrier for mature age workers - Age discrimination* Sydney: Australian Human Rights Commission.
- Avenier, M.-J. (2014). *Séminaire « épistémologie et légitimation de la recherche »*. Université Grenoble-Alpes. Grenoble.
- Banai, M., & Reisel, W. D. (1993). Expatriate managers' loyalty to MNC: Myth or reality? An exploratory study. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 233-248.
- Banks, J., & Casanova, M. (2003). Work and retirement. In *Health, wealth and lifestyles of the older population in England: The 2002 English longitudinal study of ageing* (pp. 127-166). London: The Institute for Fiscal Studies.
- Bardin, L. (2003). *L'Analyse de contenu*. Paris: PUF.
- Bardouillet, M.-C., Buisset, C., Bardot, F., Molinié, A.-F., & Leroyer, A. (2011). L'observatoire EVREST, une démarche de mise en place d'indicateurs collectifs en santé au travail. *Documents pour le Médecin du Travail*, 126, 213-220.
- Barles, S. (2011). Les chiffonniers, agents de la propreté et de la prospérité parisiennes au XIXème siècle. In *Les travailleurs des déchets, sous la direction de D. Corteel et S. Le Lay*. Toulouse: Erès.
- Barnes, H., Parry, J., & J., L. (Eds.). (2002). *Forging a new future: The experiences and expectations of people leaving paid work over 50*. Bristol: Policy Press.
- Barnes, H., Parry, J., & Taylor, R. (2004). *Working after State Pension Age: Qualitative research*.

- Barrett, J., & Bourke, J. (2013). Managing for inclusion : engagement with an ageing workforce. *Employment Relations Record*, 13, 13-24.
- Barth, M., McNaught, W., & Rizzi, P. (1993). Corporations and the Ageing Workforce. In W. a. Sons (Ed.), *Building the Competitive Workforce: Investing in Human Capital for Corporate Success* (pp. 156-200). New York.
- Beck, S., Brendler, J., Salmon, G., & Vidalenc, J. (2016). Quitter le chômage. Un retour à l'emploi plus difficile pour les seniors. *INSEE Première*, 1661.
- Beck, V. (2013). Employers' use of older workers in the recession. *Employee Relations*, 35, 257-271.
- Beck, V., & Quinn, M. (2012). Older and younger workers: the equalling effects of health. *Education + Training*, 54, 592-604.
- Beier, M. E., & Ackerman, P. L. (2005). Age, ability, and the role of prior knowledge on the acquisition of new domain knowledge: Promising results in a real-world learning environment. *Psychology and Aging*, 20(2), 341-355.
- Belouezzane, S., & Besse Desmoulière, R. (30 novembre 2017). L'emploi des seniors s'améliore au prix d'une plus forte précarité. *Le Monde*.
- Bercot, R. (2011). De l'art de s'accommoder des épreuves du travail. In *Les travailleurs des déchets, sous la direction de D. Corteel et S. Le Lay*. Toulouse: Erès.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. New York: Free Press.
- Berger, P., & Luckmann, T. ([1966] 1986). *La construction sociale de la réalité*. Paris: Méridiens-Klincksieck.
- Billett, S. (2010). *Promoting and Supporting Lifelong Employability for Singapore's Workers Aged 45 and Over*. Singapore: Institute for Adult Learning.
- Billett, S. (2011). Promoting lifelong employability for workforce aged over 45: Singaporean workers' perspectives. *International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning*, 3, 57-73.
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., & Martin, G. (2011a). Last resort employees: older workers' perceptions of workplace discrimination. *Human Resource Development International*, 14, 375-389.
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., & Martin, G. (2011b). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1248-1261.
- Bittman, M., Flick, M., & Rice, J. (2001). *The recruitment of older Australian workers: A survey of employers in a high growth industry*. Sydney: Social Policy Research Centre, UNSW.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2001). *L'Enquête et ses Méthodes : l'entretien*. Paris: Nathan Université.
- Blanpain, N., & Chardon, O. (2010). Projections de population à l'horizon 2060. *INSEE Première*, 1320.
- Bohlinger, S., & Van Loo, J. (2010). Lifelong learning for ageing workers to sustain employability and develop personality In P. O. o. t. E. Union (Ed.), *European Centre for the Development of Vocational Training* (pp. 28-57). Luxembourg: European Centre for the Development of Vocational Training.
- Boissonnat, J. (1995). *Le travail dans vingt ans*. Paris: Odile Jacob/La Documentation française.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Boudon, R. (2001). La rationalité du religieux selon Max Weber. *L'Année sociologique*, 51(1), 9-50.
- Boudra, L. (2016). *Durabilité du travail et prévention en adhérence. Le cas de la dimension territoriale des déchets dans l'activité de tri des emballages ménagers*. (Thèse de doctorat en ergonomie), Université Louis Lumière Lyon 2, Ecole Doctorale Sciences Sociales ED 483 - Laboratoire Environnement Ville Société (UMR 5600).
- Bourdouxhe, M., Guertin, S., & Cloutier, E. (1992). Etude des risques d'accident dans la collecte des ordures ménagères. *Rapport de l'Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec, R-061*.
- Bouville, G. (2016). L'influence des CHSCT sur le bien-être des salariés et sur les accidents du travail. Une étude exploratoire. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(101), 25-43.
- Brewington, J. O., & Nassar-McMillan, S. (2000). Older adults: work-related issues and implications for counseling. *The Career Development Quarterly*, 49.



- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 769-787.
- Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower*, 24, 260-283.
- Brooke, L., & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society*, 25, 415-429.
- Brun-Hurtado, E., & Mosse, P. (2010). La gestion des travailleurs vieillissants: L'articulation des niveaux d'action. L'exemple de la chimie et du bâtiment. *Travail et emploi*(122), 15-25.
- Bue, J., Coutrot, T., Hamon-Cholet, S., & Vinck, L. (2007). Conditions de travail : une pause dans l'intensification du travail. *Dares Premières Synthèses Information*(01.2), 6 pages.
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 86-94.
- Buscher, H., Dettmann, E., Sunder, M., & Trocka, D. (2009). *Will There Be a Shortage of Skilled Labor? An East German Perspective to 2015*. Halle Institute for Economic Research, IWH Discussion Papers: 13-09.
- Bytheway, B. (2005). Ageism and Age Categorization. *Journal of Social Issues*, 61, 361-374.
- Cahuc, P. (2016). L'emploi des seniors : un choix à éclairer et à personnaliser. *Notes du conseil d'analyse économique*, 5(32), 1-12.
- Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés, D. R. P. (2008). Recommandation R437 : "Collecte des déchets ménagers et assimilés".
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique*, 36, 170-208.
- Canadian Labour Force Development Board. (1994). *Putting the pieces together: towards a coherent transition system for Canada's labour force. Report of the Task Force on Transition into Employment to the Canadian Labour Force Development Board*.
- Canguilhem, G. (1984/2002). *Ecrits sur la médecine*. Paris: Seuil.
- Canguilhem, G. ([1943]-1975). *Le normal et le pathologique. Essai sur quelques problèmes concernant le normal et le pathologique*. Paris: PUF.
- Canguilhem, G. ([1984]-2002). *Ecrits sur la médecine*. Paris: Seuil.
- Canguilhem, G. ([1989]-2006). *La connaissance de la vie*. Paris: VRIN.
- Caron, L., Caser, F., Delgoulet, C., Effantin, E., Jolivet, A., Théry, L., & Volkoff, S. (2012). Les conditions de travail dans les accords et plans « seniors » : étude pour le COCT (Conseil d'Orientation des Conditions de Travail).
- Carroll, A. (2011). Disenchantment, Rationality, and the Modernity of Max Weber. *Forum Philosophicum*, 16(1), 117-137.
- Chabert, C. (2003). Age et emploi, la problématique des travailleurs âgés - synthèse documentaire. *CEREQ*(Avril), 1-22.
- Charpin, J.-M., Zaidman, C., & Aubert, J.-M. (1999). *L'avenir de nos retraites : rapport au Premier ministre*. Paris: La Documentation Française.
- Chevalier, F., Martin Cloutier, L., & Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA: EMS Management & Société*.
- Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion*. Paris: La Découverte.
- Chich, Y. (1975). Aspects sociologiques et psychosociologiques du vieillissement démographique dans l'industrie. In *Âge et contraintes de travail* (A. Laville, C. Teiger & A. Wisner ed., pp. 23-46). Paris NEB Éditions scientifiques.
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an East-West comparison. *Human Relations*, 54, 629-661.
- Chou, K.-L., & Chow, N. (2005). To retire or not to retire: is there an option for older workers in Hong Kong. *Social Policy and Administration*, 39(3), 233-246.
- Christensen, K. (2005). Getting the Fit Right: Flexible Work Options and Older Workers, p. 4.
- Christin, J. (2007). *Quand la question des retraites renouvelle l'exigence de gestion de la santé au travail*. Paper presented at the 11<sup>ème</sup> Journée de recherche pluridisciplinaire AGRH sur le

- management de la santé et de la sécurité au travail, Groupe ESC et IREGÉ, Université de Savoie, Saint Etienne, France.
- Claisse, D., Daniel, C., & Naboulet, A. (2011). Les accords collectifs d'entreprise et plans d'action en faveur de l'emploi des salariés âgés : une analyse de 116 textes. *Document d'étude de la DARES*, 157.
- Clark, R. L., & Ghent, L. S. (2010). Strategic HR Management with an Aging Workforce: Using Demographic Models to Determine Optimal Employment Policies. *Population Research and Policy Review*, 29(1), 65-80.
- Cleveland, J., & McFarlane Shore, L. (1992). Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 469-484.
- Clot, Y. (1999a). *Avec Vygotski*. Paris: La Dispute.
- Clot, Y. (1999b). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.
- Cloutier, E. (1994). The effect of age on safety work practices among domestic trash collectors in Québec. *Safety Science*, 17, 291-308.
- Coenen-Huther, J. (2003). Le type idéal comme instrument de la recherche sociologique. *Revue française de sociologie*, 44(3), 531-547.
- Commission européenne. (2003). *Les objectifs de Stockholm et de Barcelone : accroître l'emploi des travailleurs âgés et différer la sortie du marché du travail*.
- Conen, W., Henkens, K., & Schippers, J. (2012). Employers' Attitudes and Actions towards the Extension of Working Lives in Europe. *International Journal of Manpower*, 33(6), 648-665.
- Conen, W., van Dalen, H., & Henkens, K. (2012). Ageing and Employers' Perceptions of Labour Costs and Productivity: A Survey among European Employers. *International Journal of Manpower*, 33(6), 629-647.
- COR. (2003). *Union Européenne, emploi et retraites. Présentation de trois rapports. Articulation des questions d'emploi et de retraite dans les réformes étrangères*.
- Coutarel, F. (2004). *La prévention des troubles musculo-squelettiques en conception : quelles marges de manoeuvre pour le déploiement de l'activité ?* (Thèse de doctorat en ergonomie), Université Victor Segalen, Bordeaux 2.
- Coutrot, T. (2008). Se sentir capable de faire le même travail jusqu'à 60 ans : le poids des facteurs psychosociaux. *Dares Premières Synthèses Information*(29.2), 7 pages.
- Coutrot, T., & Rouxel, C. (2011). Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière : l'apport de l'enquête "Santé et itinéraire professionnel". *DARES Analyses*, 20.
- Cozic, M. (2008). La rationalité limitée. In Walliser, B. (Ed.), *Économie et cognition*: Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système. Les contraintes de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, L. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing? *Public Personnel Management*, 36, 349-370.
- Daniel, C., Eslous, L., & Karvar, A. (2013). Retour à l'emploi des seniors au chômage : rapport d'évaluation. *Rapports de l'IGAS*.
- DARES. (2014). Les préretraites d'entreprise, des usages renouvelés du fait de leur taxation et de la crise économique. *DARES Analyses*, 064.
- DARES. (2015). Le devenir professionnel des actifs en mauvaise santé : un maintien en emploi plus difficile. *DARES Analyses*, n°068 (Septembre 2015).
- Davis, F. (2003). Factors Related to Bridge Employment Participation among Private Sector Early Retirees. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 55-71.
- Debrand, T., & Lengagne, P. (2007). Pénibilité au travail et santé des seniors en Europe. *Questions d'Économie de la Santé*, 120(IRDES).
- Defresne, M., Marioni, P., & Thévenot, C. (2010a). Emploi des seniors : pratiques d'entreprises et diffusion des politiques publiques. *DARES Analyses*, 54.

- Defresne, M., Marioni, P., & Thévenot, C. (2010b). L'opinion des employeurs sur les seniors : les craintes liées au vieillissement s'atténuent. *DARES Analyses*, 55.
- Delecroix, B., Salmon, I., Desbrosses, K., Vieira, M., & Adam, B. (2017). Développement du monoripage et conditions de travail - Une étude de l'INRS. *Références en Santé au Travail, INRS*, 152.
- Delgoulet, C., & Marquie, J. C. (2002). Age Differences in Learning Maintenance Skills: A Field Study. *Experimental Aging Research*, 28, 25-37.
- DeLong, D. W. (Ed.) (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. New York: Oxford University Press.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Department for Work and Pensions (Ed.) (2011). *Workforce Management Without a Fixed Retirement Age*. London: Age Positive/Department for Work and Pensions.
- Derrienic, F., Touranchet, A., & Volkoff, S. (Eds.). (1996). *Age, travail, santé, études sur les salariés âgés de 37 à 52 ans. Enquête ESTEV*. Paris: Editions INSERM.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis : A User-Friendly Guide for Social Scientists* Londres: Routledge and Kegan Paul.
- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2011). *La Gestion des ressources humaines* (Nouvelle ed.). Paris: La Découverte.
- Donaldson, L. (1999). The Normal Science of Structural Contingency Theory. In S. R. H. Clegg, C. (dir.) (Ed.), *Studying Organizations : Theory and Methods*. Londres, Southern Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Dore, R. (Ed.) (2000). *Stock Market Capitalism: Welfare Capitalism*. Cambridge Cambridge University Press.
- Douglas, M. ([1967] 2001). *De la souillure. Essai sur les notions de pollution et de tabou*. Paris: La Découverte.
- Drais, E., Lapoire-Chasset, M., & Rossignol, K. (2017). Sociologie et santé-sécurité au travail. Quelle posture adopter pour s'engager en prévention ? . In *Engagements et sciences sociales : histoires, paradigmes et formes d'engagement (Sous la direction de J.-P. Higelé et L. Jacquot)* (pp. 247-278): PUN-Editions universitaires de Lorraine.
- Dubar, C. (2004). Régimes de temporalités et mutation des temps sociaux *Temporalités*, 1.
- Dubar, C. (2008). Temporalité, temporalités : philosophie et sciences sociales. *Temporalités*, 8.
- Dublin Foundation for the Improvement of Living Working Conditions (Ed.) (2006). *A Guide to Good Practice in Age Management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work, & Organization*, 11, 95-115.
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, B. (2004). It's Time to Retire Retirement. *Harvard Business Review*, 82, 48-57.
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, R. (Eds.). (2006). *Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills* (Harvard Business Press ed.). USA.
- Dymock, D., Billett, S., Martin, G., & Johnson, G. (2009). *Retaining and sustaining the competence of older workers: An Australian perspective*. Paper presented at the Centre for Research into Lifelong Learning Conference, Stirling University, Scotland, June 24-26, 2010 Scotland.
- Edelman, L. B. (2011). L'endogénéité du droit. In L. G. D. J. Iextenso (Ed.), *Droit et régulations des activités économiques : perspectives sociologiques et institutionnalistes*: Sous la dir. de Bessy C., Delpeuch T. et Pélisse J.
- Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey. Overview report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- European Commission (Ed.) (2006). *Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment*. Warwick/Munich: Institute for Employment Research/Economic Research & Consulting.
- Filatriau, O. (2011). Projections à l'horizon 2060 : des actifs plus nombreux et plus âgés. *INSEE Première*, 1345.
- Finkelstein, L. M., & Burke, M. J. (1998). Age stereotyping at work: The role of rater and contextual factors on evaluations of job applicants. *Journal of General Psychology*, 125, 317-345.
- Finot, A. (2000). *Développer l'employabilité*. Paris: Insep Consulting Editions.
- Flynn, M. (2010). Who would delay retirement? Typologies of older workers. *Personnel Review*, 39, 308-324.
- Flynn, M., Upchurch, M., Muller-Camen, M., & Schroder, H. (2013). Trade union responses to ageing workforces in the UK and Germany (English). *Human relations (New York, NY)*, 66(1), 45-64.
- France Stratégie. (2018). *Les seniors, l'emploi et la retraite*.
- Françoise, D. (2016). *Pleine-conscience et management : effet de la mindfulness sur la relation au travail et le style de leadership des managers*. (Thèse de doctorat), Grenoble Alpes, Chambéry.
- Frerichs, F., & Sporket, M. (2007). *Employment and Labour Market Policies for an Ageing Workforce and Initiatives at the Workplace-National Overview Report Germany*. Dublin: Eurofound.
- Freudenthal, D. (2001). The Role of Age, Foreknowledge and Complexity in Learning to Operate a Complex Device. *Behaviour & Information Technology*, 20, 23-35.
- Friedberg, E. (1993). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Seuil.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit. *The New York Magazine*.
- Friedman, M. (Ed.) (1962). *Capitalism and Freedom* (3rd ed.): University of Chicago Press.
- Fuertes, V., Egdell, V., & McQuaid, R. (2013). Extending working lives: age management in SMEs. *Employee Relations*, 35, 272-293.
- Fustier, M. (1980). *Pratique de la dialectique*. Paris: ESF.
- Garstka, T., Hummert, M., & Branscombe, N. (2005). Perceiving age discrimination in response to intergenerational inequity. *Journal of Social Issues*, 61, 321-342.
- Gaudart, C. (2014). Les relations entre l'âge et le travail comme problème temporel. *PISTES*, 16(1).
- Gautié, J. (2003). Les travailleurs âgés face à l'emploi. *Économie et Statistique*, 368, 33-42.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse* (Pearson Ed. 2ème édition ed.).
- Gavard-Perret, M.-L., & Moscarola, J. (1998). Énoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing. *Recherche et Applications en marketing*, 13(2).
- Gazier, B. (1999). Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail. *Cahiers de la Maison des Sciences Economiques*, 9903.
- Gazier, B. (2008). Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative. *Travail et emploi*, 113, 117-128.
- Gicquel, M., & Douaud, R. (2015). *Le coût des accidents du travail*. Paper presented at the Colloque "Collecte des déchets ménagers, prévention des risques, clé de la performance", Paris.
- Gielen, A. C. (2008). Working hours flexibility and older workers labor supply. *Oxford Economic Papers*, 61.
- Gilles, M., & Molinie, A.-F. (2004). Ripeurs : la pénibilité d'un métier passée au crible. *Travail et changement*, 294.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme. *Questions de méthodes en sciences de gestion, EMS Management & Société*, 315-333.
- Glaser, B. (2004). Naturalist Inquiry and Grounded Theory. *Forum Qualitative Social Research*, 5(1).
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Londres: Wiedenfeld and Nicholson

- Godelier, E. (2007). Pyramide des âges et gestion des ressources humaines. *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, 95(3), 127-142.
- Gomez, P.-Y. (1996). *Le Gouvernement de l'entreprise* Paris: InterEditions.
- Gonthier, F. (2004). Weber et la notion de « compréhension ». *Cahiers internationaux de sociologie*, 1(116), 35-54.
- Granovetter, M. (2000). *Le marché autrement - les réseaux dans l'économie*: Desclée de Brouwer.
- Gray, L., & McGregor, J. (2003). Human Resource Development and Older Workers: Stereotypes in New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(3), 338-353.
- Grenier, C., & Josserand, E. (1999). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In *Thiéart R.A. et coll., Méthodes de Recherche en Management*. Paris: Dunod.
- Guillemard, A.-M. (1993). Travailleurs vieillissants et marché du travail en Europe. *Travail et emploi*, 57, 60-79.
- Guillemard, A.-M. (2004a). L'emploi des seniors : les enseignements de l'Europe du Nord et du Japon. *Gérontologie et société*, 4(111), 29-43.
- Guillemard, A.-M. (2004b). Les sociétés à l'épreuve du vieillissement: le défi de l'emploi en seconde partie de carrière. *Futuribles*.
- Guillemard, A.-M. (2010). *Les défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite, perspectives internationales*. Paris Armand Collin.
- Guillemard, A.-M., Taylor, P., & Walker, A. (1996). Managing an ageing workforce in Britain and France. *Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice*, 21, 478–501.
- Guillemy, N. (2015) *Marché public de collecte : le choix du mieux-disant, un enjeu social, économique et juridique*. Colloque "Collecte des déchets ménagers, prévention des risques, clé de la performance", CRAMIF, Paris.
- Gunderson, M., & Pesando, J. (1988). The case for allowing mandatory retirement. *Canadian Public Policy*, 14(1), 32–39.
- Hartog, F. (2012). *Régimes d'historicité - Présentisme et expériences du temps* (Réédition de 2003 ed.). Paris: Points.
- Harvey, P. W., & Thurnwald, I. (2009). Ageing Well, Ageing Productively: The Essential Contribution of Australia's Ageing Population to the Social and Economic Prosperity of the Nation. *Health Sociology Review*, 18(4), 379-386.
- Hategekimana, R., & Roger, A. (2002). *Encourager les salariés à développer leur employabilité : une réponse à des préoccupations stratégiques des entreprises*. Paper presented at the XIIIème congrès de l'AGRH, Nantes.
- Hedge, J., Borman, W., & Lammlein, S. (Eds.). (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hélaridot, V. (2018). *Le façonnement des parcours professionnels par les événements de santé : une perspective sociologique*. Paper presented at the Maintenir en emploi ou soutenir le travail ? La place de la santé au fil des parcours professionnels, Paris.
- Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement: The managers' point of view. *Canadian Journal on Aging*, 24(4), 353–366.
- Henkens, K., Remery, C., & Schippers, J. (2008). Shortages in an ageing labour market: An analysis of employers' behavior. *International Journal of Human Resources Management*, 19, 1314-1329.
- Hennekam, S., & Herrbach, O. (2013). HRM practices and low occupational status older workers. *Employee Relations*, 35, 339-355.
- Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C., & Negrini, A. (2009). Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, 48, 895-915.
- Hirsch, D. (2005, 8 September 2005). *Paying for ourselves as we get older: rethinking resource allocation*. Paper presented at the Institute of Actuaries/Oxford Institute of Ageing conference "Ageing population".
- Hlady Rispal, M. (2002). *La Méthode des cas*. Paris: De Boeck.

- Honoré, L. (2008). *Management et santé au travail : quels liens et quels enjeux. Réflexions à partir de l'analyse du cas des ateliers de cueille de l'entreprise France Champignons*. Paper presented at the Congrès de l'AGRH, Dakar.
- Horkheimer, M. (1974). *Éclipse de la raison*. Paris: Payot, critique de la politique.
- Humphrey, A., Costigan, P., Pickering, K., Stratford, N., & Barnes, M. (2003). *Factors affecting the labour market participation of older workers*.
- Ilmarinen, J. (Ed.) (2006). *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health.
- Ilmarinen, J., & Tuomi, K. (2004). Past, present and future of work ability. *People and Work Research Reports, 65*, 1-25.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (Eds.). (2005). *New dimensions of work ability*. Amsterdam: Elsevier.
- Jarnias, S., & Juban, J.-Y. (2011). *Le paradoxe de la gestion des seniors : le rôle des systèmes d'appréciation*. Paper presented at the Actes du congrès de l'AGRH, Marrakech.
- Kalberg, S. (1980). Max Weber's Types of Rationality : Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History. *American Journal of Sociology, 85*(5), 1145-1179.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karpinska, K., Henkens, K., & Schippers, J. (2012). *Retention of older workers : impact of managers' age norms and stereotypes*. Retrieved from
- Karppinen, J. (2008). *Company Measures for Retention and Reintegration of Workers at Risk of Exclusion: European Experience with Older Workers*. Retrieved from Dublin:
- Kirton, H. (2018). IS AGE THE LAST WORKPLACE TABOO? Despite people living - and working - for longer, employers are still landing in legal hot water, and missing out on vital talent. *People Management, 8-9*.
- Koenig, G. (2002). Conduite et présentation d'un projet de recherche. *Papier de recherche*. Retrieved from [http://www.univ-paris12.fr/irg/HTML/IRG/cahiers\\_recherches.htm](http://www.univ-paris12.fr/irg/HTML/IRG/cahiers_recherches.htm)
- Koenig, G. (2006). *Conduite et présentation d'un projet de recherche*. Paper presented at the Séminaire de recherche, Audencia.
- Kooij, D., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Dijkers, J. (2008). Older workers motivation to continue work: Five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 364-394.
- Kossen, C., & Pedersen, C. (2008). Older workers in Australia: the myths, the realities and the battle over workforce 'flexibility'. *Journal of Management & Organization, 14*, 73-84.
- Krugman, P. R. (Ed.) (1995). *Peddling Prosperity: Economic Sense and Nonsense in the Age of Diminished Expectations*. New York.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*: University of Chicago Press.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2010). *Gender and diversity in organizations - Conference Paper Abstracts*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting Proceedings.
- Labarthe, G., Memmi, S., Coutrot, T., Sandret, N., Morand, S., Léonard, M., & Niezborala, M. (2015). Sumer 2016-2017 : enjeux de la nouvelle enquête. *Références en Santé au Travail, INRS, 144*.
- Lacaze, D. (2009). *Pour une gestion des âges synergique : décryptage d'un conflit de génération chez Thalès*. Paper presented at the Congrès de l'AGRH, Toulouse.
- Le Blanc, G. (2007). *Vies ordinaires, vies précaires*. Paris: Seuil.
- Le Boterf, G. (1999). *De la compétence à la navigation professionnelle* (2ème ed.). Paris: Ed. de l'Organisation.
- Le Moigne, J.-L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In A.C. Martinet (coord.), *Epistémologies et Sciences de gestion*. Paris: Economica.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les Epistémologies constructivistes* (1ère édition, 2007, 2nde ed.). Paris: Que Sais-Je ?

- Le Moigne, J.-L. (2001). *Le Constructivisme, Tome 1: Les Enracinements*. Paris: L'Harmattan.
- Le Moigne, J.-L. (2007). Transformer l'expérience humaine en science avec conscience. In A.C. Martinet (coord.), *Sciences du management. Ethique, pragmatique et épistémologie*. Paris: Vuibert FNEGE.
- Lecourt, D. (2008). *Georges Canguilhem*. Paris: Puf.
- Lee, J. A., & Clemons, T. (1985). Factors affecting employment decisions about older workers. *Journal of Applied Psychology, 70*, 785-788.
- Leibold, M., & Voelpel, S. (Eds.). (2006). *Managing the Aging Workforce; Challenges and Solutions*. New York: Publicis Corporate Publishing and Wiley.
- Leisink, P., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management, 22*, 1902-1917.
- Lengagne, P. (2011). Récompense au travail ressentie et santé des seniors. *Questions d'Economie de la Santé, 166*(IRDES).
- Lenormand, M.-C., Sermet, C., & Sirven, N. (2010). La santé des seniors en emploi : résultats de l'enquête européenne SHARE 2006. *Questions d'Economie de la Santé, 160*(IRDES).
- Léon, O. (2011). La population active en métropole à l'horizon 2030 : une croissance significative dans dix régions. *INSEE Première, 1371*.
- Leplat, J. (2008). *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*. Paris: PUF.
- Létroublon, C. (2017). Les seniors au travail : la durée du travail est-elle plus faible à l'approche de la retraite? *DARES Analyses, 50*.
- Lewin, K., Lipitt, R., & White, R. (1939). Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-288.
- Lhuillier, D. (2006). *Cliniques du travail*. Toulouse: Erès.
- Lhuillier, D., & Waser, A.-M. (2014). Maladies chroniques et travail : « Me rendre le travail vivable maintenant ». *PISTES, 16*(1).
- Lhuillier, D. (2005). Le sale boulot. *Travailler, 14*, 73-98.
- Lissenburgh, S., & Smeaton, D. (Eds.). (2003). *Employment Transitions of Older Workers: The Role of Flexible Employment in Maintaining Labor Market Participation and Promoting Job Quality*. Bristol: The Policy Press.
- Loretto, W., Duncan, C., & White, P. J. (2000). Ageism and employment: Controversies, ambiguities and younger people's perceptions. *Ageing and Society, 20*, 279-302.
- Loretto, W., Vickerstaff, S., & White, P. (2007). *Flexible work and older workers*.
- Loretto, W., & White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal, 16*, 313-330.
- Lucas, R. E. (1993). Ageism and the UK Hospitality Industry. *Employee Relations, 15*.
- Marchand, O. (2004). Gestion des âges et flexibilité du marché du travail. *Travail et emploi, 100*, 1-22.
- Marquie, J. C., Duarte, L.-R., Bessières, P., Dalm, C., Gentil, C., & Ruidavets, J.-B. (2010). Higher mental simulation at work is associated with improved cognitive functioning in both young and older workers. *Ergonomics, 53*(11), 1287-1301.
- Martinet, A.-C. (1990). *Epistémologies et Sciences de gestion*. Paris: Economica.
- Matz-Costa, C., & Pitt-Catsoupes, M. (2010). Workplace Flexibility as an Organizational Response to the Aging of the Workforce: A Comparison of Nonprofit and For-Profit Organizations (English). *Journal of social service research, 36*(1), 68-80.
- Mauroux, A. (2016). Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail. *DARES Synthèse Stat', 22*.
- McCann, R., & Giles, H. (2003). Ageism and the workplace. A communication perspective. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism, stereotyping and prejudice against older persons* (MIT Press ed., pp. 163-199). Cambridge, MA.
- McDermott, H., Kazi, A., Munir, F., & Haslam, C. (2010). Developing Occupational Health Services for Active Age Management. *Occupational Medicine, 60*, 193-204.
- McNair, S., Flynn, M., & Dutton, N. (2007). *Employer responses to an ageing workforce: A qualitative study*. London: Department for Work and Pensions.

- McNair, S., Flynn, M., Owen, L., Humphreys, C., & Woodfield, S. (Eds.). (2004). *Changing work in later life: A study of job transitions*. University of Surrey: Centre for Research into the Older Workforce.
- Michel, F. (2011). Quand tout un univers prend sens dans son rapport à la pénibilité de la tâche. Etude d'une entreprise privée d'éboueurs en Belgique. In *Les travailleurs des déchets, sous la direction de D. Corteel et S. Le Lay*. . Toulouse: Erès.
- Midtsundstad, T. (2011). Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1277-1293.
- Miles, M.-B., & Huberman, A.-M. (2005). *Analyse des données qualitatives, 2ème édition*. Bruxelles: De Boeck.
- Minni, C., & Topiol, A. (2002). Les entreprises se préoccupent peu du vieillissement démographique. *DARES Premières synthèses*, 15(1).
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (Agence d'Arc ed.). Paris, Montréal: Editions d'organisation.
- Mintzberg, H. (1986). *Le Pouvoir dans les organisations* (Agence d'Arc ed.). Paris, Montréal: Editions d'organisation.
- Molinié, A.-F. (2003). *Age and working conditions in the European Union* (O. f. O. P. o. t. E. Communities Ed.). Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Molinié, A.-F. (2004). Les gênes dans le travail chez les salariés quinquagénaires : quels facteurs aggravants ou protecteurs ? Les évolutions de la santé au cours de la vie professionnelle : altération, préservation, construction. In *Rapport de recherche* (Vol. 27, pp. 101-118). Paris: Centre d'Etudes et de l'Emploi.
- Molinié, A.-F. (2006). La santé au travail des salariés de plus de 50 ans. *Santé et protection sociale*, 543-553.
- Molinié, A.-F., & Volkoff, S. (2002). *La démographie du travail pour anticiper le vieillissement*: ANACT.
- Morlet, T. (2011). La pénibilité au travail des équipiers de collecte dans le secteur privé : éléments organisationnels et managériaux. In *Les travailleurs des déchets, sous la direction de D. Corteel et S. Le Lay*. . Toulouse: Erès.
- Moulaert, T., & Biggs, S. (2013). International and European policy on work and retirement: Reinventing critical perspectives on active ageing and mature subjectivity (English). *Human relations* (New York, NY), 66(1), 23-43.
- Muller-Camen, M., Croucher, R., Flynn, M., & Schroder, H. (2011). National institutions and employers' age management practices in Britain and Germany: 'Path dependence' and option creation. *Human Relations*, 64, 483-505.
- Nizet, J., & Pichault, F. (2001). *Introduction à la théorie des configurations. Du "one best way" à la diversité organisationnelle*. Québec, Bruxelles: Gaëtan Morin, De Boeck Université.
- OCDE. (2014). *Vieillesse et politiques de l'emploi France 2014. Mieux travailler avec l'âge*.
- Oecd (Ed.) (2006). *Live Longer, Work Longer: A Synthesis Report*. Paris: OECD.
- Ograjensek, I., Redek, T., & Domadenik, P. (2009). Slovenian Employers and the Challenge of the Longer Working Life (English). *Revija za socialnu politiku*, 16(2), 141-158.
- OMS. (Ed.) (2015) Aide-mémoire (Vols. 404). Organisation Mondiale de la Santé.
- Orléan, A. (1994). *Analyse économique des conventions*. Paris: PUF.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Parry, E., & Tyson, S. (2009). Organizational reactions to UK age discrimination legislation. *Employee Relations*, 31, 471-488.
- Patrickson, M., & Ranzijin, R. (2004). Bounded choices in work and retirement in Australia. *Employee Relations*, 26, 422-432.
- Pelletan, J., & Villemeur, A. (2012). Productivité dans une économie vieillissante, quels enseignements tirer de la littérature ? *Revue Française d'Economie*, 2(XXVII).



- Peltomäki, P., Husman, K., & Vertio, H. (2002). The process and maintenance of work ability in Finnish workplaces. What do we know about the prerequisites of a successful MWA? . In *Maintenance of work ability and assessment: Summaries*. Helsinki Ministry of Social Affairs and Health, Finnish Institute of Occupational Health.
- Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant : Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford, New York: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal Field Research on Changes. Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267-291.
- Pezet, A., & Pezet, E. (2010). *La société managériale : essai sur les nanotechnologies de l'économie et du social: La ville brûle*.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield: Pitman.
- Phillipson, C., & Smith, A. (Eds.). (2005). *Extending Working Life: A Review of the Research Literature*. London: Department of Work and Pensions.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard.
- Pichault, F. (2009). *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*: De Boeck.
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines - Conventions, contextes et jeux d'acteurs* (2nd ed.): Editions du Seuil.
- Pijoan, N., Poilpot-Rocaboy, G., & Chevance, A. (2011). *Quelles actions "bienveillantes" pour l'emploi des seniors? Le cas de 126 entreprises bretonnes*. Paper presented at the Actes du Congrès de l'AGRH, Marrakech.
- Pollak, C. (2012). En emploi et heureux malgré une santé fragile? Participation au marché du travail et qualité du travail des travailleurs âgés souffrant d'incapacités. *IRDES, documents de travail*, 45.
- Price, R., & Colley, L. (2007). *Assessing HR Strategies for Retaining an Aging Workforce*. Paper presented at the 15th International Employment Relations Association Conference: Working Lives, Working Choices, Canterbury, England.
- Pueyo, V., & Volkoff, S. (2011). Ripeur, un travail d'aujourd'hui. In *Les travailleurs des déchets, sous la direction de D. Corteel et S. Le Lay*. . Toulouse: Erès.
- Pueyo, V., & Zara-Meylan, V. (2015). Gérer collectivement les situations dangereuses : un exemple dans les hauts-fourneaux. In *Thébaud-Mony A., Davezies P., Vogel L., Volkoff S. (dir), Les risques du travail. Pour ne pas perdre sa vie à la gagner* (pp. 167-170). Paris La Découverte, coll. « Hors collection Sciences Humaines ».
- Quillerou-Grivot, E. (2011). *Fonction psychologique et sociale du collectif pour la santé au travail : le cas de l'activité d'opérateurs de montage automobile*. (Thèse de doctorat), CNAM, Paris.
- Quillerou, E. (2007). *Evaluation d'une notion empirique: la « dépendance organisationnelle* (Mémoire de Master Recherche), Université Paul Verlaine de Metz et Nancy 2.
- Quillerou E., Morvan E., Berthet M., & Guérin F. (2008). De la « dépendance organisationnelle » aux possibilités d'agir sur son rythme de travail : comment aborder l'intensité du travail en conception ? In Y. H. Ph. Négroni (Ed.), *Ergonomie & conception*. «Concevoir pour l'activité humaine». *Actes du 43ème congrès de la SELF, Ajaccio, 17-19 septembre 2008*: Editions ANACT.
- Rappaport, A. M. (2001). Employer Strategies for a Changing Workforce: Phased Retirement and Other Options. *Benefits Quarterly*, 17, 58-64.
- Reday-Mulvey, G. v. (2005). Working Beyond 60 - Introduction: Key Policy Issues and Recommendations. *Geneva Papers on Risk & Insurance - Issues & Practice*, 30, 604-619.
- Reed, K., Doty, H., & May, D. (2005). The Impact of Aging on Self-Efficacy and Computer Skill Acquisition. *Journal of Managerial Issues*, 17, 221-228.
- Reynolds, J., & Wenger, J. (2010). Prelude to a RIF: older workers, part-time hours, and unemployment. *Journal of Ageing and Social Policy*, 22, 99-116.

- Richards, L., & Morse, J. (2007). *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*: SAGE Publications.
- Risher, H. (2019). The High Cost of Undervaluing Older Talent. *Government Executive*, N.PAG-N.PAG.
- Rivalin, R., & Sandret, N. (2014). L'exposition des salariés aux facteurs de pénibilité dans le travail. *DARES Analyses*, 95.
- Robson, S. M., & Hansson, R. O. (2007). Estrategic self development for successful aging at work. *International journal of aging & human development*, 64(4), 331-359.
- Rocard, M. (1991). Livre blanc sur les retraites : garantir dans l'équité les retraites de demain. *La Documentation Française*.
- Roche, P. (2014). Normativité, grande santé et persévérance en son être. *PISTES*, 16(1).
- Rocher, G. (1993). Type idéal. In A.-J. Arnaud & J. Commaille (Eds.), *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit [2e ed.]* (pp. 628-630). Paris: Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.
- Rosen, B., & Jerdee, T. (1977). Too old or not too old. *Harvard Business Review*, 7, 97-108.
- Rothenberg, J. Z., & Gardner, D. S. (2011). Protecting Older Workers: The Failure of the Age Discrimination in Employment Act of 1967 *Journal of sociology and social welfare*, 38(1), 9-30.
- Saint-Germes, E., Pijoan, N., & Briole, A. (2011). *Les paradoxes de la mobilité des seniors*. Paper presented at the Actes du Congrès de l'AGRH, Marrakech.
- Saint Germes, E. (2004). *L'employabilité, une nouvelle dimension de la GRH*. Paper presented at the XIVème congrès de l'AGRH, Montréal.
- Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*: SAGE publishing.
- Salmon, I., & Lapoire-Chasset, M. (2013). *Gestion des âges, gestion de la santé : un nouveau défi méthodologique?* Paper presented at the Actes du congrès de l'AGRH, Paris.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. Essex: Pearson Education.
- Schils, T. (2005). *Early Retirement Patterns in Europe: A comparative Panel Study*. Dutch University Press, Amsterdam.
- Schmid, G., Ester, P., Muffels, R., Schippers, J., & Wilthagen, T. (2008). Active Ageing in Europe: Innovating the Management of Transitions from Work to Retirement. In *Innovating European Labour Markets: Dynamics and Perspectives* (pp. 245-274): Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar.
- Schroder, H., Hofacker, D., & Muller-Camen, M. (2009). HRM and the employment of older workers. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 9, 162-179.
- Sennett, R. (Ed.) (2006). *The Culture of the New Capitalism (Castle Lectures in Ethics, Politics & Economics)*. New Haven: Yale University Press.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., & coll. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58, 1483-1499.
- Simon, H.-A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H.-A. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3rd ed.). Cambridge: MIT Press.
- Sivadon, P., & Fernandez-Zoïla, A. (1983). *Temps de travail, temps de vivre*. Bruxelles: Pierre Mardaga Éditeur.
- Slagter, F. (2009). HR practices as predictors for knowledge sharing and innovative behaviour: a focus on age. *International Journal of Human Resources Development & Management*, 9, 223-249.
- Spedale, S. (2019). Deconstructing the 'older worker': Exploring the complexities of subject positioning at the intersection of multiple discourses. *Organization*, 26(1), 38-54.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*: Sage Publications.

- Streb, C., Voelpel, S., & Leibold, M. (2009). Aging workforce management in the automobile industry: Defining the concept and its constituting elements. *Zeitschrift für Personalforschung*, 23, 8-27.
- Streb, C. K., Voelpel, S. C., & Leibold, M. (2008). Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice. *European Management Journal*, 26, 1-10.
- TAEN. (2007). *Managing the Ageing Workforce: An Introductory Guide to Age Management for HR Professionals*. London: The Age And Employment Network (TAEN).
- Taylor, P. (Ed.) (2006). *Employment Initiatives for an Ageing Workforce in the EU15*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Taylor, P. (Ed.) (2008). *The promise of ageing in labour forces*. Bodmin Cornwall: Edward Elgar.
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and Older Workers: Attitudes and Employment Practices. *Ageing and Society*, 18, 641-658.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research : Analysis Type & Software Tools*. Londres: Falmer Press.
- Tikkanen, T. (2008). The learning society as a greying society: Perspectives for older workers and lifelong learning. In *Modernising vocational education and training. Fourth report on vocational training research in Europe: background report* (Vol. 2, pp. 194-238). Luxembourg: Cedefop (ed.).
- Tikkanen, T. (2011). From managing a problem to capitalizing on talent and experience of older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1217-1220.
- Tikkanen, T. (2012). Social Partners: Out with Early Exit, in with Learning and Career Development for Senior Employees? *Sociologia del Lavoro*(125), 99-117.
- Tikkanen, T., Lahn, L. C., Withnall, A., Ward, P., & Lyng, K. (2002). *Working life changes and training of older workers*.
- Tikkanen, T., & Nyhan, B. (2006). *Promoting lifelong learning for older workers : An international overview*.
- Tomás, J.-L., & Fernandez, G. (2015). Du pouvoir d'agir aux marges de manœuvre : une proposition pour le développement psychologique des gestes. *Activités*, 12(2).
- Tsoukas, H. (2009). Craving for Generality and Small N-Studies : A Wittgensteinian Approach towards the Epistemology of the Particular in Organization and Management Studies. In *Buchanan D.A. et Bryman A. (Ed.), The Sage Handbook of Organizational Research Methods*. Londres: Sage.
- United Nations. (2001). *World Population Ageing : 1950-2050*. New York: Department of Economic and Social Affairs Population Division.
- United Nations. (2007). *World Population Prospects : The 2006 Revision*.
- United Nations. (2015). *World Population Ageing 2015*.
- Van Dalen, H., & Henkens, K. (2002). Early-Retirement Reform: Can It and Will It Work? *Ageing & Society*, 22(2), 209-231.
- Van Dalen, H., & Henkens, K. (2005). The Double Standard in Attitudes toward Retirement – The Case of the Netherlands. *Geneva Papers of Risk and Insurance - Issues and Practice*, 30, 693-710.
- Van Dalen, H., Henkens, K., Henderikse, W., & Schippers, J. (2010). Do European Employers Support Later Retirement? *International Journal of Manpower*, 31(3), 360-373.
- Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19, 47-60.
- Velladics, K., Henkens, K., & Van Dalen, H. P. (2006). Do Different Histories Produce Different Policy Preferences? – Opinions on Pension Reforms in Eastern and Western Europe. *Ageing & Society*, 26(3), 475-495.
- Verworn, B., Schwarz, D., & Herstatt, C. (2009). Changing workforce demographics: strategies derived from the resource-based view of HRM. *International Journal of Human Resources Development & Management*, 9, 149-161.

- Vickerstaff, S., Cox, J., & Keen, L. (2003). Employers and the management of retirement. *Social Policy & Administration*, 37, 271-287.
- Vickerstaff, S., Loretto, W., & White, P. (Eds.). (2009). *The Future of Older Workers: Opportunities and Constraints*. Bristol: The Policy Press.
- Vigour, C. (2005). *La comparaison en sciences sociales. Pratiques et méthodes*. Paris: La Découverte.
- Villosio, C., Di Pierro, D., Giordanengo, A., Pasqua, P., & Richiardi, M. (Eds.). (2008). *Working conditions of an ageing workforce*. Dublin.
- Volkoff, S. (2004). Des éboueurs au bout du rouleau : entretiens avec des retraités de la collecte d'ordures ménagères. *Actes du séminaire "Conditions de travail, santé et aspirations à la retraite" du CREAPT*.
- Volkoff, S., Molinié, A.-F., & Jolivet, A. (2000). Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail. *Dossiers du CEE*, 16, 126 pages.
- Von Glasersfeld, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. In P. Watzlawick (dir.) *L'invention de la réalité*. Paris: Seuil.
- Von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of Science*, 6(special issue on Impact of Radical Constructivism on Science, 1-3).
- Von Nordheim Nielsen, F. (2005). *Active Ageing: a core policy priority for the European Union*.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et Recherche en gestion*. Paris: Economica.
- Walker, A. (1997). *Combating Age Barriers in employment*.
- Walker, A. (2006). Active Ageing in Employment. Its Meaning and Potential. *Asia-Pacific Review*, 13, 78-93.
- Walker, A. (Ed.) (1998). *Managing an Ageing Workforce: The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Walker, A., & Taylor, P. (1992). *The employment of older people: employers attitudes and practices*. Paper presented at the ESRC Conference on « Past, current and future initiatives on ageing », London.
- Walker, D. (2007). *Older Workers: Some Best Practices and Strategies for Engaging and Retaining Older Workers*.
- Waltisperger, D. (2008). Pénibilité du travail et sortie précoce de l'emploi. *Dares Premières Synthèses Information*, 0.1., 8 pages.
- Watzlawick, P. (1978). *La Réalité de la Réalité*. Paris: Le Seuil.
- Weber, M. (éd. allemande 1922, trad. franç. 1965). *Essais sur la théorie de la science*. Paris: Plon.
- Weber, M. (éd. allemande 1922, trad. franç. 1971). *Economie et société*. Paris: Plon.
- Weber, R.-P. (1990). *Basic Content Analysis*. Newbury Park: Sage Publications.
- Weinreich, M. (1938). *Max Weber. L'homme et le savant*. Les Presses Modernes, Thèse présentée pour le doctorat d'université à la faculté des Lettres de l'université de Paris, Paris.
- Welsh, J., Strazdins, L., Charlesworth, S., Kulik, C.-T., & D'Este, C. (2018). Losing the workers who need employment the most: how health and job quality affect involuntary retirement. *Labour & Industry*, 28(4), 261-278.
- Wood, G., Wilkinson, A., & Harcourt, M. (2008). Age discrimination and working life: perspectives and contestations. A review of the contemporary literature. *International Journal of Management Reviews*, 10, 425-442.
- World Bank. (1994). *Averting the Old Age Crisis*.
- World Health Organization. (1993). *Aging and working capacity. Report of a WHO Study Group*.
- World Health Organization. (2002). *Active Ageing: A Policy Framework*.
- Yanow, D. (2006). *Interpretation and Method. Empirical Research Methods and the Interpretive Turn* (P. Schwartz-Shea Ed.). Londres: Shape.
- Yin, R. (1990 (2ème éd. 1994, 3ème éd. 2003)). *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Zientara, P. (2008). Employment of older workers in Poland: Issues and policy implications. *Economic Affairs*, 28, 63-68.

- Zientara, P. (2009). Employment of older workers in Polish SMEs: employer attitudes and perceptions, employee motivations and expectations. *Human Resource Development International, 12*, 135-153.
- Znidarsic, J. (2010). Age Management in Slovenian Enterprises: The Viewpoint of Older Employees. *Journal of Economics and Business, 28*(2), 271-301.
- Znidarsic, J. (2012). Continuous Education Of Older Employees: Cost Or Benefit? *International Business & Economics Research Journal, 11*, 911-920.
- Znidarsic, J., & Dimovski, V. (2009). Active Ageing on the Company Level: The Theory vs. the Day-to-Day Practice in Slovenia. *Economic and Business Review, 11*(2), 137-158.

## GLOSSAIRE

---

CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite Santé Travail

CNAM : Caisse Nationale d'Assurance Maladie

DRH : Direction des Ressources Humaines

GEPaST : Gestion de l'Employabilité et des Parcours *par* la Santé au Travail

GEST : Gestion de l'Employabilité par la Santé au fil du Temps

GRH : Gestion des Ressources Humaines

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité

PIB : Produit Intérieur Brut

RH : Ressources Humaines

## LISTE DES TABLEAUX

---

Tableau 1 : population âgée de 60 ans ou plus et de 80 ans ou plus à travers le monde, par groupes « de stades de développement », de régions et de ressources, pour 2000, 2015, 2030 et 2050 .....	24
Tableau 2 : population âgée de 60-79 ans et de 80 ans ou plus par groupes de développement, 2000, 2015, 2030 et 2050 .....	25
Tableau 3 : les questions qui se posent au « DRH » (individu épistémique) quand il s'agit de mettre en place la « gestion des âges ».....	50
Tableau 4 : récapitulatif des définitions les plus courantes de la « gestion des âges » dans la littérature et analyse : enjeux, angles d'approche, acteurs visés et moyens proposés.....	64
Tableau 5 : genèse de la « gestion des âges » d'après la littérature .....	69
Tableau 6 : d'après la littérature, de nombreux éléments du contexte externe à l'entreprise vont venir structurer les pratiques de « gestion des âges » qui y seront finalement mises en place en réponse à l'injonction réglementaire.....	79
Tableau 7 : éléments du contexte interne à l'entreprise qui répondent en miroir aux éléments de son contexte externe .....	83
Tableau 8 : éléments du contexte interne à l'entreprise qui dépendent de ses caractéristiques propres, de sa « personnalité » .....	85
Tableau 9 : conditions de travail des salariés en 2013 par catégorie sociale, sexe et employeur .....	135
Tableau 10 : les principales différences entre les cinq conventions de GRH selon Pichault et Nizet .....	175
Tableau 11 : vision wébérienne de la maîtrise consciente des réalités fragmentées au travers des régularités dans l'action (Kalberg, 1980).....	186
Tableau 12 : de quoi mes cas sont-ils des cas ? .....	214
Tableau 13 : code retenu pour tenter de caractériser le degré de formalisation des pratiques « classiques » de GRH .....	221
Tableau 14 : code retenu pour tenter de caractériser le degré de spécificité des pratiques « classiques » de GRH .....	222
Tableau 15 : code retenu pour tenter de caractériser le degré de verticalité des pratiques « classiques » de GRH .....	222
Tableau 16 : mode de recueil des données obtenues. En gras, les entreprises choisies après le pré-codage manuel pour être présentées en détail. EC : entretien collectif ; EI : entretien individuel ; PS : réunion « points sécurité ».....	226
Tableau 17 : quelques caractéristiques des matériaux étayant les cas d'entreprises retenus (princeps ou contraste) .....	226
Tableau 18 : quelques traits descriptifs des trois cas princeps d'entreprises, et des deux cas-contraste .....	227

Tableau 19 : dénomination exacte de la fonction des 39 personnes interrogées en entretien, entreprise par entreprise. En gras, les trois entreprises retenues pour nous permettre de répondre à nos questions de recherche.....	229
Tableau 20 : fonction des 39 personnes interrogées en entreprise, selon les groupes de rattachement définis par nos soins .....	230
Tableau 21 : matériaux étayant le cas princeps Montagne.....	232
Tableau 22 : matériaux étayant le cas princeps Menhir .....	232
Tableau 23 : matériaux étayant le cas princeps Caillou .....	232
Tableau 24 : matériaux étayant le cas contraste Gravier.....	233
Tableau 25 : matériaux étayant le cas contraste Rocher .....	233
Tableau 26 : rappel des matériaux réunis pour étayer le cas Gravier.....	243
Tableau 27 : rappel des matériaux réunis pour étayer le cas Montagne .....	260
Tableau 28 : extrait de l'étude « Analyse des indicateurs d'absentéisme », Montagne, 2018 : effectifs du service déchets .....	262
Tableau 29 : âge des 47 rieurs employés chez Montagne .....	265
Tableau 30 : cas Montagne : les pratiques « classiques » de GRH analysées selon la démarche de Pichault et Nizet contiennent des traces de GEST ; elles peuvent contribuer dans un sens favorable ou défavorable, à la sécurité et/ou à la santé.....	287
Tableau 31 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de formalisation des pratiques « classiques » de GRH chez Montagne.....	291
Tableau 32 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de spécificité des pratiques « classiques » de GRH chez Montagne.....	292
Tableau 33 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de verticalité des pratiques « classiques » de GRH chez Montagne .....	293
Tableau 34 : analyse des conventions de GRH. Situation de Montagne par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l'angle de leurs différentes dimensions.....	295
Tableau 35 : analyse des conventions de GRH. Situation de Montagne par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l'angle des principes qui permettent de les différencier .....	296
Tableau 36 : analyse. Le caractère politique des modèles de GRH chez Montagne, d'après Pichault et Nizet .....	296
Tableau 37 : analyse de la configuration organisationnelle qui semble prévaloir chez Montagne, suivant la démarche de Pichault et Nizet .....	297
Tableau 38 : analyse. Conception du lien de subordination qui semble prévaloir chez Montagne, d'après Pichault et Nizet .....	298
Tableau 39 : rappel. La localisation du pouvoir comme lien entre configurations et modèles (conventions) de GRH chez Montagne, d'après Pichault et Nizet.....	298
Tableau 40 : volet ergonomie : constitution de l'échantillon des tournées observées .....	332
Tableau 41 : rappel des matériaux réunis pour étayer le cas Menhir .....	344
Tableau 42 : cas Menhir : les pratiques classiques de GRH analysées selon la démarche de Pichault et Nizet contiennent des traces de GEST ; elles peuvent contribuer dans un sens favorable ou défavorable, à la sécurité et/ou à la santé.....	363



Tableau 43 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de formalisation des pratiques « classiques » de GRH chez Menhir .....	365
Tableau 44 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de spécificité des pratiques « classiques » de GRH chez Menhir .....	366
Tableau 45 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de verticalité des pratiques « classiques » de GRH chez Menhir.....	367
Tableau 46 : analyse des conventions de GRH. Situation de Menhir par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l'angle de leurs différentes dimensions.....	369
Tableau 47 : analyse des conventions de GRH. Situation de Menhir par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l'angle des principes qui permettent de les différencier .....	370
Tableau 48 : analyse. Le caractère politique des modèles de GRH chez Menhir, d'après Pichault et Nizet .....	371
Tableau 49 : analyse de la configuration organisationnelle qui semble prévaloir chez Menhir, suivant la démarche de Pichault et Nizet .....	372
Tableau 50 : analyse. Conception du lien de subordination qui semble prévaloir chez Menhir, d'après Pichault et Nizet .....	373
Tableau 51 : rappel. La localisation du pouvoir comme lien entre configurations et modèles (conventions) de GRH chez Menhir, d'après Pichault et Nizet .....	373
Tableau 52 : rappel des matériaux réunis pour étayer le cas Caillou .....	386
Tableau 53 : cas Caillou : les pratiques « classiques » de GRH analysées selon la démarche de Pichault et Nizet contiennent des traces de GEST ; elles peuvent contribuer dans un sens favorable ou défavorable, à la sécurité et/ou à la santé .....	401
Tableau 54 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de formalisation des pratiques « classiques » de GRH chez Caillou .....	404
Tableau 55 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de spécificité des pratiques « classiques » de GRH chez Caillou .....	405
Tableau 56 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Tentative de caractérisation du degré de verticalité des pratiques « classiques » de GRH chez Caillou.....	406
Tableau 57 : analyse des conventions de GRH. Situation de Caillou par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l'angle de leurs différentes dimensions.....	408
Tableau 58 : analyse des conventions de GRH. Situation de Caillou par rapport aux cinq modèles idéal-typiques de GRH proposés par Pichault et Nizet, sous l'angle des principes qui permettent de les différencier .....	409
Tableau 59 : analyse. Le caractère politique des modèles de GRH chez Caillou, d'après Pichault et Nizet .....	410
Tableau 60 : analyse de la configuration organisationnelle qui semble prévaloir chez Caillou, suivant la démarche de Pichault et Nizet .....	411
Tableau 61 : analyse. Conception du lien de subordination qui semble prévaloir chez Caillou, d'après Pichault et Nizet .....	412
Tableau 62 : rappel. La localisation du pouvoir comme lien entre configurations et modèles (conventions) de GRH chez Caillou, d'après Pichault et Nizet .....	412

Tableau 63 : comparaison de deux cas territoriaux et de trois cas d'entreprises. Analyse des pratiques de GRH « classiques » grâce à la démarche de Pichault et Nizet.....	421
Tableau 64 : comparaison des principaux facteurs de contexte caractérisant les cas territoriaux .....	422
Tableau 65 : synthèse des pratiques de GEST, « classiques » ou non, recensées chez Montagne.....	444
Tableau 66 : synthèse des indices ou indicateurs pouvant contribuer à estimer l'efficacité des pratiques de GEST, « classiques » ou non, recensées chez Montagne .....	447
Tableau 67 : synthèse des éléments des contextes composant le réseau de ressources et de contraintes que vont mobiliser les décideurs de la GEST chez Montagne pour faire prévaloir leurs intérêts .....	456
Tableau 68 : synthèse des pratiques de GEST, « classiques » ou non, recensées chez Menhir .....	491
Tableau 69 : grands principes à l'œuvre pour structurer la « convention de GEST » entrevue chez Menhir.....	492
Tableau 70 : synthèse des indices ou indicateurs pouvant contribuer à estimer l'efficacité des pratiques de GEST, « classiques » ou non, recensées chez Menhir.....	507
Tableau 71 : mise en perspective des valeurs professées par les acteurs de Menhir avec les moteurs concrets de leurs actions tels que nous les percevons .....	517
Tableau 72 : synthèse des éléments des contextes composant le réseau de ressources et de contraintes que vont mobiliser les décideurs de la GEST chez Menhir pour faire prévaloir leurs intérêts .....	518
Tableau 73 : panorama exhaustif de la GEST chez Caillou : les pratiques .....	544
Tableau 74 : grands principes à l'œuvre pour structurer la « convention de GEST » entrevue chez Caillou.....	545
Tableau 75 : synthèse des indices pouvant contribuer à estimer l'efficacité des pratiques de GEST, « classiques » ou non, recensées chez Caillou .....	548
Tableau 76 : synthèse des éléments des contextes composant le réseau de ressources et de contraintes que vont mobiliser les principaux acteurs de la GEST chez Caillou pour faire prévaloir leurs intérêts .....	554
Tableau 77 : comparaison des ensembles de pratiques de GEST, classiques ou non, décrits dans les trois entreprises.....	561
Tableau 78 : analyse des ensembles de pratiques de GEST décrits dans nos trois entreprises, recherche de cohérence et de principes directeurs .....	564
Tableau 79 : synthèse des indices ou indicateurs pouvant contribuer à estimer l'efficacité des pratiques de GEST, classiques ou non, dans les trois entreprises : comparaison .....	567
Tableau 80 : comparaison des trois cas sous l'angle des logiques qui sous-tendent les pratiques : acteurs, valeurs revendiquées et moteurs concrets de leurs actions quotidiennes en matière de GEST .....	575
Tableau 81 : proposition d'adaptation du champ de l'analyse des pratiques de GRH en vue de l'étude de la GEST .....	600
Tableau 82 : application de la nouvelle grille d'analyse des pratiques de GEST, d'après Pichault et Nizet, aux trois cas-princeps .....	603
Tableau 83 : proposition d'un modèle de GEPaST à deux variantes idéal-typiques .....	607

Tableau 84 : principes directeurs structurant les deux variantes de GEPaST proposées dans le modèle .....	608
Tableau 85 : conditions à mettre en place et points de vigilance lors de l’instauration d’une GEPaST .....	613
Tableau 86 : proposition d’indices permettant d’estimer le succès d’une GEPaST .....	615
Tableau 87 : recensement non exhaustif des acteurs susceptibles d’être mobilisés en vue de l’instauration d’une GEPaST .....	617



## LISTE DES FIGURES

---

Figure 1 : vue générale du plan de la thèse .....	14
Figure 2 : 180 références pour une revue de la littérature internationale sur les pratiques organisationnelles en matière de « gestion des âges » .....	20
Figure 3 : objectifs d'âge de départ à la retraite dans les Etats Membres de l'UE et quelques autres pays (source : Fraser Institute, 2017) .....	31
Figure 4 : évolution de l'âge moyen de la population active métropolitaine entre 2010 et 2030 .....	115
Figure 5 : évolution du taux d'emploi des 55-64 ans par sexe et par âge, en France entre 1975 et 2010 .....	121
Figure 6 : évolution du taux d'emploi des 55-64 ans par âge, en France entre 1975 et 2014 .....	123
Figure 7 : contrats temporaires (CDD, saisonniers, intérim, apprentissage) choisis et subis parmi les salariés selon l'âge, par sexe, France, 2004-2011 (en pourcentage des salariés) ...	125
Figure 8 : temps partiels choisis et subis parmi les salariés selon l'âge, par sexe, France, 2004-2011 (en pourcentage des salariés).....	125
Figure 9 : statistiques des accidents du travail pour l'année 2011 chez les ripeurs, comparées à celles des autres secteurs .....	148
Figure 10 : répartition des accidents du travail avec arrêt pour l'année 2011 chez les ripeurs suivant l'élément matériel .....	149
Figure 11 : le cadre d'analyse contextualiste en matière de GRH selon Pichault et Nizet ....	173
Figure 12 : schéma des tournées suivies en ergonomie et physiologie de manière à assurer la meilleure validité méthodologique possible.....	202
Figure 13 : identification des acteurs ou groupes d'acteurs gravitant autour du ripeur chez Montagne, et susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST .....	299
Figure 14 : synthèse. Représentation des acteurs ou groupes d'acteurs susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST chez Montagne. Pondération de leur action : on leur attribue un indicateur coloré représentant leur contribution à cette structuration, en nature et en intensité.....	308
Figure 15 : schéma décrivant l'appareillage utilisé pour les mesures physiologiques.....	321
Figure 16 : volet physiologie : contrôle du paramètre « température » .....	322
Figure 17 : volet physiologie : contrôle des variables principales .....	322
Figure 18 : volet physiologie : comparaison des temps de tournée en monoripage et en biripage.....	323
Figure 19 : volet physiologie : comparaison des temps de pause en monoripage et en biripage .....	323
Figure 20 : volet physiologie : comparaison des tonnages en monoripage et en biripage.....	323
Figure 21 : volet physiologie : comparaison de la perception des opérateurs en monoripage et en biripage .....	324

Figure 22 : volet physiologie : comparaison de l'effort perçu par les opérateurs en monoripage et en biripage .....	324
Figure 23 : volet physiologie : comparaison de la sollicitation du bras dominant en monoripage et en biripage .....	325
Figure 24 : volet physiologie : comparaison de l'activité des chauffeurs en monoripage et en biripage.....	326
Figure 25 : volet physiologie : comparaison de l'activité des ripeurs en monoripage et en biripage.....	326
Figure 26 : volet physiologie : comparaison du nombre de pas par tournée en monoripage et en biripage .....	327
Figure 27 : volet physiologie : comparaison du nombre de pas par heure en monoripage et en biripage.....	327
Figure 28 : volet physiologie : comparaison des fréquences cardiaques de repos des ripeurs et chauffeurs, en monoripage et en biripage .....	328
Figure 29 : volet physiologie : comparaison des pics de fréquence cardiaque des ripeurs et chauffeurs pendant le travail, en monoripage et en biripage.....	328
Figure 30 : volet physiologie : interprétation de l'intensité du coût cardiaque absolu .....	329
Figure 31 : volet physiologie : comparaison du coût cardiaque absolu chez les ripeurs et les chauffeurs, en monoripage et en biripage .....	330
Figure 32 : volet physiologie : exemple : courbe de fréquence cardiaque d'un jeune monoripeur de 24 ans, sur un temps court .....	330
Figure 33 : volet physiologie : exemple : courbe de fréquence cardiaque d'un jeune monoripeur de 28 ans, sur un temps long.....	331
Figure 34 : constitution des échantillons pour les mesures physiologiques et les observations ergonomiques .....	332
Figure 35 : volet ergonomie : comparaison des tonnages en monoripage et en biripage .....	333
Figure 36 : volet ergonomie : comparaison des temps de tournée en monoripage et en biripage .....	334
Figure 37 : volet ergonomie : comparaison de la fréquence des actions de collecte en monoripage et en biripage, sur une collecte d'ordures ménagères qualifiée de « normale ». 334	
Figure 38 : volet ergonomie : comparaison de la fréquence des actions de collecte en monoripage et en biripage, sur une tournée de tri sélectif qualifiée de « normale ».....	335
Figure 39 : volet ergonomie : comparaison du poids manipulé par heure et par ripeur en monoripage et en biripage .....	335
Figure 40 : volet ergonomie : comparaison de la façon dont le temps des ripeurs est occupé (« actions périphériques ») en monoripage et en biripage .....	336
Figure 41 : volet ergonomie : comparaison du temps passé par les chauffeurs à surveiller les ripeurs, en monoripage et en biripage .....	336
Figure 42 : volet ergonomie : comparaison du temps passé au sol pour aider les ripeurs par les chauffeurs, en monoripage et en biripage .....	337
Figure 43 : volet ergonomie : comparaison de la fréquence des différentes actions du chauffeur par heure, en monoripage et en biripage .....	338
Figure 44 : volet ergonomie : description des coopérations entre les opérateurs lors d'une tournée en biripage .....	339

Figure 45 : volet ergonomie : comparaison du coût cardiaque absolu chez les ripeurs en monoripage et en biripage .....	339
Figure 46 : volet ergonomie : chronique d'activité d'un ripeur en biripage sur une tournée d'ordures ménagères qualifiée de « difficile » .....	340
Figure 47 : volet ergonomie : chronique d'activité d'un ripeur en monoripage sur une tournée d'ordures ménagères qualifiée de « normale » .....	341
Figure 48 : Menhir : pyramide des âges 2014 .....	347
Figure 49 : identification des acteurs ou groupes d'acteurs gravitant autour du ripeur chez Menhir, et susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST .....	374
Figure 50 : synthèse. Représentation des acteurs ou groupes d'acteurs susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST chez Menhir. Pondération de leur action : on leur attribue un indicateur coloré représentant leur contribution à cette structuration, en nature et en intensité .....	383
Figure 51 : identification des acteurs ou groupes d'acteurs gravitant autour du ripeur chez Caillou, et susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST .....	413
Figure 52 : synthèse. Représentation des acteurs ou groupes d'acteurs susceptibles de contribuer à structurer les pratiques de GRH en faveur ou en défaveur de la GEST chez Caillou. Pondération de leur action : on leur attribue un indicateur coloré représentant leur contribution à cette structuration, en nature et en intensité .....	418
Figure 53 : une analyse multiniveaux comportant trois degrés .....	420
Figure 54 : des liens différents entre les conventions objectivante et individualisante, selon qu'on est dans l'entreprise Caillou ou dans l'entreprise Menhir .....	425
Figure 55 : comparaison des cartographies des acteurs dans les trois entreprises-princeps ..	571





## LISTE DES DOCUMENTS

---

Document 1 : introduction du rapport Charpin sur l'avenir des retraites.....	116
Document 2 : fiche métier Manpower : ripeur .....	140
Document 3 : place de la prise en compte de la santé et de la sécurité dans l'appréciation des candidats qui répondent aux appels d'offres de la Métropole « Menhir » .....	316



## Liste des mesures réglementaires prises en France depuis 1991

Année	QUELQUES REPERES
1991	<b>Livre Blanc</b> sur les retraites. Il <b>marque un tournant en mettant en évidence les difficultés à venir des systèmes de retraite par répartition. Il ouvre la voie aux réformes qui sont menées à partir de 1993.</b>
1993	<p><b>"Réformes Balladur"</b> : la loi du 22 juillet 1993 réforme le régime général (salariés) et les trois régimes alignés (salariés agricoles, artisans, industriels et commerçants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La durée de cotisation nécessaire à l'obtention d'une retraite à taux plein passe progressivement de 37,5 années à 40 années,</li> <li>• Le salaire moyen de référence servant de base pour le calcul de la pension est calculé progressivement sur les 25 meilleures années et non plus les 10 meilleures,</li> <li>• La revalorisation annuelle des pensions est faite en fonction de l'indice des prix à la consommation et non plus selon l'évolution générale des salaires.</li> </ul>
1995	<p><b>Tentative de réforme Juppé</b> : rapport Briet à la demande du PM A. Juppé en 1995, qui avait pour objectif d'actualiser les diagnostics et projections contenus dans le livre blanc sur les retraites de 1991. Puis tentative de réforme Juppé : A. Juppé veut étendre à la fonction publique les mesures Balladur : le projet échoue.</p> <p><b>Rapport du Commissariat général du Plan</b> : perspectives à long terme des retraites.</p>
1997	<p><b>Loi sur les PER</b> (loi n° 97-277 du 25 mars 1997 créant les plans d'épargne retraite).</p> <p><b>Disparition progressive des dispositifs publics de cessation anticipée d'activité</b> : début.</p>
1998	<b>Rapport du Conseil d'Analyse Economique</b> (F. Morin) : « Retraite et épargne ».
1999	<p><b>Création du Fonds de Réserve des Retraites</b> : créé par la loi de financement de la Sécurité sociale pour 1999, ce fonds doit placer ses actifs sur les marchés financiers afin de constituer une réserve financière de 150 milliards d'euros à l'horizon 2020. A cette date, l'ensemble des générations du baby-boom devrait être à la retraite. Il s'agit d'amortir les conséquences de ces nombreux départs et de lisser sur une longue période l'évolution des taux de cotisation du régime général et des régimes alignés.</p> <p><b>Rapport de J.M. Charpin</b> « L'avenir de nos retraites ».</p>
2000	<p><b>Création du Conseil d'Orientation des Retraites.</b></p> <p><b>Avis du Conseil Economique et Social</b> (R. Teulade) « L'avenir des systèmes de retraites ». <b>Conseil d'Analyse Economique</b>, rapport Taddei, « Retraites choisies et programmées ». <b>Conseil européen de Lisbonne</b> : objectif : promouvoir le vieillissement actif.</p>
2001	<p><b>Code de conduite européen</b> en faveur des salariés les plus âgés.</p> <p><b>1<sup>er</sup> rapport du COR</b> : « Retraites : renouveler le contrat social entre les générations ». <b>Rapport du</b></p>

	<p><b>Gouvernement au Parlement</b> sur les retraites agricoles.</p> <p><b>Conseil de Stockholm</b> : objectif de taux d'emploi des 55-64 ans à 50% en 2010.</p>
2002	<p><b>Etudes du Commissariat Général au plan</b> sur les futurs besoins de main-d'œuvre.</p> <p><b>Rapport Conseil d'Analyse Economique</b> (Aglietta) : « Démographie et économie ».</p> <p><b>Conseil Européen de Barcelone</b> : relever l'âge moyen de sortie d'activité de 5 ans.</p>
2003	<p>« <b>Loi Fillon</b> » : la loi du 21 août 2003 réforme l'ensemble des régimes de retraite, à l'exception des régimes spéciaux. Les principales mesures sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 2004 et 2008, alignement progressif de la durée de cotisation des fonctionnaires sur celle des salariés du privé (de 37,5 ans à 40 ans),</li> <li>• A partir de 2009, allongement progressif de la durée de cotisation pour tous afin d'atteindre 41 ans en 2012,</li> <li>• Création d'un mécanisme de décote (baisse de la pension lorsque que l'assuré prend sa retraite avant d'avoir la durée de cotisation requise) et de surcote (hausse de la pension en cas de départ retardé),</li> <li>• Création d'un dispositif de départ anticipé pour les carrières longues permettant à ceux qui ont commencé à travailler entre 14 et 16 ans et ont cotisé la durée requise pour leur génération de prendre leur retraite avant 60 ans,</li> <li>• Création de deux nouveaux dispositifs d'épargne retraite : un produit d'épargne individuel, le Plan d'épargne retraite populaire (PERP), et un dispositif collectif, le Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO),</li> <li>• Limitation du recours aux pré-retraites,</li> <li>• Indexation des pensions des fonctionnaires sur les prix et non plus sur le point de la fonction publique,</li> </ul> <p>Mobilisation nationale pour l'emploi des salariés de plus de 55 ans. La pénibilité au travail est reconnue comme un critère de départ anticipé en retraite.</p> <p>Le bilan de la réforme dressé par la Caisse nationale d'assurance vieillesse en 2008 apparaît mitigé. Elle n'est pas parvenue à retarder le départ à la retraite (le taux d'emploi des 55-64 ans reste faible). En revanche, les mesures destinées à cesser le travail plus tôt ont rencontré un franc succès.</p> <p><b>Rapport particulier de la Cour des comptes</b> « Les pensions des fonctionnaires civils de l'Etat ».</p>
2004	<p><b>2<sup>ème</sup> rapport du COR</b> : "Retraites : les réformes en France et à l'étranger ; le droit à l'information".</p>
2005	<p><b>Un CDD réservé</b> aux plus de 57 ans verra le jour en 2006</p> <p><b>Accord National Interprofessionnel</b> relatif à l'emploi des seniors, en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi.</p> <p><b>Rapport annuel de l'IGAS</b> sur la <i>gestion des âges</i> et les politiques de l'emploi.</p>
2006	<p><b>Plan National d'Action Concerté</b> pour l'emploi des seniors 2006-2010. Il suit l'ANI conclu le 13 octobre 2005 et a vocation à décliner les dispositions de l'accord, à l'accompagner et à le prolonger pour tout ce qui relève de la responsabilité de l'Etat.</p> <p>Il comporte 5 objectifs pour favoriser l'employabilité et sécuriser les parcours professionnels des seniors, et lutter contre les facteurs qui les excluent de l'emploi :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire évoluer les représentations socioculturelles : sensibilisation des entreprises à <i>la gestion des âges</i>, à l'accès ou au maintien dans l'emploi des seniors</li> <li>- Favoriser le maintien dans l'emploi des seniors : entre autres en généralisant les entretiens de deuxième partie de carrière et les bilans de compétences et en développant les nouveaux outils de la formation professionnelle à destination des seniors (DIF, VAE et périodes de professionnalisation). Cet objectif prévoyait aussi le développement des accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en particulier dans les petites et moyennes entreprises. Enfin, le plan insistait sur l'importance de limiter le recours aux cessations totales anticipées d'activité, en mettant un terme aux accords abaissant l'âge de mise à la retraite d'office. C'est également là qu'on trouve une volonté de développer des actions de prévention, de réorienter les fonds pour l'amélioration des conditions de travail vers les actions traitant de la « gestion des âges », la mobilisation du réseau ANACT)</li> <li>- Favoriser le retour à l'emploi des seniors (mobilisation des services de l'emploi, nouvelles formes d'emploi, refus de la discrimination par l'âge lors du recrutement, suppression de la contribution « Delalande » qui taxait les licenciements de travailleurs âgés et pouvait ainsi constituer un frein à leur embauche...)</li> <li>- Aménager les fins de carrière (développement de la pratique du tutorat dans l'entreprise, promotion de la retraite progressive, renforcement du caractère incitatif de la surcote élargissement des possibilités de cumul emploi-retraite pour les bas salaires</li> <li>- Assurer un suivi tripartite dans la durée</li> </ul> <p><b>3<sup>ème</sup> rapport du COR</b> : "Retraites : perspectives 2020 et 2050"</p>
2007	<p><b>Réforme des régimes spéciaux de retraite</b>, visant à harmoniser les principaux paramètres de droit et de calculs appliqués par les régimes spéciaux avec ceux mis en œuvre dans la fonction publique. Elle entre en vigueur en juillet 2008. Elle concerne deux types de régimes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les régimes des établissements publics à caractère industriel et commercial gérant un service public (EDF, GDF, SNCF, RATP, Banque de France, Opéra national de Paris, Comédie française).</li> <li>• Les professions à statut (clercs et employés de notaires).</li> </ul> <p>Trois principes directeurs ont conduit la réforme : passage progressif de la durée de cotisation de 37,5 ans à 40 ans, instauration d'un mécanisme de décote/surcote et indexation des pensions sur l'évolution des prix et non plus sur celle des traitements des agents publics en activité.</p> <p><b>4<sup>ème</sup> rapport du COR</b> : "Retraites : questions et orientations pour 2008".</p> <p><b>5<sup>ème</sup> rapport du COR</b> : "Retraites : 20 fiches d'actualisation pour le rendez-vous de 2008"</p>
2008	<p><b>Suppression de la dispense de recherche d'emploi (DRE)</b></p> <p><b>Rendez-vous 2008 sur les retraites</b> : le gouvernement confirme sa mobilisation en faveur de l'emploi des seniors</p> <p><b>6<sup>ème</sup> rapport du COR</b> : "Retraites : droits familiaux et conjugaux".</p>
2009	<p><b>PLFSS 2009</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'âge de mise à la retraite d'office est repoussé, la possibilité de poursuivre son activité au-delà des limites d'âge dans la fonction publique est ouverte.</li> <li>- Les conditions d'éligibilité à la dispense de recherche d'emploi sont resserrées en prévision de la suppression du dispositif</li> <li>- Le cumul emploi-retraite est libéralisé, la surcote devient plus avantageuse</li> <li>- Incitation pour les entreprises à conclure des <b>accords</b> favorisant l'emploi des seniors sous peine de sanctions financières. Les entreprises doivent inclure leurs actions dans 3 axes parmi les six proposés au choix. Parmi ces axes, l'un s'intitule « amélioration des conditions de travail et</li> </ul>

prévention des situations de pénibilité ».

2010

**Réforme dite « Woerth » des retraites** : la loi du 9 novembre 2010 comporte, outre des mesures liées aux droits des assurés (âge légal de départ, âge de liquidation à taux plein, etc.), des dispositions relatives à la prise en compte de la pénibilité et des interruptions de carrière (maternité, chômage, etc.) :

- Le relèvement progressif de l'âge légal de départ à la retraite pour atteindre 62 ans en 2018. Cette évolution concerne tous les salariés, du public comme du privé ainsi que les régimes spéciaux, mais avec des calendriers de mise en œuvre différents,
- L'âge à partir duquel il est permis à un assuré, n'ayant pas la durée de cotisation requise, de bénéficier tout de même d'une retraite à taux plein, passe progressivement de 65 à 67 ans,
- Le dispositif des "carrières longues" est durci, les salariés ayant commencé avant 18 ans peuvent partir à la retraite au plus tôt, sous réserve d'avoir la durée de cotisation requise pour leur génération, plus 2 ans.
- Pour les salariés qui, du fait d'une situation d'usure professionnelle, ont une incapacité physique supérieure ou égale à 20%, l'âge légal de départ à la retraite reste fixé à 60 ans et aucune décote ne leur est appliquée,
- Les jeunes en chômage non indemnisé pourront valider jusqu'à 6 trimestres (au lieu de 4),
- Pour les femmes, l'indemnité journalière perçue pendant le congé maternité entrera dans le salaire de référence sur lequel sera calculée la pension de retraite,
- De nouvelles recettes financières sont instaurées, comme la hausse de la tranche la plus élevée de l'impôt sur le revenu (41% au lieu de 40%), l'augmentation des taxes sur les stock-options et les retraites-chapeaux, le relèvement des prélèvements forfaitaires sur les revenus du capital et des taxes sur les dividendes perçus par les actionnaires,
- Utilisation anticipée du Fonds de réserve des retraites est modifié : ses réserves (36,2 milliards en 2010) seront, à partir de 2011, ponctionnées annuellement (2,1 milliards) au profit de la Caisse d'amortissement de la dette sociale (Cades).

On note aussi l'instauration d'aides à l'embauche des 55 ans et plus.

La pénibilité au travail est un des points majeurs : le décret n° 2011-354 du 30 mars 2011 a défini les facteurs de pénibilité. Les entreprises ont l'obligation de négocier un accord ou d'élaborer un plan de prévention contre la pénibilité au travail (pénalité financière).

**7<sup>ème</sup> rapport du COR** : "Retraites : annuités, points ou comptes notionnels ? Options et modalités techniques".

**8<sup>ème</sup> rapport du COR** : "Retraites : Perspectives actualisées à moyen et long terme en vue du rendez-vous de 2010".

2011

**9<sup>ème</sup> rapport du COR** : "Retraites : la situation des polypensionnés".

**10<sup>ème</sup> rapport du COR** : "Retraites : la rénovation des mécanismes de compensation".

2012

**11<sup>ème</sup> rapport du COR** : "Retraites : perspectives 2020, 2040 et 2060"

**Réforme des retraites** : un décret du 2 juillet 2012 assouplit le dispositif "des carrières longues" organisé par la réforme de 2010 et renforce les mesures en faveur des assurés ayant connu des accidents de carrière :

Ouverture du dispositif de **départ anticipé pour carrières longues** aux assurés ayant validé 5 - pour les personnes nées de janvier à septembre - ou 4 trimestres - pour les personnes nées d'octobre à décembre -

	<p>avant la fin de l'année civile des 20 ans (contre 18 auparavant) et ayant réuni une durée d'assurance cotisée (la condition de 2 années de cotisation supplémentaires est supprimée).</p> <p>Il était jusqu'alors possible d'intégrer jusqu'à 4 trimestres de périodes assimilées liées au service national et jusqu'à 4 trimestres de périodes assimilées liées à la maternité ou à la maladie. Désormais, s'ajoutent 2 trimestres de périodes de chômage indemnisé et 2 trimestres supplémentaires liés à la maternité.</p>
2013	<p><b>12<sup>ème</sup> rapport du COR</b> : "Retraites : un état des lieux du système français"</p> <p>Les <b>accords de génération</b> remplacent les accords seniors : le contrat de génération vise à favoriser l'embauche des jeunes en contrat de travail à durée indéterminée (CDI), le maintien dans l'emploi des salariés seniors et la transmission intergénérationnelle des savoirs et des compétences. Pour les employeurs de moins de 300 salariés, il consiste à embaucher un jeune de moins de 26 ans en CDI tout en recrutant ou en maintenant dans son emploi un salarié senior. La mise en place de ce « binôme » ouvre droit à une aide financière de quelques milliers d'euros allouée sur une durée maximale de 3 ans.</p>
2014	<p><b>Rapport annuel du COR – juin 2014</b> : "Evolutions et perspectives des retraites en France"</p> <p><b>Réforme Ayrault et Touraine</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le compte pénibilité pour les emplois difficiles prévoit l'obtention de points supplémentaires pour partir plus tôt à la retraite (jusqu'à 2 ans).</li> <li>• Un nouvel allongement progressif de la durée d'assurance, nécessaire pour obtenir une retraite à taux plein, intervient à raison d'un trimestre tous les 3 ans à partir de la génération 1958 et fixé à 43 annuités pour les générations à partir de 1973.</li> <li>• À partir de 2014, le montant nécessaire pour valider un trimestre, est abaissé à 150 fois le Smic horaire.</li> <li>• Le rachat de 4 trimestres au titre des années d'études est proposé à un tarif préférentiel, à condition que le rachat soit réalisé dans les 10 ans suivants la fin des études.</li> <li>• Les étudiants auront la possibilité de cotiser au titre de leur stage, pour valider 2 trimestres au maximum.</li> <li>• Tous les trimestres de maternité, 2 trimestres de chômage et 2 trimestres d'invalidité sont considérés cotisés pour la retraite anticipée au titre des carrières longues.</li> <li>• Les poly-pensionnés des régimes alignés devraient se voir verser au plus tard le 01/01/2017, une seule pension au titre du régime de base. La pension sera calculée de la même manière qu'un mono-pensionné.</li> <li>• Le cumul emploi-retraite est restreint à compter de janvier 2015 : les cotisations versées ne donnent plus de droits pour la retraite.</li> </ul>
2015	<p><b>Rapport annuel du COR – juin 2015</b> : "Evolutions et perspectives des retraites en France"</p> <p><b>13<sup>ème</sup> rapport du COR</b> : "Les retraités : un état des lieux de leur situation en France"</p> <p>Accord sur les retraites complémentaires (Agirc et Arrco) : décote de 10% sur les retraites complémentaires pour ceux qui partiront à l'âge légal</p>
2016	<p><b>Rapport annuel du COR – juin 2016</b> : "Evolutions et perspectives des retraites en France"</p>
2017	<p><b>Rapport annuel du COR – juin 2017</b> : "Evolutions et perspectives des retraites en France"</p> <p><b>14<sup>ème</sup> rapport du COR</b> : "Retraites : perspectives financières jusqu'en 2070. Sensibilité aux hypothèses, résultats par régime."</p> <p><b>Suppression du contrat de génération.</b></p> <p><b>Le compte pénibilité est réformé : il devient « compte professionnel de prévention ».</b> Mis en place par</p>

étapes depuis 2015, ce compte permet aux salariés du privé occupant un poste pénible de cumuler des points, selon des critères établis, afin de partir plus tôt à la retraite, de se former ou de travailler à temps partiel sans perte de salaire. La nouvelle version proposée par le gouvernement maintient six critères : travail de nuit, travail répétitif, travail en horaires alternants, en milieu hyperbare, au bruit, aux températures extrêmes. Quatre critères sont modifiés et disparaissent du compte : manutention de charges lourdes, postures pénibles, vibrations mécaniques, risques chimiques.

Les employés exposés à ces risques pourront encore bénéficier d'un départ anticipé à la retraite, mais seulement quand « *une maladie professionnelle a été reconnue* » et quand « *le taux d'incapacité permanente excède 10 %* ».

**2018**

**Rapport annuel du COR – juin 2018 : « Evolutions et perspectives des retraites en France »**

**A l'heure où ces lignes sont écrites, en 2019, une nouvelle réforme des retraites est en cours.**



## Collecte et traitement des données

### Grilles utilisées lors des entretiens semi-directifs

Ici nous présentons les grilles de codage ultimes, élaborées dans NVivo au terme d'une démarche abductive complète. Voici l'exemple de la grille d'entretien standard utilisée pour mener des entretiens dans les entreprises concernées par le passage au monoripage.

Guide entretien standard passage biripage au mono		
	QUESTIONS	RELANCES
I. L'entreprise	Pouvez-vous me décrire rapidement votre E ?  Votre établissement ?	
II. Parcours	I.1.  *Pouvez-vous nous dessiner un peu votre parcours, et maintenant, en quoi consiste votre métier ?	Age de l'interlocuteur  Acteurs +++ : QUI ? (qui décide, qui remanie, ...)
III. Caractérisation de la population étudiée (ripeurs) ; le métier de ripeur chez vous	II.1.  *Combien avez-vous de ripeurs, quel statut ont-ils ? Quel recours à l'intérim ?  *Combien de camions, d'équipages ? Comment ça s'organise avec les remplaçants ?  * Comment sont organisés les ripeurs à l'intérieur d'un équipage ? Qui fait quoi ? Quelles sont les contraintes des uns et des autres ? Comment passe-t-on de l'un à l'autre ?  *Pouvez-vous nous décrire le travail concret d'un ripeur et son organisation? Horaires ? Fini-quitte ?  *Double activité ?  *Quels grands types de tournées, quelles différences, et en termes de contraintes ?  * Qu'est-ce que les ripeurs préfèrent, et pourquoi ? Comment sont-ils affectés à telle tournée ?  *Qui organise les tournées ? Qui planifie ?  *Qui choisit le matériel ? Ex. : il va falloir renouveler des bennes... Quel matériel, sur quels critères ? Quel matériel avez-vous ? (cabines basses, marchepieds ou pas ?)	Pouvez-vous nous décrire le travail concret d'un ripeur et son organisation?

	<p>*Où en est la conteneurisation ?</p> <p>II.2</p> <p>*Comment se passe la mise en conformité avec la R437, en fonction de vos propres contraintes ? Qu'est-ce qui vous convient, qui marche, ou pas ? Pourquoi ?</p>	
<p>IV. Monoripage</p>	<p>*en avez-vous ?</p> <p>*depuis quand ?</p> <p>*dans quelles proportions ?</p> <p>*qui a décidé et pour quelles raisons ?</p> <p>*sur quelles tournées (comment ont-elles été choisies ?)</p>	
<p>V. Pratiques en général et lors du passage du MR</p>	<p>III.1. En général</p> <p>*Comment se passe le recrutement d'un ripeur ? C'est difficile à trouver ? (titulaires, remplaçants, 1 j...)</p> <p>Son intégration, sa formation à l'entrée ? (montrer les supports : fiches de poste, consignes sécu, docs remis aux nouveaux arrivants...)</p> <p>Pouvez-vous nous décrire sa carrière-type ?</p> <p>Sa formation continue ?</p> <p>Sa rémunération ?</p> <p>Son évaluation ?</p> <p>Son temps de travail : organisation, aménagements ?</p> <p>Comment sort-il (termine-t-il sa carrière ?) ? A quel âge la retraite ? Les ripeurs l'atteignent-ils ?</p> <p>III.2. A propos du MR en particulier</p> <p>*Qu'est-ce que le passage au MR a changé dans le travail concret des ripeurs ? (mutualisation de matériel, réorganisation de travail, qui ???)</p> <p>*comment s'est passé le passage BR vers MR ? (en termes de temps, d'acceptation...)</p> <p>-quels aménagements du travail lui-même ? (plans tournées...)</p> <p>-sous l'angle RH, comment avez-vous accompagné ce passage ?</p>	<p>QUI ? Avec qui ça marche ? Avec qui ça ne marche pas ?</p>

	<p>-comment a été expliqué aux équipes, comment négocié ? Par qui ?</p> <p>-quels retours des équipes ?</p> <p>-y a-t-il eu des ajustements ?</p>	
<p>VI. Représentation de la GDA : en général, des ripeurs</p>	<p>IV.1. Gestion des âges, en général</p> <p>*Parlons de l'âge des titulaires : qu'est-ce que ça implique pour vous ?</p> <p>*Et les intérimaires ? (âge ? qu'est-ce que ça implique ?)</p> <p>*Comment voyez-vous le vieillissement de la population des ripeurs ?</p> <p>*C'est quoi, pour vous, la GDA ?</p> <p>*Avez-vous des soucis de santé chez vos ripeurs ? (MP/AT) Absentéisme ?</p> <p>*Quels sont les soucis les plus fréquents ?</p> <p>*Etant donné votre pyramide des âges, quelle évolution envisagez-vous ? Quelles perspectives à 10 ans ?</p> <p>*D'après vous, quelles améliorations pourrait-on apporter ? Qu'est-ce qui pourrait vous aider? Que pourrait-on faire pour que ça marche mieux ? (ex. : bouger horaires...)</p> <p>*Que pourrait-on faire pour favoriser la <b>prise en compte de la santé - sécurité</b> ?</p> <p>*Pouvez-vous nous décrire un projet, une action menée chez les ripeurs ?</p> <p>*Qu'est-ce que vous faites quand vous avez un ripeur fatigué ? Quand les restrictions vont arriver ? Pour anticiper ?</p> <p>*Quel parcours pour un éventuel reclassement ? Comment ça se passe ? Quelles sont les difficultés ? Avez-vous des situations bloquées ? Comment travaillez-vous avec les services de ST ?</p> <p>IV.2 GDA et monoripage</p> <p>*Sur ces thèmes, qu'est-ce qui change quand on passe au MR ?</p>	<p>Pourriez-vous me décrire un cas concret récent ou marquant et m'expliquer comment il a été géré ?</p> <p>Comment se fait-il que même quand on a un projet, ça ne marche pas forcément ?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- influence de l'âge</li> <li>-avez-vous remarqué une évolution des stats At/MP</li> <li>-en avez-vous discuté avec les services de ST ?</li> <li>-est-ce que selon vous la GDA doit s'adapter ? Comment ?</li> <li>-avez-vous des idées d'amélioration pour une meilleure prise en compte de la santé - sécurité chez les monoripeurs ?</li> <li>*En matière de prévention : spécifiquement sur le MR, pouvez-vous nous décrire une action, un projet ?</li> </ul>	
<p>VII. Prospective Sur le sujet</p> <p>Négociier l'entrée pour un cas</p> <p>Contacts</p>	<p>V.1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Comment voyez-vous évoluer le métier de ripeur ? (technique, réglementaire, tarification incitative...)</li> <li>*envisagez-vous un développement plus important du MR à l'avenir ?</li> <li>*Comment voyez-vous évoluer la GDA en fonction ?</li> <li>* Auriez-vous des contacts à nous conseiller ? (« petits » donneurs d'ordre, « décideurs réels »...), des communautés de communes qui travaillent sur la GDA et la santé ?</li> </ul>	

1/ Description des éléments permettant de caractériser la configuration organisationnelle selon Pichault et Nizet : nœud obtenu par déduction, à partir de l'ouvrage des auteurs. L'induction n'a pas permis de lui adjoindre de sous-thèmes.

The screenshot shows the NVivo 12 Pro interface with a list of nodes. The main window displays a table of nodes under the heading 'Nœuds'. The table has the following columns: Nom, Fichiers, Référence, Créé le, Créé pa, Modifié le, and Modifié. The nodes are listed as follows:

Nom	Fichiers	Référence	Créé le	Créé pa	Modifié le	Modifié
1 Description des éléments permettant de caractériser la configuration organisationnelle selon P&N	0	0	31/03/2016 15:4	IS	24/05/2018	IS
Buts	3	4	31/03/2016 15:5	IS	13/10/2017	IS
Coordination du travail		2	7	31/03/2016 15:5	IS	13/10/2017
Division du travail		3	8	31/03/2016 15:5	IS	16/10/2017
Localisation du pouvoir		5	26	31/03/2016 15:5	IS	13/10/2017
Opérationnalité		2	3	31/03/2016 15:5	IS	13/10/2017
Qualification opérateurs		3	10	31/03/2016 15:5	IS	13/10/2017
2 Description des éléments permettant de caractériser la convention de GRH selon P&N	0	0	31/03/2016 15:4	IS	03/05/2018	IS
3 Description des éléments marquants des contextes	0	0	31/03/2016 15:4	IS	28/05/2018	IS
4 Recensement des acteurs et description des actions témoignant de leur engagement (ou pas) en faveur de la GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	04/05/2018	IS
5 Description des éléments factuels permettant d'estimer le succès ou échec de la GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	03/05/2018	IS
6 Description des pratiques favorables à la GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	08/06/2018	IS
7 Des pratiques aux logiques de GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	05/06/2018	IS

2/ Nœud « description des éléments permettant de caractériser la convention de GRH selon Pichault et Nizet », obtenu par déduction d'après l'ouvrage de Pichault et Nizet. L'induction n'a pas permis non plus d'augmenter ce nœud par des sous-thèmes.

The screenshot shows the NVivo 12 Pro interface with a list of nodes. The selected node is '2. Description des éléments permettant de caractériser la convention de GRH selon P&N'. Below is a table of the nodes visible in the interface:

Nom	Fichiers	Référence	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
1 Description des éléments permettant de caractériser la configuration organisationnelle selon P&N	0	0	31/03/2016 15:4	IS	24/05/2018	IS
2 Description des éléments permettant de caractériser la convention de GRH selon P&N	0	0	31/03/2016 15:4	IS	03/05/2018	IS
1 Gestion des effectifs	0	0	07/06/2018 16:1	IS	07/06/2018	IS
Entrée	13	49	01/04/2016 09:5	IS	17/10/2018	IS
Sortie	5	9	01/04/2016 11:3	IS	09/10/2018	IS
2 Intégration	7	18	01/04/2016 09:5	IS	19/10/2018	IS
3 Formation et développement	11	33	01/04/2016 09:5	IS	19/10/2018	IS
4 Evaluation	7	11	01/04/2016 09:5	IS	09/10/2018	IS
5 Promotion, carrière, mobilité	10	36	01/04/2016 09:5	IS	23/10/2018	IS
6 Rémunération	11	33	01/04/2016 09:5	IS	17/10/2018	IS
7 Temps de travail	8	28	01/04/2016 09:5	IS	10/10/2018	IS
8 Régulation sociale	8	28	01/04/2016 09:5	IS	23/10/2018	IS
3 Description des éléments marquants des contextes	0	0	31/03/2016 15:4	IS	28/05/2018	IS
4 Recensement des acteurs et description des actions témoignant de leur engagement (ou pas) en faveur de la GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	04/05/2018	IS
5 Description des éléments factuels permettant d'estimer le succès ou échec de la GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	03/05/2018	IS
6 Description des pratiques favorables à la GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	08/06/2018	IS
7 Des pratiques aux logiques de GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	05/06/2018	IS

3/ Nœud « description des éléments marquants des contextes ». Ce nœud est intitulé d'après l'ouvrage de Pichault et Nizet, donc, après une démarche déductive. Cependant, on remarquera que de nombreux éléments issus de l'induction sont venus agrémenter la liste « ouverte », « non exhaustive », qui avait été proposée par les auteurs.

Nom	Fichiers	Référence	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
1 Description des éléments permettant de caractériser la configuration organisationnelle selon P&N	0	0	31/03/2016 15:4	IS	24/05/2018	IS
2 Description des éléments permettant de caractériser la convention de GRH selon P&N	0	0	31/03/2016 15:4	IS	03/05/2018	IS
3 Description des éléments marquants des contextes	0	0	31/03/2016 15:4	IS	28/05/2018	IS
Contexte externe	0	0	28/05/2018 13:0	IS	28/05/2018	IS
Contexte concurrentiel	8	46	01/04/2016 14:4	IS	10/10/2018	IS
Contexte du territoire	7	39	21/04/2016 17:0	IS	09/10/2018	IS
Contexte légal et réglementaire	13	48	01/04/2016 14:4	IS	11/10/2018	IS
Divers éléments de contexte (filiale recyclage...)	7	16	02/10/2017 16:2	IS	09/10/2018	IS
Evolutions du métier de ripeur	11	19	29/09/2017 15:4	IS	10/10/2018	IS
Contexte interne	0	0	28/05/2018 13:0	IS	28/05/2018	IS
Contexte économique et historique de l'entreprise	10	45	01/04/2016 15:0	IS	10/10/2018	IS
Contexte général de l'entreprise (structure...)	8	29	01/10/2018 17:2	IS	10/10/2018	IS
Culture de l'entreprise	7	69	01/04/2016 15:0	IS	08/10/2018	IS
Dispositions particulières à cette entreprise	13	103	01/04/2016 15:4	IS	10/10/2018	IS
Etat du dialogue social	5	18	01/04/2016 09:5	IS	10/10/2018	IS
Pyramide des âges	6	12	01/04/2016 10:0	IS	10/10/2018	IS
Ressources en matériel	9	26	03/05/2016 15:1	IS	10/10/2018	IS
4 Recensement des acteurs et description des actions témoignant de leur engagement (ou pas) en faveur de la GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	04/05/2018	IS
5 Description des éléments factuels permettant d'estimer le succès ou échec de la GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	03/05/2018	IS
6 Description des pratiques favorables à la GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	08/06/2018	IS
7 Des pratiques aux logiques de GEST	0	0	31/03/2016 15:4	IS	05/06/2018	IS

4/ Nœud « recensement des acteurs et description des actions témoignant de leur engagement (ou pas) en faveur de la GEST ». Ce nœud est issu du concept élaboré après notre revue de littérature, mais également du pré-codage manuel effectué sur les entretiens dits « cardinaux ». Il sera ensuite abondamment alimenté par la démarche inductive, systématique, d'analyse de contenu réalisée sur la totalité des entretiens grâce à NVivo.

Nom	Fichiers	Référence	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
4 Recensement des acteurs et description des actions témoignant de leur engagement (ou pas) en faveur de la GEST	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	04/05/2018	IS
ACFI	1	1	08/10/2018 17:3	IS	08/10/2018	IS
Agence d'intérim	1	1	13/10/2017 15:4	IS	13/10/2017	IS
Ambassadeurs du tri	4	5	08/10/2018 15:3	IS	10/10/2018	IS
Assistants de prévention	1	1	08/10/2018 17:3	IS	08/10/2018	IS
Bureau d'études	3	3	02/10/2017 16:5	IS	13/10/2017	IS
Carsat	2	6	29/09/2017 17:2	IS	16/10/2017	IS
CDG	1	3	08/10/2018 16:2	IS	08/10/2018	IS
CHSCT	4	13	19/04/2016 11:4	IS	08/10/2018	IS
Collectif de travail	3	11	18/04/2016 15:1	IS	17/10/2017	IS
Communes	9	40	01/04/2016 15:5	IS	09/10/2018	IS
Concurrents	1	1	16/10/2017 15:3	IS	16/10/2017	IS
Conseiller en prévention des risques	4	8	01/10/2018 17:1	IS	17/10/2018	IS
Constructeurs ou vendeurs de matériels	2	2	11/10/2017 16:4	IS	09/10/2018	IS
Directeurs de service	4	11	01/10/2018 17:1	IS	09/10/2018	IS
Dirigeant de l'entreprise	5	22	19/04/2016 11:2	IS	08/10/2018	IS
Dirigeants intra-entreprise hors site	6	107	19/04/2016 11:5	IS	05/09/2018	IS
DRH	8	35	29/04/2016 09:5	IS	10/10/2018	IS
Eco emballages	2	4	09/10/2018 13:2	IS	09/10/2018	IS
Elus	5	16	08/10/2018 15:5	IS	17/10/2018	IS
FNP	1	1	08/10/2018 16:1	IS	17/10/2018	IS
Groupe	2	5	02/10/2017 14:5	IS	12/10/2017	IS
IRP	4	12	07/09/2018 15:5	IS	08/10/2018	IS
Managers de prox, encadrants	8	52	21/04/2016 10:5	IS	10/10/2018	IS
Médecin du travail	7	37	01/04/2016 15:0	IS	19/10/2018	IS
Métropole	5	42	01/04/2016 15:5	IS	13/10/2017	IS
Responsable matériel	1	1	11/10/2017 16:4	IS	11/10/2017	IS
Ripeurs	14	90	21/04/2016 11:0	IS	10/10/2018	IS
Service prévention interne	2	3	29/09/2017 17:2	IS	13/10/2017	IS
Service qualité	2	2	29/09/2017 17:2	IS	13/10/2017	IS
Usagers	16	42	28/04/2016 11:4	IS	10/10/2018	IS



5/ Nœud « description des éléments factuels permettent d'estimer le succès ou échec de la GEST » : ce nœud, d'origine purement inductive, sera alimenté tout au long de la démarche de codage.

The screenshot displays the NVivo 12 Pro software interface. The main window shows a list of nodes under the heading "Nœuds". The nodes are organized into a tree structure on the left, with categories like "Ac", "Donn", "Fic", "Cla", "Ali", "Codes", "N", "Rel", "Ty", "Cas", "Com", "Reche", "Cartes", and "Sortie". The central table lists the nodes with their names, file counts, reference numbers, creation dates, and modification dates.

Nom	Fichiers	Référence	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
1 Description des éléments permettant de caractériser la configuration organisationnelle selon P&N	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	24/05/2018	IS
2 Description des éléments permettant de caractériser la convention de GRH selon P&N	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	03/05/2018	IS
3 Description des éléments marquants des contextes	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	28/05/2018	IS
4 Recensement des acteurs et description des actions témoignant de leur engagement (ou pas) en faveur de la GEST	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	04/05/2018	IS
5 Description des éléments factuels permettant d'estimer le succès ou échec de la GEST	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	03/05/2018	IS
Absentéisme	7	9	01/04/2016 09: IS	IS	09/10/2018	IS
Anecdotes	4	9	09/10/2018 16: IS	IS	17/10/2018	IS
AT	9	40	01/04/2016 09: IS	IS	10/10/2018	IS
Comportement des intérimaires ou saisonniers	3	4	21/04/2016 15: IS	IS	18/10/2017	IS
Inaptitudes et restrictions	8	25	01/04/2016 09: IS	IS	17/10/2018	IS
MP	10	23	01/04/2016 09: IS	IS	17/10/2018	IS
Participation aux parcours, à la vie E	4	5	12/10/2017 16: IS	IS	09/10/2018	IS
Position par rapport à la R437	5	9	05/06/2018 17: IS	IS	23/10/2018	IS
Turn-over	6	12	01/04/2016 09: IS	IS	10/10/2018	IS
Vieillessement et retraite	10	45	01/04/2016 09: IS	IS	17/10/2018	IS
6 Description des pratiques favorables à la GEST	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	08/06/2018	IS
7 Des pratiques aux logiques de GEST	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	05/06/2018	IS

6/ Nœud « description des pratiques favorables à la GEST » : d'inspiration déductive (suite à la revue de littérature et au choix des questions de recherche), ce nœud sera entièrement alimenté par l'induction tout au long du processus de codage fin.

Nom	Fichiers	Référence	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié pa
6 Description des pratiques favorables à la GEST	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	08/06/2018	IS
1 Pilotage emplois et compétences	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	01/04/2016	IS
1 Gestion des effectifs	4	12	01/04/2016 10: IS	IS	08/10/2018	IS
2 Intégration	3	6	21/04/2016 15: IS	IS	08/10/2018	IS
3 Formation	4	19	01/04/2016 10: IS	IS	08/10/2018	IS
5 Carrières et mobilité	5	17	01/04/2016 10: IS	IS	10/10/2018	IS
Polyvalence	9	35	01/04/2016 10: IS	IS	10/10/2018	IS
2 Gestion du temps	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	01/04/2016	IS
Comptage temps	5	8	01/04/2016 10: IS	IS	17/10/2018	IS
Double activité	7	18	01/04/2016 10: IS	IS	17/10/2018	IS
Fini-quitte	6	10	01/04/2016 10: IS	IS	09/10/2018	IS
G de la charge horaire	6	11	25/04/2016 16: IS	IS	09/10/2018	IS
Gestion des pauses	5	9	01/04/2016 10: IS	IS	17/10/2018	IS
Gestion des plannings	8	16	21/04/2016 15: IS	IS	19/10/2018	IS
Gestion des vidages	0	0	01/04/2016 10: IS	IS	01/04/2016	IS
Horaires	8	22	01/04/2016 10: IS	IS	10/10/2018	IS
Lutte contre travail pressé	6	7	08/10/2018 17: IS	IS	17/10/2018	IS
3 Gestion quotidienne en mode normal (organisation du W)	8	115	31/03/2016 15: IS	IS	09/10/2018	IS
4 Gestion des rieurs en difficulté (actions de régulation en cas de difficulté)	10	61	31/03/2016 15: IS	IS	17/10/2018	IS
5 Gestion du changement (monoripage ou autre)	12	94	01/04/2016 10: IS	IS	26/10/2018	IS
6 Divers et matériel	14	83	01/04/2016 11: IS	IS	17/10/2018	IS
7 Gestion de la variation inhérente à l'activité et de la charge de travail	7	27	24/07/2018 17: IS	IS	17/10/2018	IS
8 Régulation lors des incidents (pannes, incendies, travaux, aléas climatiques...)	10	17	01/04/2016 10: IS	IS	17/10/2018	IS
9 Gestion de la sécurité	7	32	10/09/2018 11: IS	IS	17/10/2018	IS
Gestion de la santé	1	4	10/10/2018 15: IS	IS	10/10/2018	IS
Gestion des absences ou des vacances	5	6	08/10/2018 17: IS	IS	10/10/2018	IS
7 Des pratiques aux logiques de GEST	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	05/06/2018	IS

7/ Nœud « des pratiques aux logiques de GEST » : d'inspiration déductive, ce nœud ne sera pas augmenté de sous-thèmes issus de l'induction, et restera en l'état.

20190204-Thèse dans Nvivo le 4 fév 2019 (NVivo 12) (3).nvp - NVivo 12 Pro

Fichier Début Importer Créer Explorer Partager

Couper Copier Coller Fusionner Presse-papiers Propriétés Ouvrir Lien au mémo Créer en tant que cas Élément Ajouter à l'ensemble Créer en tant que code Requête Visualiser Encoder Déencoder Encodage automatique Encodage de plage Encodage Classification du cas Classification du fichier Trier par Fenêtre des éléments Rechercher Espace de travail

**Nœuds**

Nom	Fichiers	Référence	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
1 Description des éléments permettant de caractériser la configuration organisationnelle selon P&N	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	24/05/2018 IS	IS
2 Description des éléments permettant de caractériser la convention de GRH selon P&N	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	03/05/2018 IS	IS
3 Description des éléments marquants des contextes	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	28/05/2018 IS	IS
4 Recensement des acteurs et description des actions témoignant de leur engagement (ou pas) en faveur de la GEST	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	04/05/2018 IS	IS
5 Description des éléments factuels permettant d'estimer le succès ou échec de la GEST	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	03/05/2018 IS	IS
6 Description des pratiques favorables à la GEST	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	08/06/2018 IS	IS
7 Des pratiques aux logiques de GEST	0	0	31/03/2016 15: IS	IS	05/06/2018 IS	IS
1 Moteur des pratiques en faveur de GEST	15	130	01/04/2016 10: IS	IS	30/10/2018 IS	IS
2 Valeurs revendiquées	11	79	01/04/2016 10: IS	IS	23/10/2018 IS	IS
3 Arbitrages	6	34	01/10/2018 17: IS	IS	19/10/2018 IS	IS

IS 105 éléments

## Référentiels d'analyse issus de l'ouvrage de F. Pichault et J. Nizet

### Modèles (conventions) de GRH idéal-typiques

Dimensions	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
Effectifs (entrées)	Peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l'intérieur de réseaux de connaissances	Planification quantitative, plus d'importance accordée au recrutement qu'à la sélection, faible <i>turn-over</i>	Gestion prévisionnelle des compétences, forte importance de la sélection, recours à l'appréciation par simulation	Accès aux emplois réglementé, recrutement et sélection pris en charge par les professionnels et validés de manière collégiale et décentralisée	Processus de sélection axé sur l'identification à la mission
Effectifs (départs)	Renvois arbitraires	Licenciements collectifs, préretraite, alternatives négociées dans le cadre de conventions collectives (réduction salariale, diminution du temps de travail)	Départs volontaires en vue de mieux répondre aux aspirations professionnelles, actions d'accompagnement (essaimage, outplacement, reconversion, mobilité)	Départs très rares, sous la pression des pairs ou par décision volontaire	Départs volontaires et rejets pour cause de non-adhésion aux valeurs ( <i>turn-over</i> élevé)
Intégration et culture	Loyalisme, esprit-maison, prégnance des cultures professionnelles	Respect de l'autorité formelle et des règles	Culture d'entreprise forte (culture-projet)	Attachement institutionnel faible, clivages corporatifs et/ou disciplinaires, respect du « projet professionnel »	Culte du don de soi, de l'abandon à la mission, culture-projet régulièrement réaffirmée par un processus d'identification
Formation	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, faible institutionnalisation, transmission sur le tas, faible importance dans la masse salariale, centrage sur le court terme	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, forte institutionnalisation, mode transmissif, importance moyenne dans la masse salariale, centrage sur le court terme	Centrée sur le savoir-être, forte institutionnalisation, alternance de formes diverses (sur le tas/transmissif), forte importance dans la masse salariale, centrage sur le long terme, organisation qualifiante	Essentiellement aux mains des professionnels, qui en définissent les critères de légitimité (participation à des colloques, <i>membership</i> de sociétés savantes)	Faiblement institutionnalisée mais d'une importance cruciale, axée sur l'acquisition de savoirs et savoir-faire pertinents pour l'action (efficacité) et sur l'auto-questionnement permanent des membres (savoir-être)
Evaluation	Base imprécise, mode informel, intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles	Permanente, fondée sur une description de fonctions, recourant à des critères standardisés (échelle de notation, incidents critiques prédéterminés), sans influence nécessaire sur la promotion	Fondée sur un bilan de compétences prenant la forme de la direction par objectifs (DPO), de l'entretien d'évaluation ou de pratiques de <i>coaching</i> , recourant à des critères négociés au cas par cas, avec une influence directe sur la mobilité	Fondée sur la reconnaissance professionnelle par les pairs, recourant à des critères dont la définition est soumise à débats, sans influence directe sur la promotion	Fondée sur le dévouement et/ou le respect de la doctrine, appréciés à la suite d'une inter-évaluation tacite et consensuelle, sans influence directe sur la promotion
Promotion	Arbitraire, peu de possibilités	A l'ancienneté ou sur la base de concours, avec mise au point d'une classification de fonctions	Nomination directe au mérite (liée à l'évaluation), plan de carrière personnalisé	Sur la base d'élections par les pairs avec, pour les postes à responsabilité, un système de mandats limités dans le temps afin d'éviter les dérives autocratiques	Rare, sur la base du loyalisme affiché, mais jamais automatique, considérée comme un service rendu, limitée dans le temps pour éviter la poursuite d'intérêts personnels
Rémunération	Salaire à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire	Salaire au temps réglementé ou salaire au rendement, déterminé <i>a priori</i>	Salaire individualisé avec partie variable, déterminée <i>a posteriori</i> , accompagnée d' <i>incentives</i> (sports, activités culturelles) et d'une mise à disposition de divers services (assurances, conseils)	Salaire négocié à l'entrée, puis inséré dans un système barémique, mais autorisation de rendre des services rémunérés à l'extérieur	Question considérée comme peu légitime, la motivation étant censée résulter de la mission poursuivie, coexistence problématique de situations statutaires diverses
Temps de travail	Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement travail/temps libre	Uniforme, nette séparation travail/temps libre (heures supplémentaires réglementées), travail posté, temps partiel « subi », horaire décalé, conventions collectives	Aménagé (horaires flexibles, <i>job sharing</i> , retraite à la carte, congé de formation, pause carrière, télétravail, semaine condensée, temps partiel « choisi »)	Totalement hors contrôle institutionnel, possibilités de travail à domicile ou à l'extérieur, à l'initiative des professionnels	Indifférenciation temps de travail/temps libre, question considérée comme peu légitime par rapport à la poursuite des valeurs
Communication	Informelle, ascendante et descendante par contact direct, réseau centralisé	Formelle, hiérarchico-fonctionnelle (notes, rapports, réunions de service), réseau centralisé	Latérale et informelle, articulation entre communication interne et externe, utilisation intensive des technologies de l'information	Latérale et collégiale, fortement orientée vers l'extérieur	Collégiale, axée sur le rappel constant des valeurs, à caractère persuasif, informelle et conviviale
Participation	Faible (exécution des instructions)	Eventuellement via l'information et la consultation	Codécision sur le plan opérationnel	Codécision, y compris sur le plan stratégique	Faible (consultation sur les orientations doctrinaires)
Relations professionnelles	Inexistantes	Principe de la délégation/représentation	Principe de l'expression directe	Principe de l'éthique professionnelle (influence des associations)	Inexistantes (souvent évitées)

### Principes de différenciation des cinq modèles (conventions) idéal-typiques de GRH

Modèles	Critères adoptés	Formalisation	Flexibilité	Décentralisation
arbitraire	inexistants	<i>faible</i>	élevée	<i>faible</i>
objectivant	formalisés dans des règles	<i>élevée</i>	faible	faible
individualisant	formalisés dans un cadre interpersonnel	<i>élevée</i>	<i>élevée</i>	intermédiaire
conventionnaliste	formalisés à la suite de débats	variable	variable	<i>élevée</i>
valoriel	implicites (référence aux valeurs)	<i>faible</i>	élevée	<i>conditionnelle</i>

Note : les traits dominants sont en italique

### Caractère politique des modèles (conventions) de GRH

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
Pôles en tension	Sujétion / délégation	Transparence / protection	Contrôle / autonomie	Collectivité / individualité	Unité / diversité
Enjeu fondamental	Confiance	Neutralité	Responsabilisation	Maîtrise	Légitimité
Système d'action dominant	Sommet stratégique / personnel	Sommet stratégique / analystes / associations d'employés / personnel	Principalement opérateurs qualifiés / ligne hiérarchique	Opérateurs qualifiés / sommet stratégique / ligne hiérarchique	Dépendant des modes de socialisation

Description idéal-typique des configurations organisationnelles, selon Pichault et Nizet, et d'après Mintzberg

		Configuration entrepreneuriale	Configuration bureaucratique	Configuration missionnaire	Configuration professionnelle	Configuration adhocratique
Division / coordination du travail	Division du travail entre opérateurs	Forte sur la dimension verticale, plutôt faible sur la dimension horizontale	<i>Forte sur la dimension verticale</i>	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale	Faible sur la dimension verticale, forte sur la dimension horizontale	Faible tant sur la dimension verticale qu'horizontale
	Coordination du travail entre opérateurs	<i>Par supervision directe</i>	<i>Par standardisation des procédés ou des résultats</i>	Par standardisation des normes et ajustement mutuel	<i>Par standardisation des qualifications</i>	<i>Par ajustement mutuel</i>
	Qualification des opérateurs	<i>Faible</i>	Faible	Généralement élevée	<i>Elevée</i>	Elevée
Buts	Mission et / ou système	Prédominance des buts de mission qui correspondent aux préoccupations et valeurs du directeur ; importance de la survie	<i>Prédominance des buts de système</i>	<i>Prédominance d'un ou de plusieurs but(s) de mission</i>	Différents buts de mission correspondant aux préoccupations professionnelles des différents groupes d'opérateurs	Principalement buts de mission, mais également but d'efficacité
	Degré d'opérationnalité	Faible : il suffit que les buts soient clairs aux yeux du directeur	Très élevé	La capacité des buts de mission à mobiliser les membres de l'organisation est plus importante que leur opérationnalité	<i>La variété des buts des professionnels se traduit en buts organisationnels peu opérationnels</i>	Intermédiaire
	Système de buts	Relativement intégré, surtout du point de vue du directeur	Modérément intégré : certaines tensions sont possibles entre différents buts de système, de même qu'entre certains buts de système et certains buts de mission	<i>Très intégré</i>	Conflictuel : conflits entre les buts des différentes catégories de professionnels	Modérément intégré ; certaines tensions sont possibles entre différents buts de mission, de même qu'entre les buts de mission et le but d'efficacité
Distribution du pouvoir	Localisation du pouvoir	<i>Au sommet stratégique, qui est aussi propriétaire et qui contrôle toutes les étapes des décisions stratégiques, parfois également des décisions moins importantes</i>	<i>Au sommet stratégique et chez les analystes de la technostructure ; dans certains cas, chez le propriétaire</i>	Au sommet stratégique et chez les analystes des normes	<i>Principalement chez les professionnels et dans le bas de la ligne hiérarchique ; le sommet stratégique exerce également une influence en gérant les conflits</i>	<i>Décentralisation des décisions moins importantes dans des équipes réunissant opérateurs et ligne hiérarchique ; centralisation des décisions stratégiques</i>

Note : à la suite de Pichault et Nizet, nous indiquons les traits dominants de chaque configuration en italique

*Conception du lien de subordination qui prévaut dans chacun des cinq modèles (conventions) de GRH*

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
<b>Leadership</b>	Autocratique	Autocratique	Démocratique	Démocratique	Transformationnel
<b>Autorité</b>	Personnalisée	Rationnelle-légale	Personnalisée	Rationnelle-légale	Personnalisée
<b>Conceptions dominantes</b>	Imposition sur une base personnalisée	Imposition sur une base impersonnelle	Négociation sur une base personnalisée	Négociation sur une base impersonnelle	Mobilisation
<b>Métaphores</b>	Famille	Hiérarchie	Marché	Traité	Clan

*Localisation du pouvoir comme lien entre configurations et modèles (conventions) de GRH*

	Modèle arbitraire	Modèle objectivant	Modèle individualisant	Modèle conventionnaliste	Modèle valoriel
<b>Localisation du pouvoir</b>	Sommet stratégique	Analystes alliés au sommet stratégique, en relation avec les associations d'employés	Opérateurs qualifiés, ligne hiérarchique	Opérateurs qualifiés	Pas d'acteur dominant
<b>Configuration organisationnelle</b>	Entrepreneuriale	Bureaucratique	Adhocratique	Professionnelle	Missionnaire





<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I – REVUE DE LITTERATURE EN GESTION. La « gestion des âges » : une idée mal conçue qui oublie la question cruciale de la santé</b>	<b>15</b>
<b>Chapitre 1 – « Gestion des âges » : l’invention d’un concept pour faire face à une réalité économique</b>	<b>17</b>
1.1. Comment la littérature en économie et gestion explore-t-elle la question de la « gestion des âges ? » .....	18
1.1.1. Les sources des matériaux .....	18
1.1.2. 180 documents explorés .....	19
1.1.3. La revue de littérature concerne l’essentiel du monde dit « économiquement développé » .....	20
1.1.4. Disciplines multiples, domaines précis et promoteurs institutionnels .....	21
1.2. Des évolutions démographiques, un problème économique : une réponse réglementaire unanime .....	22
1.2.1. La population globale vieillit, de même que la main-d’œuvre.....	22
1.2.2. Tous les raisonnements autour du vieillissement sont dominés par les aspects économiques.....	25
1.2.3. Pour tous les gouvernements, l’enjeu majeur du vieillissement est l’emploi	27
1.2.4. Une réponse réglementaire unanime dans son esprit : la fabrique de la gestion des âges	30
1.3. Impact concret sur les entreprises et mode de traitement dominant de la question du vieillissement.....	36
1.3.1. Que signifie le vieillissement au quotidien pour une entreprise ? La vision du vieillissement comme processus de déclin.....	36
1.3.2. Le mode de traitement du vieillissement dominant jusqu’alors n’est pas à l’avantage des travailleurs vieillissants .....	37
Conclusion du chapitre 1 .....	42
Synthèse du chapitre 1.....	44
<b>Chapitre 2 – Du concept aux pratiques : une gestion des âges qui ne permet pas de gérer les âges</b>	<b>45</b>
2.1. La gestion des âges questionne les entreprises .....	46

2.1.1.	La gestion des âges soulève maintes questions dans l'entreprise .....	46
2.1.2.	La fonction RH est en première ligne .....	47
2.2.	Trois questions sans réponse simple ou univoque.....	51
2.2.1.	Qu'est-ce que l'âge ?.....	51
2.2.2.	Qui sont les travailleurs seniors ?.....	52
2.2.3.	La question de la gestion des âges ne se pose-t-elle qu'au seul DRH ?.....	55
2.3.	Beaucoup d'efforts de la part du régulateur pour un résultat très mince.....	61
2.3.1.	Première difficulté : un même enjeu, mais des focus, des acteurs et des moyens flous .....	63
2.3.2.	Deuxième difficulté : des défauts de construction dans les définitions, qui hypothèquent leur capacité à se traduire en pratiques.....	65
	Conclusion du chapitre 2.....	68
	Synthèse du chapitre 2.....	72

### **Chapitre 3 – Les contextes, mais aussi la santé : les grandes dimensions oubliées de la gestion des âges \_\_\_\_\_ 73**

3.1.	Les facteurs de contexte : des enjeux cruciaux dans la littérature...mais très peu étudiés en tant que tels.....	74
3.1.1.	Les éléments du contexte externe.....	75
3.1.2.	Les éléments du contexte interne .....	79
3.2.	Un relatif consensus sur les acteurs à impliquer... mais pas sur les actions à mettre en œuvre.....	85
3.2.1.	Solutions proposées dans la littérature à destination des gouvernements .....	85
3.2.2.	Solutions proposées dans la littérature à destination des syndicats .....	87
3.2.3.	Solutions proposées dans la littérature à destination des entreprises .....	87
3.3.	La santé, élément pourtant crucial, est quasi-absente de la littérature d'inspiration gouvernementale sur la « gestion des âges ».....	88
3.3.1.	Mauvaises conditions de travail = mauvaise santé = frein à la poursuite d'une activité professionnelle.....	88
3.3.2.	Expression de la préoccupation pour la santé dans la revue de littérature internationale.....	92
3.3.3.	Traduction dans les pratiques de la préoccupation pour la santé attestée dans la revue de littérature internationale.....	92
3.3.4.	Peut-on expliquer la quasi-absence de la santé dans les débats ? .....	94
3.4.	« Santé », « santé au travail », « santé, travail et vieillissement » : interrogation des concepts.....	96
3.4.1.	La santé, un concept complexe : évolution du concept à travers les âges.....	96
3.4.2.	Le concept de santé selon Canguilhem, appliqué au travail.....	101
3.4.3.	La santé au travail et les spécificités du vieillissement : la santé des travailleurs vieillissants comme carrefour temporel ?.....	105
	Conclusion du chapitre 3.....	107

Synthèse du chapitre 3.....	108
<b>CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE I _____</b>	<b>109</b>
<b>PARTIE II : METHODE. Terrains, ancrages et instrumentation du projet</b>	<b>111</b>
<b>Chapitre 4 : après la revue de littérature internationale, un cas français : les ripeurs.</b>	<b>113</b>
4.1. La gestion des âges en France .....	114
4.1.1. En France : même constat, mêmes options politiques, mêmes résultats.....	114
4.1.2. Un bilan très mitigé .....	128
4.2. Un cas français. Des liens évidents entre santé et travail : le métier de ripeur.....	136
4.2.1. Un métier dévalorisé, dangereux et contraignant.....	137
4.2.2. Un métier structuré par de nombreux référentiels réglementaires .....	141
4.2.3. Un métier en constante évolution.....	145
4.2.4. Un métier où la santé n'est pas un vain mot .....	147
4.2.5. Un métier emblématique des contraintes actuelles : pertinence de l'approche gestionnaire .....	150
Conclusion du chapitre 4.....	151
Synthèse du chapitre 4.....	154
<b>Chapitre 5 : ancrages épistémologiques, méthodologiques et théoriques _____</b>	<b>155</b>
5.1. Les grandes orientations épistémologiques et méthodologiques.....	156
5.1.1. Quelles questions se posent pour assurer la validité de ce projet de recherche scientifique ? .....	156
5.1.2. Premiers éléments de réponse : éléments conditionnant la conception des connaissances retenue par l'auteur .....	157
5.1.3. Les grandes orientations méthodologiques .....	164
5.2. Les grandes orientations analytiques et théoriques .....	169
5.2.1. Démarche d'analyse des pratiques de GRH (Pichault & Nizet, 2013) .....	169
5.2.2. En complément, pour comprendre ce que les pratiques doivent aux logiques : rationalité et rationalisation.....	182
Conclusion du chapitre 5.....	188
Synthèse du chapitre 5.....	191
<b>Chapitre 6 : instrumentation du projet de recherche _____</b>	<b>193</b>
6.1. Stratégie générale de recherche et collecte des données.....	194
6.1.1. Des entretiens semi-directifs .....	195
6.1.2. Observation participante et matériaux divers.....	198
6.1.3. Observation ergonomique et mesures physiologiques.....	199
6.1.4. Incidence sur le positionnement du chercheur .....	203
6.2. Analyse des données qualitatives .....	204

6.2.1.	Une analyse qualitative classique.....	204
6.2.2.	Une analyse de contenu.....	205
6.2.3.	Un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives volumineuses : NVivo 206	
6.2.4.	L'analyse proprement dite.....	209
6.3.	Description des données recueillies.....	213
6.3.1.	Les cas : des territoires et des entreprises .....	213
6.3.2.	Comparaison...n'est pas raison.....	215
6.3.3.	Entente préalable avec le lecteur .....	217
6.3.4.	Description des données recueillies .....	224
	Conclusion du chapitre 6.....	234
	Synthèse du chapitre 6.....	235

## **CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE II, PROBLÉMATIQUE \_\_\_\_\_ 236**

### **PARTIE III : RESULTATS \_\_\_\_\_ 239**

#### **Chapitre 7 : application de la démarche de Pichault et Nizet. Analyse des pratiques « classiques » de GRH. Recherche de traces de GEST. \_\_\_\_\_ 241**

7.1.	Deux cas-contraste pour illustrer les situations les plus courantes.....	242
7.1.1.	Gravier.....	243
7.1.2.	Rocher .....	257
7.1.3.	Conclusion des cas-contraste.....	258
7.2.	Premier cas territorial (et d'entreprise) : Montagne .....	260
7.2.1.	Montagne : contextes .....	261
7.2.2.	Montagne : analyse. Pratiques classiques et traces de GEST.....	265
7.2.3.	Montagne : acteurs des pratiques de GRH .....	299
7.2.4.	Montagne : synthèse. Pratiques classiques et GEST .....	310
7.3.	Deuxième cas territorial, comportant deux entreprises : « Métropole ».....	311
7.3.1.	Contexte externe commun : territoire, appels d'offres et monoripage. Une étude dans l'étude.....	311
7.3.2.	Deuxième territoire, première entreprise : Menhir.....	344
7.3.2.1.	Menhir : contexte interne .....	344
7.3.2.2.	Menhir : analyse. Pratiques « classiques » et traces de GEST.....	348
7.3.2.3.	Menhir : acteurs des pratiques de GRH .....	374
7.3.2.4.	Menhir : synthèse. Pratiques classiques et GEST .....	384
7.3.3.	Deuxième territoire, deuxième entreprise : Caillou .....	386
7.3.3.1.	Caillou : contexte interne .....	386

7.3.3.2. Caillou : analyse. Pratiques classiques et traces de GEST.....	387
7.3.3.3. Caillou : acteurs des pratiques de GRH .....	413
7.3.3.4. Caillou : synthèse. Pratiques classiques et GEST .....	419
7.4. Surprise : des conventions de GRH très proches ; des configurations organisationnelles identiques.....	420
7.4.1. Analyse inter-territoriale .....	422
7.4.2. Analyse intra-territoriale : deux cas-princeps et deux cas-contraste.....	423
7.4.3. Comparaison des trois cas d'entreprises .....	423
Conclusion du chapitre 7.....	428
Synthèse du chapitre 7.....	429

## **Chapitre 8 : GEST, au-delà de la démarche de Pichault et Nizet : des pratiques « classiques » ...ou non \_\_\_\_\_ 433**

8.1. Premier cas territorial (et d'entreprise) : Montagne .....	434
8.1.1. Montagne, codage inductif : description des pratiques de GEST .....	434
8.1.2. Montagne, pratiques de GEST « classiques » ou non : recensement, analyse, résultat	443
8.1.3. Montagne : des pratiques aux logiques .....	448
8.1.4. Montagne, carte postale : que sont-ils devenus ?.....	464
8.2. Deuxième territoire, première entreprise : Menhir.....	469
8.2.1. Menhir, codage inductif : description des pratiques de GEST.....	469
8.2.2. Menhir, pratiques de GEST « classiques » ou non : recensement, analyse, résultat	490
8.2.3. Menhir : des pratiques aux logiques.....	508
8.2.4. Menhir : employeur mais aussi donneur d'ordres .....	522
8.3. Deuxième territoire, deuxième entreprise : Caillou.....	533
8.3.1. Caillou, codage inductif : description des pratiques de GEST.....	533
8.3.2. Caillou, pratiques de GEST « classiques » ou non : recensement, analyse, résultat	543
8.3.3. Caillou : des pratiques aux logiques.....	549
8.4. Nouvelle surprise : des conventions homogènes entre les trois cas en matière de pratiques « classiques » de GRH... mais sûrement pas en matière de GEST.....	559
8.4.1. Description et comparaison des ensembles de pratiques de GEST observées dans les trois entreprises.....	559
8.4.2. Analyse des principes directeurs qui sous-tendent les ensembles de pratiques de GEST observés dans les trois entreprises .....	563
8.4.3. Indices permettant d'estimer le résultat des ensembles de pratiques de GEST observés dans les trois entreprises.....	566

8.4.4. Des pratiques aux logiques : approche politique et approche par la rationalisation, dans les trois entreprises .....	571
Conclusion du chapitre 8.....	577
Synthèse du chapitre 8.....	578
<b>CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE III</b> .....	<b>579</b>
<b>PARTIE IV : DISCUSSION</b> .....	<b>583</b>
<b>Chapitre 9 : limites, apports théoriques, apports managériaux et perspectives. La GEPaST.</b> .....	<b>585</b>
9.1. Limites et intérêt de ce travail .....	586
9.1.1. Des limites.....	586
9.1.2. Intérêt de ce travail .....	588
9.2. Apports théoriques : élaborer une nouvelle démarche d'analyse des pratiques de GEST, d'après les travaux de Pichault et Nizet.....	594
9.2.1. Discussion du cadre d'analyse de Pichault et Nizet.....	595
9.2.2. Proposition d'une démarche d'analyse des pratiques de GEST, d'après Pichault et Nizet .....	599
9.3. Apports managériaux de notre travail : la GEPaST.....	604
9.3.1. Proposition d'un modèle à déployer en entreprise : de la GEST à la GEPaST	604
9.3.2. Instaurer une GEPaST : une myriade d'acteurs, plusieurs niveaux d'intervention, et... un problème de traduction .....	616
9.4. Avenir de la GEPaST : pistes pour la recherche ultérieure .....	623
9.4.1. De nouvelles propositions à tester...et à enrichir.....	623
9.4.2. La question du changement organisationnel .....	624
9.4.3. Les questions de la construction du réseau d'acteurs.....	624
Conclusion du chapitre 9.....	625
<b>CONCLUSION ET SYNTHÈSE DE LA PARTIE IV</b> .....	<b>627</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	<b>629</b>
<b>Apports scientifiques : un renouvellement conceptuel complet de la gestion des effets du vieillissement au travail</b> .....	<b>630</b>
Pour en finir avec la « gestion des âges ».....	630
L'alternative : la GEPaST .....	633
<b>Apports méthodologiques : construire une démarche d'analyse des pratiques de GEPaST, d'après Pichault et Nizet</b> .....	<b>634</b>
<b>Apports managériaux</b> .....	<b>636</b>

<b>Perspectives et conclusion</b>	<b>636</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>639</b>
<b>GLOSSAIRE</b>	<b>654</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>655</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>661</b>
<b>LISTE DES DOCUMENTS</b>	<b>665</b>
<b>ANNEXES 667</b>	
<b>Liste des mesures réglementaires prises en France depuis 1991</b>	<b>667</b>
<b>Collecte et traitement des données</b>	<b>673</b>
Grilles utilisées lors des entretiens semi-directifs .....	673
Référentiels d'analyse issus de l'ouvrage de F. Pichault et J. Nizet .....	684
Modèles (conventions) de GRH idéal-typiques .....	684
Principes de différenciation des cinq modèles (conventions) idéal-typiques de GRH	685
Caractère politique des modèles (conventions) de GRH .....	685
Description idéal-typique des configurations organisationnelles, selon Pichault et Nizet, et d'après Mintzberg .....	686
Conception du lien de subordination qui prévaut dans chacun des cinq modèles (conventions) de GRH.....	687
Localisation du pouvoir comme lien entre configurations et modèles (conventions) de GRH .....	687
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>689</b>