

PLUTÔT UN OU DEUX RIPEURS DERRIÈRE LE CAMION-POUBELLE ? QUAND LA RÉALITÉ DU TRAVAILLEUR BRISE LE RÊVE DU GESTIONNAIRE

[Isabelle Salmon](#), [Jean-Yves Juban](#), [Emmanuel Abord de Chatillon](#)

F.F.E. | « [Annales des Mines - Gérer et comprendre](#) »

2022/2 N° 148 | pages 37 à 48

ISSN 0295-4397

DOI 10.3917/geco1.148.0037

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2022-2-page-37.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour F.F.E..

© F.F.E.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Plutôt un ou deux ripeurs derrière le camion-poubelle ?

Quand la réalité du travailleur brise le rêve du gestionnaire⁽¹⁾

Par Isabelle SALMON

INRS, CERAG

Jean-Yves JUBAN et Emmanuel ABORD DE CHATILLON

Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG, 38000 Grenoble France

Le concept de gestion des âges se révèle impuissant à lutter contre l'exclusion des salariés vieillissants du marché du travail, notamment pour raison de santé. C'est en nous interrogeant sur une nouvelle idée, la gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail, que nous avons abordé cette question dans le cadre d'un travail de recherche ancré sur le terrain de la collecte des déchets. Il s'agit d'étudier les conséquences sur les conditions du travail d'une décision « gestionnaire » : le passage d'équipes de deux salariés de la collecte d'ordures ménagères (ou « ripeurs ») à un seul. Nous bénéficions d'une opportunité consistant à enrichir l'approche gestionnaire par l'apport d'un physiologiste et d'une ergonome. Cette approche pluridisciplinaire peu courante nous permet de confronter la tentation gestionnaire d'optimisation rationnelle des coûts à la matérialité de ses conséquences sur les conditions de travail, et même sur la santé des ripeurs. L'exposé de ces résultats amène alors le gestionnaire donneur d'ordres, l'espace d'un appel d'offres, à se changer en préventeur, prouvant que les deux mondes, celui du gestionnaire et celui du préventeur, ne sont pas étanches.

Introduction

Depuis trois décennies, l'augmentation de l'espérance de vie liée au vieillissement démographique n'est pas sujet de réjouissance mais d'une inquiétude profonde, liée au risque de déséquilibre des comptes sociaux (Rocard, 1991). Depuis lors, les gouvernements successifs tentent de transformer les pensionnés en cotisants, et prennent nombre de mesures visant à augmenter la longévité professionnelle. C'est pourquoi ils ont largement promu un concept à visée opérationnelle, la gestion des âges (GDA), censé permettre aux entreprises de donner une traduction empirique à la volonté gouvernementale.

Cependant, en 2020, les résultats de tous ces efforts semblent limités. Certes, le taux d'emploi des salariés âgés de 55 à 64 ans a progressé, essentiellement de façon mécanique sous l'effet des réformes reculant l'âge de départ à la retraite, à 52,1 % en 2018 contre moins de 30 % au début des années 2000. Néanmoins, il demeure faible en comparaison internationale – 61,4 % pour l'ensemble des pays de l'OCDE (Bellon, Meriaux et Soussan, 2020 ; Dares, 2011). De plus, les travaux d'évaluation des effets de la réforme des

retraites de 2010 montrent que les formes d'activité dégradée et les transferts de salariés en difficulté vers les régimes de solidarité explosent : chômage, particulièrement de longue durée (Dubois et Koubi, 2017 ; Unedic, 2016), invalidité – + 80 000 bénéficiaires entre fin 2010 et fin 2014 (COR, 2017). La durée des arrêts maladie s'envole avec l'âge – 52 jours en moyenne pour les 55-59 ans, 76 jours à partir de 60 ans, pour une durée moyenne en population générale de 35 jours (Cnam, 2018).

Devant l'éviction persistante du marché du travail des demandeurs d'emploi âgés et l'importance des enjeux, l'examen du concept de GDA lors d'une revue de la littérature internationale (Salmon et Juban, 2018, Salmon, 2019, Salmon et al., 2022) permet de repérer l'insuffisante prise en compte par la GDA des liens entre la santé au travail et le vieillissement des salariés. Or « l'un des facteurs qui conditionnent le prolongement de la vie active est l'état de santé des travailleurs » (France Stratégie, 2018). Certains vont même plus loin : 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 et Smith, 2005).

⁽¹⁾ Les auteurs tiennent à remercier Françoise Chevalier et Gregor Bouville de leurs commentaires sur ce travail.

En réponse à ce constat, nous mobilisons le concept de gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail (GEPaST) (Salmon et al., 2020, Salmon et Juban, 2021, Salmon et al., 2022). Pensée pour remettre la santé au cœur des débats, la GEPaST conditionne l'employabilité à l'obtention d'un emploi « satisfaisant » du point de vue de la santé, c'est-à-dire qui permette non seulement d'éviter sa dégradation mais aussi de la construire. La santé s'y envisage au sens que lui donne Canguilhem, comme « une augmentation de la puissance normative de l'individu » (Canguilhem, [1984]-2002). La GEPaST repose sur un postulat absolu : tous les acteurs qui participent de la structuration des pratiques de GRH ont un rôle à jouer dans la gestion de la santé au travail et du vieillissement, notamment en réinstaurant des marges de manœuvre pour le travailleur. Et ce, même si celui-ci exerce un métier qui lui impose un cumul de contraintes de toute nature.

C'est dans ce contexte que nous recevons une demande d'assistance de la part d'un ingénieur conseil de la Carsat⁽²⁾. Ce préventeur nous sollicite, car il s'inquiète des conséquences pour la santé des équipiers de collecte des déchets ménagers (« ripeurs ») d'une pratique gestionnaire qui se généralise : le passage d'équipes composées d'un chauffeur et de deux ripeurs (« biripage ») à des équipes composées d'un chauffeur et d'un seul ripeur (« monoripage »).

Quand le préventeur nous demande de documenter les conséquences d'une telle initiative sur les conditions de travail des salariés, nous est donnée l'occasion de réconcilier les mondes du préventeur et du gestionnaire, ici, un donneur d'ordres. Dans la sous-traitance pour la collecte des déchets, la position du donneur d'ordres est particulièrement intéressante, car cet acteur a une grande capacité d'action, qui plus est, sur plusieurs entreprises à la fois (les sous-traitants). De ce fait, il devrait avoir toute sa place dans une démarche de GEPaST.

Notre histoire se passe chez les ripeurs. Elle raconte la confrontation entre la tentation gestionnaire d'une optimisation rationnelle des coûts (passage au monoripage) et la matérialité des conséquences d'une telle décision sur les conditions de travail et la santé des ripeurs. Nous faisons alors le choix de mener une recherche-intervention pluridisciplinaire. Les résultats amènent alors le donneur d'ordres, l'espace d'un appel d'offres, à se changer en préventeur, prouvant ainsi que les mondes de la gestion et de la prévention ne sont pas étanches.

Le ripeur, cet inconnu si familier

Les ripeurs, tout le monde les connaît. Ils passent devant la maison tôt le matin ou tard le soir, et ils sonnent à la porte une fois par an pour les étrennes. Mais sait-on exactement en quoi consiste leur quotidien ? Pour le comprendre, nous sommes montés dans le camion et avons suivi des tournées entières, plusieurs jours durant. Rien ne valant l'expérience sensible, l'un d'entre

nous est même monté sur le marchepied et a constaté, quelques jours durant... qu'il ne savait pas riper. Plus tard, une fois cette réalité du travail approchée, nous nous sommes interrogés sur ses caractéristiques, au niveau de l'entreprise mais aussi de son environnement... pour se rendre compte que ces tâches étaient à la fois complexes et intriquées.

Le forçat des rues

Il est 4 heures du matin, et le camion démarre. Je me suis levée à 2 h 30, un peu sonnée, parce que j'ai mal dormi, je n'ai pas l'habitude de me coucher à 18 h 30. C'est le troisième jour consécutif de suivi de tournée, on m'avait prévenue, « c'est comme un *jetlag* ». Évidemment, c'est mon mari qui a emmené les enfants à l'école ce matin. Dans la cabine, Stéphane le chauffeur et moi discutons, tout en surveillant sur l'écran les ripeurs derrière le camion. On commence par de l'urbain, on s'arrête tous les quelques mètres. Les ripeurs sautent du marchepied, poussent et tirent les *containers*, courent pour remonter sur le marchepied, chaque minute compte. Notre collègue, apprenti-ripeur d'un jour, peine à suivre la cadence, à se coordonner avec le ripeur maison, et se trouve régulièrement dans l'angle mort du camion, ou pire, derrière le camion, en position vulnérable. Heureusement, nos hôtes sont courtois et patients.

Dans ce secteur, les ordures ménagères sont présentées en *containers*, ça va. Dans d'autres, où les élus ne veulent pas risquer de défigurer les rues avec des poubelles ou de mécontenter les administrés qui n'ont pas la place pour stocker les bacs, les contenants sont plus disparates, sacs, boîtes, selon l'imagination des usagers. Impossible d'utiliser le lève-*container* automatique : le ripeur s'use alors les épaules à jeter les sacs ou les cartons par-dessus la trémie. Exactement comme quand on ramasse des déchets verts : le *big bag* réutilisable rempli du gazon tondu d'il y a quatre jours, de jus de gazon et d'eau de pluie, y a pas pire !

Aux alentours de 8 h 30, l'équipe est sur les dents. On a pris un peu de retard, et nous voilà à l'école, pile au mauvais moment : les enfants courent de tous côtés, et les mamans en voiture râlent. « Pour eux, on ramasse la merde alors on est de la merde... », grommelle Stéphane. Les enfants rigolent, Stéphane sourit doucement et poursuit : « Quand on collecte et qu'on passe près des gosses et tout ça, c'est vrai que ça nous fait rire, parce que les gosses "aaahhhh !" ils se bouchent le nez, parce qu'on pue, quoi. Le camion pue. Le ripeur, lui, il est derrière, il a le nez dessus. C'est vrai que question hygiène, c'est quand même pas top, mais enfin on n'a pas le choix, c'est le métier qui veut ça. » En attendant, les enfants sont plus petits que les bacs et le camion est plein d'angles morts, l'endroit est dangereux. On fait au plus vite et on s'éloigne rapidement.

Nous voilà sur une route à double voie, mais étroite. Mais... que font-ils, là ? Les ripeurs jettent un coup d'œil rapide à la route et la traversent pour aller récupérer les sacs qui sont de l'autre côté. « Dis donc Stéphane, c'est de la collecte bilatérale ça,

⁽²⁾ Carsat : Caisse d'assurance retraite et santé au travail.

c'est interdit, ils risquent de se faire renverser par une voiture venant en sens inverse ! » Patiemment, Stéphane m'explique que c'est ça, ou on devra aller faire demi-tour au rond-point et revenir dans l'autre sens, ce serait une perte de temps... et du temps, on n'en a pas.

Nous voilà en rase campagne, les ramassages s'espacent. Soudain, j'interroge Stéphane : sur l'écran, le ripeur semble pris dans un épais nuage de fumée grise ! « Ça ? C'est rien, on est en février, c'est de la cendre de cheminée ! Y a pire ! Des fois, le bidon d'huile, ça peut arriver qu'il est bien en bas de la trémie, et puis la pelle, elle peut arriver, elle prend moitié du bidon, et puis là crrrr... pschtt ! Ça trisse ! Une giclée qui part derrière ! Donc c'est de l'huile, ou c'est de la merde, ou... Faut te foutre sur le côté, mais pas en face ! J'avais te dire, ça nous est arrivé, une fois, bon on n'en a pas reçu heureusement, l'autre, il avait vidé sa fosse septique ! On met de tout dans les poubelles... »

Un peu gênée, je reprends ma liste de questions. Et le froid ? Aujourd'hui, il fait moins 5°C. « Oh ! Là, bien habillés, c'est des bons temps. L'été, c'est une horreur, les asticots, la poubelle tremble comme ça, y a du monde à l'intérieur. Même avec les gants, faut y revenir à deux fois, comment attraper la poubelle sans trop en écraser ! [rires] ». Mais finalement, le pire, c'est la pluie. Si on en attrape en début de tournée, il va falloir passer les huit heures mouillés.

Il est midi, on approche de la fin de la tournée. C'était une petite tournée. Pourtant Joël, le ripeur professionnel, marche péniblement, comme s'il était engoncé dans une combinaison spatiale. « Lui ? » soupire Stéphane. « Ben oui, lui a des problèmes de genoux. Romain a des problèmes de dos. Parce que X, leur boîte précédente, y avait pas de bacs. X, c'étaient les sacs. Ils faisaient 12-13 tonnes de vrac. À 2. En une tournée, par jour. 12-13 tonnes. Et il y avait 95 % de vrac. Des gros sacs noirs. C'est pour ça qu'ils sont démontés, quoi. Dix ans comme ça de vrac, ça tue un bonhomme. À un rythme d'enfer, avec des horaires... Et maintenant, Joël, il a des genoux de corbeau. » Et il a quel âge, Joël ? « 45 ans ».

Un métier ancien et simple en apparence, pour des problématiques très actuelles

Derrière ce geste apparemment simple, verser le contenu d'une poubelle dans un camion, se cache une organisation complexe, au niveau de l'entreprise comme de son environnement. De ce fait, la gestion de ce métier, un peu caricatural, ancien, que chacun pense connaître, n'a que les apparences de la simplicité.

Une organisation complexe à tous les niveaux

L'organisation de la collecte des déchets est rendue complexe par la forte variabilité inhérente à l'activité, mais aussi par la myriade d'influences extérieures qui contraignent l'entreprise.

En premier lieu, la collecte des ordures ménagères est une activité intrinsèquement variable : densité des tournées (exemple du pic à Noël), saisonnalité (déchets verts), aléas climatiques, aléas routiers ou liés aux interactions avec les usagers... ce qui la rend très

difficile à modéliser au niveau de l'entreprise, comme me l'explique Stéphane : « Sur l'ordinateur, ça va toujours bien, il n'y a pas les aléas du métier, une voiture qui gêne, ça glisse... Là, lundi, il y avait plein de neige, il y a des rues qu'on n'est pas arrivés à faire, parce que trop dangereux, le camion montait pas, donc on les a laissées, et puis on les a refaites le lendemain, parce qu'on essaie toujours de repasser quand même. Mais tous les aléas-là, ben l'ordinateur, il les prend pas en compte. »

En deuxième lieu, l'entreprise se situe dans un environnement très concurrentiel, omniprésent dans la pensée gestionnaire, car le secteur de la collecte est peu rentable. Or les appels d'offres reviennent souvent, tous les trois, cinq ou sept ans. On nous signale par ailleurs l'irruption, aux côtés des opérateurs historiques, de nouveaux concurrents aux méthodes particulièrement agressives, qui déstabilisent les premiers : « En l'occurrence, le concurrent X, lui, 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. Il a prévu de se faire racheter en [telle année]... donc jusqu'en [telle année]... il va casser volontairement les prix sur les marchés pour obtenir un maximum de marchés, peu importe qu'ils soient en perte ou pas. Et peu importe s'il casse ses gars. Ses salariés sont payés au bas de l'échelle, les heures supplémentaires ne sont pas payées. Il s'en moque » (Un responsable d'exploitation). L'autre raison de faire chuter les prix est de prendre un marché de collecte à perte pour y entrer et se rattraper sur les autres activités, rentables celles-là, de tri et de valorisation des déchets : « Je veux la région X donc je me place en-dessous du marché, quel que soit le prix, et je rafle tout, parce que derrière j'ai du traitement, j'ai d'autres activités de tri, de valorisation, donc sur l'ensemble... Les camions m'assurent la publicité, et puis le reste me permet de gagner de l'argent. La collecte me permet simplement de rentrer des tonnes, qui derrière me rapportent » (Un responsable d'exploitation).

En troisième lieu, la collecte des déchets s'intègre dans un environnement très évolutif, où plusieurs problématiques s'entrechoquent. Notamment, on constate l'impact des décisions liées à la transition écologique. Qu'un décideur public investisse dans une nouvelle filière de recyclage, et les usagers vont modifier leurs habitudes de tri : la nature, les flux et les volumes des déchets s'en trouvent affectés, affectant à leur tour le quotidien des ripeurs. Autre exemple : une décision de taxation en fonction du poids des déchets signifie pour les ripeurs l'apparition de bacs fermés, « pucés », une utilisation de l'outil informatique, de nouvelles sources de tensions avec les usagers...

Un métier qui n'est ni anachronique ni anecdotique

En dépit de son ancienneté et de son apparence vieillotte, le métier de ripeur n'est pas une exception, voire un anachronisme. V. Pueyo et S. Volkoff mettent en garde contre le risque de le considérer ainsi. 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 et 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... font que, pour ces auteurs, le métier de ripeur et plus généralement la collecte des déchets « ont bien les traits d'un travail d'aujourd'hui ».

Un métier où 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, en réaction à des recommandations faites par l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) en vue de réduire la pénibilité et d'améliorer les conditions de travail dans le secteur (Morlet, 2011). 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 prévienne des rythmes de travail plus sécurisés, des temps de récupération, des charges raisonnables... Les résultats de l'étude sont sans appel : « 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. » En tant que gestionnaires, nous nous sentons donc légitimes à répondre à la demande du jour, qui émane d'un préventeur Carsat.

Terrain et méthodologie de recherche

« Malheureusement, nos concurrents, pour casser les prix, le font. Nous, on l'a vécu sur un de nos contrats, ils ont répondu à un appel d'offres avec du monoripage, donc les prix sont très vite cassés, mais la qualité de travail et la sécurité ne sont pas présentes au niveau des employés » (Un responsable d'exploitation).

Les coûts salariaux représentent environ 50 % des coûts de la collecte. On comprend donc aisément la tentation que représente le passage du biripage au monoripage pour les gestionnaires de cette métropole et de ses trois sous-traitants privés. Cependant, cette évolution inquiétant le préventeur de la Carsat en charge du territoire concerné, il va donc nous solliciter pour documenter ses conséquences sur les conditions de travail, et *in fine* la santé, des ripeurs.



Photo © F.G. Waller Bequest, Amsterdam / Rijksmuseum

Bartholomeus Ziesenis, architecte, *Danseres Annette Köbler, de Pas-de-Zephir uitvoerende*, dessin, octobre 1812. Amsterdam, Rijksmuseum.

« L'organisation de la collecte des déchets est rendue complexe par la forte variabilité inhérente à l'activité, mais aussi par la myriade d'influences extérieures qui contraignent l'entreprise. »



Photo © F.G. Waller Bequest, Amsterdam / Rijksmuseum

Agence Rol, agence photographique, 1-8-13, nouvelles boîtes à ordures [ramassage des poubelles dans les rues de Paris], photographie de presse, 1913. Paris, Bibliothèque nationale de France.

« En dépit de son ancienneté et de son apparence vieillotte, le métier de ripeur n'est pas une exception, voire un anachronisme. »

Le monoripage : eldorado du gestionnaire, souci du préventeur... et cauchemar du ripeur ?

Face à la rigueur de la concurrence, tous les gestionnaires de ce territoire songent, si ce n'est déjà fait, à activer le monoripage, qui apparaît comme l'instrument privilégié permettant de jouer sur la variable d'ajustement majeure des coûts de collecte : les coûts salariaux. Cette logique de distinction sur les marchés peut alors prendre plusieurs formes concrètes, parfois combinées.

Le passage en force

« On est obligés d'être compétitifs. 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... [...] Le passage en monoripage, ils l'ont pris un peu comme une fatalité, c'est-à-dire "de toute façon, on sait que tout le monde y passe" » (Responsable d'exploitation).

Les aménagements plus ou moins marginaux/informels/systématisés :

- **plannings :**

« On a envoyé un premier jet à l'appel d'offres et une fois qu'on a gagné le marché, on avait une phase de préparation où on pouvait modifier encore les

plannings, donc là on a vu équipage par équipage en leur disant : "Voilà, tu vas faire ça, est-ce que ça te paraît correct ou pas ?" » (Responsable d'exploitation) ;

- **tournées :**

« Ils ont fait enlever certains quartiers, par exemple sur trois camions ils ont enlevé trois 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. Mais 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) ;

- **coopération renforcée entre le chauffeur et le ripeur restant :**

« Les chauffeurs sont censés descendre et aider. Ils ne restent pas toujours au volant. Quand il y a un gros tas de bacs, quand on fait un grand immeuble, le chauffeur descend pour filer un coup de main au ripeur » (Manager de proximité).

L'auto-régulation

Une entreprise a négocié, hors de toute obligation légale, un accord interne pour encadrer le monoripage : « Cet accord nous dit qu'une personne en monoripage ne peut pas faire plus de 9 tonnes de déchets verts

par exemple » (Le DRH). S'y ajoute une auto-régulation officielle : « À partir d'un certain âge, il ne faut pas les obliger à faire du monoripage » (Le responsable de site). Ce responsable nous explique que sa connaissance fine des contraintes terrain et métier l'amènent parfois à refuser de faire faire certaines tournées en monoripage, en raison du tonnage, des contraintes géographiques... et même du ressenti des ripeurs concernés.

La tentative de négociation "win-win"

« 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 » (Directeur maîtrise déchets à la métropole).

L'expansion du monoripage se constate de manière objective. En revanche, ses conséquences sur les conditions de travail des ripeurs ne sont pas évaluées objectivement, et les éventuelles conséquences sur leur santé, encore moins. Quant à l'efficacité de tous les aménagements évoqués ici et là, elle ne fait l'objet d'aucune étude à notre connaissance. Partant, voici le problème tel qu'il se présente au préventeur Carsat qui accompagne toutes ces entreprises : « Je suis parti sur une piste en ce moment : monoripage. L'histoire : le monoripage se répand, pour des raisons économiques, sous couvert de la prévention des risques en disant : "Ainsi, on évite le bilatéral, et puis c'est moins dangereux, parce qu'ils se cognent moins avec les conteneurs, parce que quand ils sont à deux, il y en a un qui en général va chercher les conteneurs, il lui envoie les conteneurs..." Il paraît qu'ils se cognent avec les conteneurs. Supposons, ce n'est pas exclu. Ceci étant, moi, j'entends ce discours, mais je me dis que si on fait la même collecte quand ils sont à deux que quand on la fait seul, on doit quand même sacrément aggraver la pénibilité. [...] Donc je me suis dit, j'aimerais bien qu'on réfléchisse à la chose. D'autant qu'il y a aussi un contrôleur de sécurité chez nous qui voulait mettre une injonction à l'entreprise X pour "monoripage abusif". Je lui dis "attends, je ne sais pas si c'est abusif, parce que s'ils ont réorganisé les choses de façon à ce que ce soit acceptable, tu ne peux pas dire ça. Maintenant, si c'est la même collecte à un que celle qu'ils faisaient à deux alors il faut quand même regarder, oui. Mais l'impact sur la santé, tu le supputes, en es-tu certain ? Donc l'autre jour, j'avais une réunion avec la métropole, et j'ai dit aux partenaires qui étaient là : "Vous ne croyez pas qu'on pourrait réfléchir ensemble à ce sujet-là, plutôt que chacun de son côté ? Je vais vous demander de le faire." »

C'est au sein de ce groupe de travail original, réuni à l'initiative du préventeur externe (Carsat) et réunissant une métropole et ses sous-traitants, mais aussi

d'autres acteurs intéressés par la démarche (Cramif⁽³⁾, Centre de gestion, service de santé au travail, INRS⁽⁴⁾), que vient se loger l'intervention pluridisciplinaire. Les chercheurs vont donc avoir accès à quatre terrains : la métropole, elle-même employeur de ripeurs en régie, et ses trois sous-traitants privés délégataires de service public.

Une demande difficile, une réponse pluridisciplinaire, une recherche-intervention au dispositif original

Les objectifs du projet semblent simples : « 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 ». Cependant, la demande du préventeur Carsat est difficile à satisfaire, car elle impose de comparer les conditions de travail lorsqu'elles sont structurées par une organisation en mono et en biripage. Or, il n'est pas envisageable, selon les industriels partenaires, qui vont accueillir les chercheurs, de faire faire une même tournée par une équipe en biripage, puis par une équipe en monoripage au motif de la recherche. En effet, pour eux, l'acceptabilité sociale n'est pas garantie, sur ce sujet très sensible. Le groupe s'attelle donc à l'élaboration d'un protocole de recherche-intervention original et respectueux des contraintes de chacun.

Consultée, la littérature fournit peu de ressources au groupe en matière de monoripage, car le métier de ripeur y est étudié seulement dans les conditions du biripage. À toutes fins utiles, le groupe relève néanmoins que les contraintes qui pèsent sur le ripeur sont de nature commune, quel que soit le mode d'exercice du ripage : contraintes physiques, techniques, d'environnement de travail et organisationnelles (Bourdouxhe, Guertin et Cloutier, 1992). Par ailleurs, la littérature permet de repérer quatre niveaux de régulation permettant d'aménager ces contraintes :

- des régulations individuelles (Denis, St-Vincent, Gonella, Couturier et Trudeau, 2007) : les modes opératoires (anticiper, s'adapter) résultent de choix influencés par les éléments externes. Les ripeurs oscillent en permanence entre le « économique mais risqué » et le « sécuritaire mais épuisant » ;
- des régulations collectives (Gerrossier, Massardier, Pueyo et Germain, 2008) : entraide tacite, équilibrer les charges, fluidifier le travail, dégager des marges de manœuvre pour soi et pour l'autre ripeur, rompre la monotonie... ;
- des régulations organisationnelles de toute nature ;
- des régulations extérieures (contenu des appels d'offres, loi...).

Compte tenu de la diversité des contraintes et des modes de régulation possibles, du lien que nous souhaitons faire entre la décision gestionnaire et les conditions dans lesquelles s'exerce le travail, mais

⁽³⁾ Cramif : Caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France.

⁽⁴⁾ INRS : Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

aussi des moyens que peut déployer l'INRS, il est décidé que l'objet complexe « passage au monoripage » sera abordé par le biais de regards croisés. Quatre disciplines vont donc intervenir : la physiologie, l'ergonomie, l'économie et la gestion.

Le protocole de la recherche-intervention combinera ainsi plusieurs méthodes de recherche. Le physiologiste effectuera des mesures quantitatives pour objectiver la réaction des organismes aux divers ensembles de conditions de travail. L'ergonome observera l'activité pour mettre en lumière, entre autres, les changements survenant dans les régulations. Simultanément, l'économiste et le gestionnaire mèneront une étude qualitative, fondée sur des entretiens semi directifs qui feront ensuite l'objet d'une analyse de contenu classique (Bardin, 2003 ; Berelson, 1952), le logiciel NVivo étant utilisé pour mener des analyses faiblement automatisées, reposant sur l'interprétation de l'analyste.

L'approche va comporter plusieurs temps :

- mise au point de la méthode avec les partenaires industriels de façon consensuelle, au sein du groupe de travail. Cette phase a notamment permis de co-construire une méthode de comparaison des tournées en mono et en biripage scientifiquement solide. Pour ce faire, les industriels ont défini ensemble ce qu'ils considéraient comme des tournées différentes mais comparables en mono et en biripage, notamment, au regard de leur difficulté (qui dépend de nombreux facteurs : type de déchets, contenant, tonnage, possibilités d'assistance mécanique, durée de la tournée, poste, milieu de collecte rural ou urbain...);
- mise en œuvre du protocole retenu ;
- restitution et discussion des résultats au sein du groupe : les résultats ont donc été mis à l'épreuve en repartant des connaissances des acteurs, ce qui contribue à leur légitimation.

Résultats

Les quatre chercheurs des différentes disciplines sont intervenus simultanément, chez le donneur d'ordres public et ses trois sous-traitants privés. Les mesures ont été effectuées chez le donneur d'ordres et deux sous-traitants, sur des tournées existantes et dans les conditions normales, pour ne pas créer de conditions artificielles et rester au plus près des réalités de terrain. Au total, 8 tournées ont été étudiées intégralement par l'ergonome (observations, mesures, chroniques d'activité, entretiens concernant 10 ripeurs, 6 chauffeurs, 4 chauffeurs-ripeurs) (Vieira, 2015). De son côté, le physiologiste a réalisé des suivis instrumentés (fréquence cardiaque, capteurs de mouvement) des mêmes tournées : au total, 16 tournées habituelles (10 en monoripage et 6 en biripage) ont été étudiées, impliquant 37 opérateurs (22 ripeurs : 10 en monoripage et 12 en biripage ; et 15 conducteurs : 9 en monoripage et 6 en biripage) (Desbrosses, Adam et Vieira, 2016 ; Desbrosses, Adam, Vieira et Gaudez, 2016). Les chauffeurs sont étudiés comme les ripeurs, car certains industriels nous disent que la coopération chauffeur-ripeur est renforcée en monoripage, atténuant la charge du monoripeur : c'est un sujet à documenter.

Simultanément, l'économiste et le gestionnaire ont entrepris 19 entretiens semi directifs chez le donneur d'ordres et les trois sous-traitants : 15 entretiens individuels et 4 entretiens collectifs, pour un total de 25 personnes interrogées (12 managers, 1 secrétaire de CHSCT – comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail –, 3 préventeurs internes, 6 équipiers de collecte, 3 acteurs RH) (Delecroix *et al.*, 2017, Salmon, 2019). Reste ensuite à croiser les différentes approches, pour tenter de dessiner un lien entre la décision gestionnaire et ses conséquences sur le terrain.

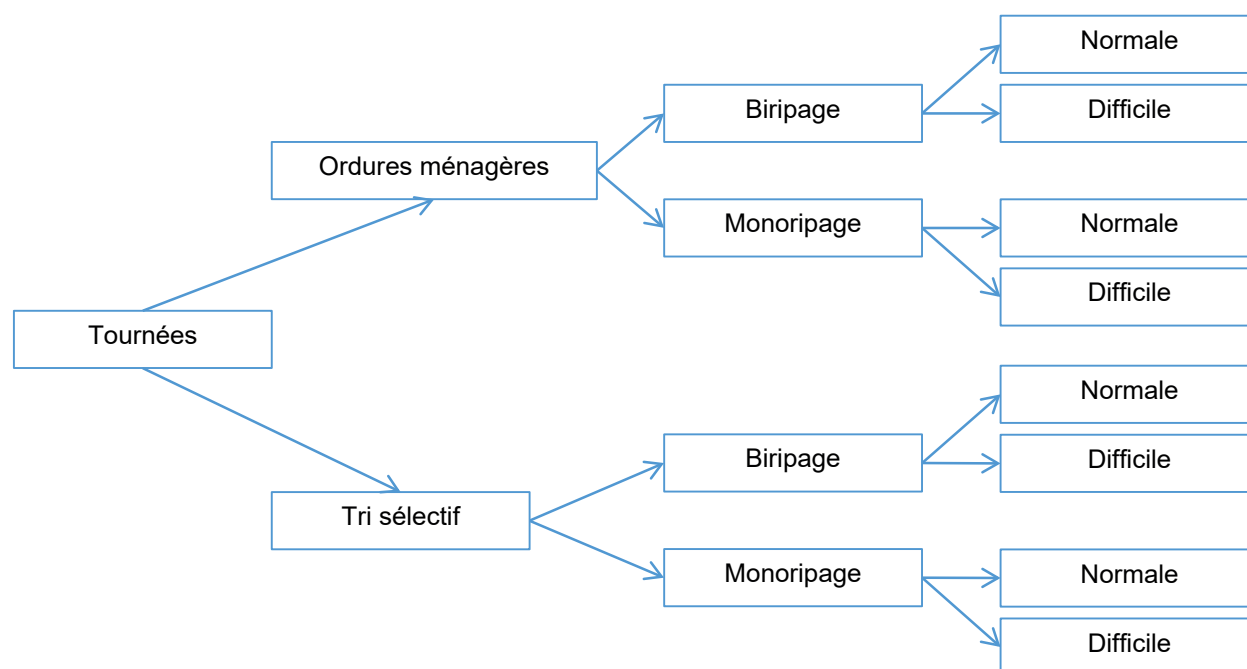


Figure 1 : Schéma des tournées suivies en ergonomie et physiologie de manière à assurer la meilleure validité méthodologique possible.

La quantification objective des modifications de la réalité du travail induites par le passage au monoripage, mais aussi leurs conséquences sur les organismes

Le passage au monoripage modifie la réalité du travail à accomplir

Les mesures effectuées par le physiologiste mettent en évidence les différences dans la quantité de travail fournie par le ripeur en monoripage par rapport au ripeur en biripage, sur les tournées étudiées (voir le Tableau 1 ci-dessous).

De son côté, l'ergonome objective les modifications survenues dans l'activité du ripeur lors du passage en monoripage. Pour ce faire, elle compare trois minutes d'activité de deux ripeurs, choisies aléatoirement en début de tournée : une séquence de trois minutes en biripage et une en monoripage. Ces données sont récupérées à partir du codage en direct sur le logiciel Captiv© d'analyse ergonomique de l'activité (voir la Figure 2 ci-après).

Les tâches s'enchaînent très rapidement, ne dépassant jamais 20 secondes. Le ripeur a accroché deux conteneurs en trois minutes. L'activité se caractérise par la pratique de la précollecte : soit l'un des ripeurs

court en avant pour préparer les bacs et les regrouper, soit les ripeurs collectent un conteneur sur deux, et donc, pendant que l'un vide un conteneur, l'autre se rend jusqu'au conteneur suivant, puis attend que le camion arrive pour pouvoir accrocher le conteneur à son tour. Cette pratique coopérative dégage de brefs mais appréciables moments pour attendre le camion ou le collègue : « Les petits creux comme ça, ça soulage aussi. »

Tout change lorsque l'on passe en monoripage (voir la Figure 3 ci-contre).

Le monoripeur aura accroché six conteneurs en trois minutes, soit quatre de plus que le biripeur de la chronique d'activité 1. On note qu'à deux reprises, il accroche deux conteneurs simultanément, ce qui révèle l'existence d'une stratégie d'accélération. Par ailleurs, le ripeur désormais seul ne peut plus bénéficier de moments d'atténuation de l'effort liés à la pratique coopérative de la précollecte. Il ne bénéficie plus non plus des pratiques d'entraide courantes chez les ripeurs : entraide pour manier un contenant lourd, changement de côté du camion pendant la tournée.

La modification de la réalité du travail à accomplir se répercute sur les organismes

Le passage au monoripage modifiant les sollicitations sur les organismes modifie la réaction des organismes aux sollicitations issues du travail. Ainsi, le

	Biripage (deux ripeurs derrière le camion)	Monoripage (un seul ripeur)	Évolution
Temps de collecte des déchets en minutes, moyenne ± écart-type)	401 ± 48	434 ± 90	↑
Durée moyenne de la pause (en minutes, moyenne ± écart-type)	33 ± 12	26 ± 8	↓
Masse moyenne de déchets collectée par chaque ripeur (en tonnes, moyenne ± écart-type)	4,7 ± 0,6	9,6 ± 2,2	↑
Nombre de pas réalisés par chaque ripeur (moyenne ± écart-type)	12 238 ± 3 702	16 599 ± 4 865	↑
Longueur moyenne de la tournée (en km, moyenne ± écart-type)	44,6 ± 8,6	58,3 ± 18,4	↑

Tableau 1.

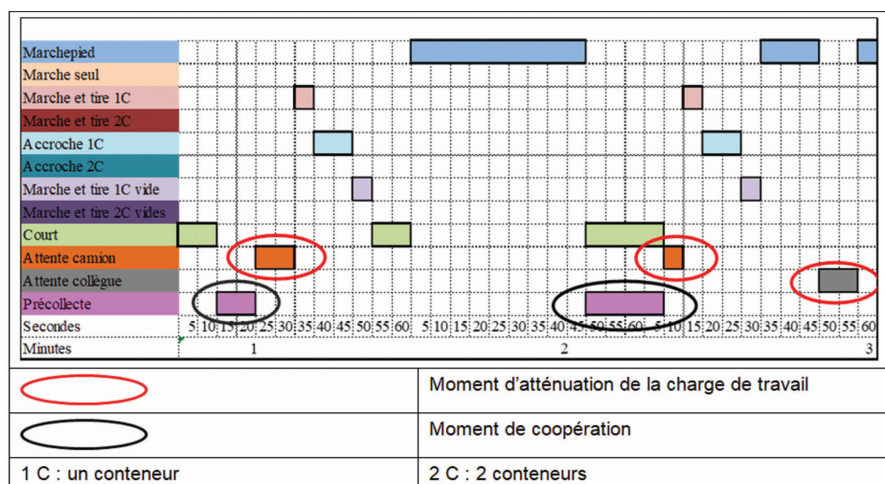


Figure 2 : Chronique d'activité 1. Activité d'un ripeur en biripage. Tournée d'ordures ménagères réputée « difficile » (durée de la tournée : 6 heures 14 minutes).

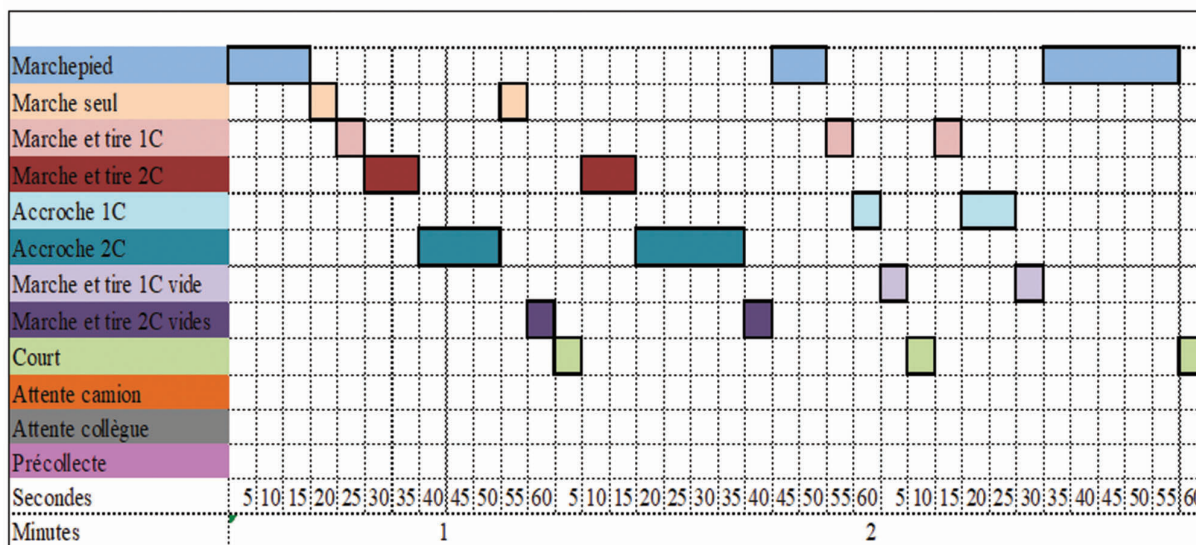


Figure 3 : Chronique d'activité 2. Activité d'un ripeur en monoripage. Tournée d'ordures ménagères réputée « normale » (durée de la tournée : 8 heures 37 minutes).

physiologiste objective une augmentation importante du coût cardiaque absolu (CCA). Défini par la différence entre la fréquence cardiaque de travail et la fréquence cardiaque au repos, il représente le « travail supplémentaire » effectué par le cœur pour réaliser un effort. Un seuil supérieur à 30 battements par minute est un indicateur d'astreinte physique excessive (Meyer, 1996). Or, le physiologiste constate qu'alors que le CCA moyen est déjà important en biripage ($28,8 \pm 10,2$ battements par minute), le passage au monoripage entraîne encore son augmentation, à $38,8 \pm 10,5$ bpm, signant définitivement l'astreinte excessive (voir la Figure 4 ci-après).

Les compensations escomptées par les industriels ne font pas la preuve de leur efficacité

Les industriels interrogés sur la possible aggravation des contraintes dues au passage au monoripage mettent en avant deux grands types d'arguments :

- les tournées ont été aménagées dans le sens d'un allègement ;

- la coopération entre le chauffeur et le monoripage est renforcée : le chauffeur descend davantage aider le ripeur.

Le premier point est suffisamment démenti par les résultats ci-dessus. Le physiologiste va également démentir le deuxième point. En effet, ses résultats montrent que pour les conducteurs étudiés, le temps passé en position assise est identique en monoripage et en biripage (86 % du temps de travail, $\pm 8,4\%$). Par ailleurs, le coût cardiaque absolu chez les chauffeurs n'est pas significativement différent en fonction des deux modes de collecte ($16,4 \pm 4,2$ bpm et $15,0 \pm 2,8$ bpm, respectivement en monoripage et biripage).

Ces résultats sont logiques. En effet, la possibilité de descendre aider le monoripage ne résulte pas seulement de la bonne volonté du chauffeur, mais bien de la forme de la tournée. Pour aller aider le ripeur, le chauffeur doit arrêter le camion, mettre le frein, descendre de son échelle, contourner le camion, faire la manutention, remonter dans son camion et le remettre en route. Un tel effort, très chronophage, n'est

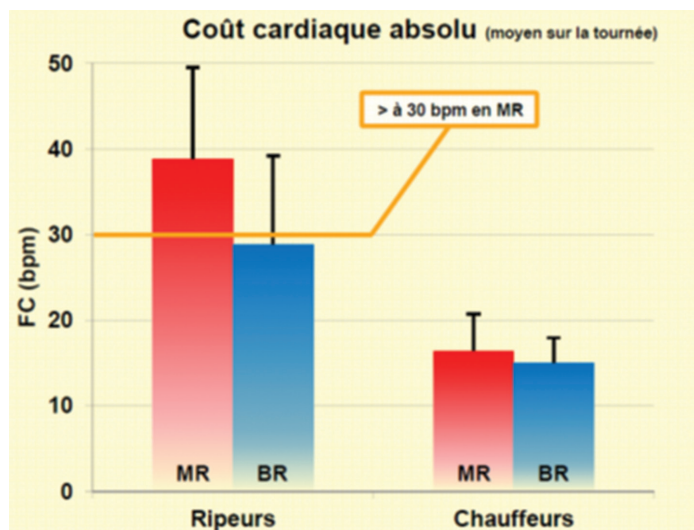


Figure 4 : augmentation du coût cardiaque absolu de l'activité de ripage en monoripage, par comparaison avec le biripage.

« rentable » que lorsqu'il existe un point de collecte où de nombreux *containers* sont regroupés, comme au pied des immeubles par exemple. Il n'est pas envisageable pour un ou deux contenants. Or, ces paramètres n'ont pas changé avec le passage au monoripage : le chauffeur n'a donc pas plus d'occasions de descendre aider un monoripeur que des biripeurs, quand bien même son manager le lui demande.

L'alliance du quantitatif et du qualitatif : l'objectivation quantitative fournit le chaînon manquant entre la gestion et la santé des ripeurs

Les analyses physiologiques portant sur la charge physique de travail ont mis en évidence, pour les collectes réalisées en monoripage, un temps de travail 10 % plus long, une masse de déchets collectés par ripeur deux fois plus élevée, ainsi qu'un nombre de pas et un coût cardiaque 35 % plus élevés par rapport au biripage. L'analyse ergonomique objective, quant à elle, la disparition d'un grand nombre des possibilités de régulation des contraintes, fondées sur la coopération, ainsi que l'émergence de stratégies d'accélération pour parvenir à faire face aux nouvelles exigences du travail.

Ces résultats montrent que le passage au monoripage contribue à dégrader la santé dans toutes ses acceptions. Premièrement, il modifie la réalité du travail dans le sens d'une réduction des marges de manœuvre des ripeurs, dégradant la santé au sens de Canguilhem (1984). Deuxièmement, les résultats des mesures physiologiques soulignent que la collecte en monoripage est physiquement plus intense que celle réalisée en biripage dans les conditions observées. Elle présente alors un risque plus élevé de troubles musculo-squelettiques, ainsi qu'une astreinte cardiaque excessive, laissant présager une dégradation de la santé somatique à moyen, voire à court terme.

Grâce à l'alliance des approches quantitative et qualitative, le lien entre la décision organisationnelle de passer au monoripage et la dégradation de la santé des ripeurs, quelle que soit son acception, est établi. Les aménagements de tournées ou de coopération chauffeur-ripeur vantés par les gestionnaires ne suffisent manifestement pas à compenser l'aggravation des contraintes produite par le passage au monoripage.

Dans ces conditions, nous voici loin de l'idéal de l'accord "win-win" imaginé par certains. Il faut se rendre à l'évidence : les arguments des responsables ne sont pas en phase avec le vécu opérationnel du ripeur. C'est là que la réalité de la situation de travail s'impose à ceux qui n'avaient pas forcément, de premier abord, envie de la voir.

Discussion : et le gestionnaire devient préventeur

Conformément aux engagements pris, les résultats des travaux effectués par le physiologiste et l'ergonome ont été mis en discussion devant le groupe de travail. La méthode ayant été mise au point de manière collégiale

et les paramètres soigneusement contrôlés, la validité de ces résultats n'a guère été discutée. Tout au plus fut-il souligné qu'il s'agissait là d'observations menées sur un échantillon forcément restreint, de collectes forcément singulières. Cependant, la convergence des résultats obtenus par le physiologiste et l'ergonome grâce à la mobilisation de moyens de mesure nombreux et variés, ainsi que le nombre important de tournées et d'équipiers observés au total, ont rapidement eu raison des objections.

Une fois la validité des résultats acquise, la prise de conscience par les industriels des conséquences de leurs décisions sur la santé de leurs ripeurs a revêtu la forme d'une déflagration. Certains sont venus en marge des rencontres s'assurer discrètement que telle courbe de fréquence cardiaque, particulièrement affolante, n'appartenait pas à l'un de leurs ripeurs !

Après le premier choc est venu le temps de la réflexion. L'étude montre que le monoripage aggrave dramatiquement les contraintes d'un métier déjà difficile, tout en anéantissant peu ou prou les deux premiers niveaux de régulation possible de ces contraintes (régulations individuelles, régulations collectives). Ne subsistent que deux niveaux actionnables : la régulation organisationnelle et la régulation extérieure. Une réflexion s'engage alors au sein du groupe, dans le cadre de la recherche-intervention, pour les mettre en œuvre.

La réponse de la métropole, elle-même employeur de ripeurs en régie (fonctionnaires territoriaux), est simple et rapide : alors qu'elle s'interrogeait sur l'opportunité d'introduire le monoripage selon un accord "win-win", d'où son intérêt à participer à cette étude, la métropole décide, au moins momentanément, d'y renoncer. Il faut cependant souligner que ce choix est rendu possible par le fait que la métropole est son propre financeur, elle n'est pas soumise à la concurrence. Moyennant le renoncement à de substantielles économies, donc des arbitrages, cette option lui est ouverte.

En revanche, cette régulation organisationnelle radicale ne semble pas accessible aux sous-traitants privés, pour lesquels il faut trouver une autre solution. Lors des entretiens, tous nos interlocuteurs se montrent unanimes à réclamer la mise en œuvre du quatrième type de régulation, la régulation extérieure, et en appelle au donneur d'ordres : « La solution consiste à mettre tout le monde sur un pied d'égalité en réglant un petit peu la concurrence. C'est quelque part le seul levier d'action possible, parce que s'il casse un marché, il casse un marché, je veux dire, une boîte, ça a besoin de vivre, et les autres ne peuvent pas faire autrement que de s'aligner, quelle que soit leur bonne volonté... » (Un responsable de site). Dans le cadre de la recherche-intervention, c'est donc à nouveau le donneur d'ordres, à savoir la métropole, qui va être mobilisé. Il se trouve que la fin de la recherche-intervention coïncide avec la fin d'un marché, de fait, avec la rédaction du cahier des charges en vue du nouvel appel d'offres. La métropole introduit donc dans le nouveau cahier des charges une clause limitant le recours au monoripage par les sous-traitants à certaines situations bien définies. Évidemment, cette décision implique de nouveaux efforts financiers pour la

métropole, dont les gestionnaires savent bien que les propositions des candidats sous-traitants seront moins avantageuses que s'ils avaient pu recourir sans limitation au monoripage. Cependant, la métropole assume cette décision, mettant d'un seul coup les ripeurs de tous ses sous-traitants à l'abri du monoripage débridé pour les cinq prochaines années.

Conclusion

Fruit du croisement de quatre disciplines autour d'un même objet, notre recherche-intervention se fonde sur l'objectivation quantitative des effets du passage au monoripage sur la réalité du travail. Alliant approches quantitative et qualitative, elle établit un lien, rarement mis en évidence aussi clairement, entre la décision gestionnaire et les contraintes imposées aux organismes des équipiers concernés. Elle aboutit à une mobilisation inédite du donneur d'ordres, qui prend alors des décisions lourdes de conséquences financières en faveur de la préservation de la santé des ripeurs, les siens mais aussi ceux de ses sous-traitants.

Ce résultat rare est très intéressant. En effet, il montre que s'il le décide, par le biais du cahier des charges, le donneur d'ordres a le pouvoir de prendre une part active à la préservation de la santé des équipiers de collecte. S'il décide d'y consacrer ses marges de manœuvre financières, sa position lui permet de lutter contre les effets néfastes de la concurrence et du moins-disant puisqu'il a la possibilité d'instaurer des exigences identiques pour tous les prestataires. De par sa position contractuelle, nous ajoutons qu'il a également tout pouvoir pour contrôler que ces exigences sont appliquées. Cette recherche-intervention démontre donc que le donneur d'ordres, loin de n'être qu'un gestionnaire déconnecté de la matérialité du travail, peut être un acteur majeur de ce que nous avons appelé « gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail ». Bien sûr, l'action rapportée ici a « seulement » consisté à protéger les ripeurs d'une dégradation prévisible de leur santé due à une décision gestionnaire, et la GEPaST va bien plus loin puisqu'elle s'inscrit idéalement dans une démarche de prévention et dans une acception large de la santé. Cependant, rien n'est impossible : sur le plan légal, le donneur d'ordres dispose d'une grande latitude dans la rédaction de son cahier des charges. Le cahier des clauses techniques particulières commun à tous les lots comporte déjà des exigences en matière de médecine préventive et de formation, de tenues de travail, de sécurité, de respect des recommandations de la Caisse nationale d'assurance maladie. On pourrait tout à fait imaginer ajouter à ces articles des exigences allant dans le sens de la GEPaST. Notre travail montre que le gestionnaire est un préventeur qui ne demande qu'à se révéler, pour peu que les conditions le lui permettent.

Ce constat mène à la question suivante : quelles sont les conditions du succès ? Notre recherche-intervention a été menée dans des conditions très particulières à plusieurs égards. En premier lieu, revenons

sur l'enrôlement des acteurs. L'impulsion est venue de l'ingénieur-conseil de la Carsat. Expérimenté, ayant tissé de longue date des liens avec le donneur d'ordres comme avec les industriels, ce préventeur externe a su convaincre tous ces acteurs de participer à un groupe de travail somme toute insolite entre concurrents. Les motivations des industriels à accepter de participer étaient diverses. Le premier se trouvait sous la menace d'une injonction en raison de pratiques discutables ; il espérait mériter ainsi la clémence du préventeur Carsat. Le deuxième avait spontanément régulé le monoripage en interne pour protéger ses ripeurs, au prix de sacrifices financiers, et craignait que le prochain marché ne le contraigne à renoncer à cette attitude vertueuse : il espérait que les résultats de l'étude lui donnent raison et l'aident à persévérer dans ses choix, ce qui s'est d'ailleurs produit. Le troisième était ambivalent : ayant dû passer au monoripage en catastrophe sous la pression d'un marché mal négocié, il aurait peut-être préféré ne pas connaître les conséquences de cette erreur en amont, mais il était aussi inquiet et n'a pas osé refuser sa participation au préventeur externe. Sensible aux questions de santé et de sécurité, le donneur d'ordres devait, quant à lui, gérer un climat social instable autour de cette question du passage au monoripage, et l'étude était un élément de la négociation ; par ailleurs, il s'interrogeait sur sa responsabilité juridique en cas d'accident, y compris en cas de survenue chez un sous-traitant. En deuxième lieu, la méthode co-construite a largement contribué à la légitimation, mais aussi à la validation par le groupe de résultats pourtant difficiles à admettre pour certains. En troisième lieu, il faut souligner l'importance des moyens qui ont été déployés pour mener l'étude à bien. L'ensemble de ces conditions étaient réunies quand la recherche-intervention a abouti au succès.

Une fois ce constat posé, on peut se demander si cette conjonction de conditions est absolument nécessaire dans tous les cas, ou si la réussite est possible en son absence, autrement dit, interroger les possibilités/conditions de généralisation d'une telle démarche. La GEPaST postule que tous les acteurs qui participent de la structuration des pratiques de GRH ont un rôle à jouer : en effet, nous avons constaté que la GEPaST était l'affaire d'une myriade d'acteurs. Avant tout, il nous semble que c'est la question de leur constitution en réseau qui est posée. Comment, hors circonstances exceptionnelles comme celles que nous avons rencontrées, convaincre des gestionnaires à tous niveaux et des préventeurs internes et/ou externes de se constituer en « communauté » partageant une même façon de poser un problème de santé au travail, ici celui du monoripage, plus globalement celui de la longévité professionnelle dans un métier contraignant ? Comment, dans un contexte forcément différent, les convaincre de collaborer à la résolution de ce problème par la GEPaST ?

La question est d'autant plus pertinente au vu des dernières nouvelles reçues de notre terrain. Le préventeur externe a pris sa retraite, et personne n'est venu reprendre ce dossier. Le marché expire, et un nouveau cahier des charges est en cours de rédaction. Il serait question de renoncer à la clause limitant

le monoripage : trop cher, trop de limitations au goût des sous-traitants. « Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage » : la gestion est une matière vivante tout comme la GEPaST, dont la survie exige décidément une vigilance constante.

Bibliographie

- BARDIN L. (2003), *L'Analyse de contenu*, Paris, PUF.
- BELLON S., MERIAUX O. & SOUSSAN J.-M. (2020), « Favoriser l'emploi des travailleurs expérimentés », rapport remis au gouvernement le 14 janvier.
- BERELSON B. (1952), *Content Analysis in Communication Research*, New York, Free Press.
- BOISSONNAT J. (1995), *Le travail dans vingt ans*, Paris, Odile Jacob/La Documentation française.
- BOURDOUXHE M., GUERTIN S. & CLOUTIER E. (1992), « Étude 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.
- CANGUILHEM G. ([1984]-2002), *Écrits sur la médecine*, Paris, Seuil.
- CNAM (2018), « Charges et produits », rapport.
- COR (2017), « Réformes des retraites et report de l'âge : quels effets et dans quelles conditions ? », *Lettre du COR*, 14.
- DARES (2011), « Emploi et chômage des 55-64 ans en 2010 », *DARES Analyses*, 075.
- DELECROIX B., SALMON I., DESBROSSES K. & VIEIRA M. (2017), « Développement du monoripage et conditions de travail - Une étude de l'INRS », *Références en santé au travail*, n°152, pp. 53-63.
- DENIS D., ST-VINCENT M., GONELLA M., COUTURIER F. & TRUDEAU R. (2007), « Analyse des stratégies de manutention chez des éboueurs au Québec - Pistes de réflexions pour une formation à la manutention plus adaptée », IRSST, rapport R-527.
- DESBROSSES K., ADAM B. & VIEIRA M. (2016), "Physical workload of garbage collectors in two organization modes: Lone loader vs two loaders", paper presented at the PREMUS (9th international scientific conference on the prevention of work-related musculoskeletal disorders), Toronto, Canada.
- DESBROSSES K., ADAM B., VIEIRA M. & GAUDEZ C. (2016), « Charge physique lors de collectes de déchets en mono et biripage », communication au Congrès national de Médecine et Santé au travail, Paris.
- DUBOIS Y. & KOUBI M. (2017), « Report de l'âge de la retraite et taux d'emploi des séniors : le cas de la réforme des retraites de 2010 », *Insee Analyses*, 30.
- FRANCE STRATÉGIE (2018), « Les seniors, l'emploi et la retraite », rapport.
- GERROSSIER E., MASSARDIER C., PUEYO V. & GERMAIN C. (2008), « L'analyse de l'activité en préambule à la conception d'un mode d'organisation : une application dans la collecte des ordures ménagères », communication auprès de l'association Santé au travail Loire Nord (stln42).
- MEYER J.-P. (1996), « La fréquence cardiaque, un indice d'astreinte physique ancien servi par une métrologie moderne », *Documents pour le Médecin du travail*, 68.
- MORLET T. (2011), « La pénibilité au travail des équipiers de collecte dans le secteur privé : éléments organisationnels et managériaux », in CORTEEL D. & LE LAY S. (éd.), *Les travailleurs des déchets*, Toulouse, Erès.
- PHILLIPSON C. & SMITH A. (2005), *Extending Working Life: A Review of the Research Literature*, London, Department of Work and Pensions.
- PUEYO V. & VOLKOFF S. (2011), « Ripeur, un travail d'aujourd'hui », in CORTEEL D. & LE LAY S. (éd.), *Les travailleurs des déchets*, Toulouse, Erès.
- ROCARD M. (1991), « Livre blanc sur les retraites : garantir dans l'équité les retraites de demain », rapport officiel, La Documentation française.
- SALMON I. (2019), *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*, thèse de doctorat, Université Grenoble-Alpes.
- SALMON I. & JUBAN J.-Y. (2018), « La gestion des âges ou comment une idée mal conçue débouche sur des pratiques qui passent à côté de la question majeure : la santé », communication présentée au 29^{ème} congrès de l'AGRH « Expérimentations locales, contextualisation des solutions », Octobre, Lyon, France.
- SALMON I. & JUBAN J.-Y. (2021), "Managing employees through occupational health (GEPaST): The French approach to inclusion at all ages", paper presented at the 37th EGOS Colloquium. Amsterdam.
- SALMON I., JUBAN J.-Y. & ABORD de CHATILLON E. (2022), « Il est temps pour la gestion des âges de prendre sa retraite : une revue de littérature », *Recherche en Sciences de Gestion*, n°149-2022.
- SALMON I., JUBAN J.-Y., DELECROIX B. (2020), « La gestion de l'employabilité et des parcours par la santé au travail : analyser les pratiques de GRH pour remettre la santé au cœur des débats », *La Revue des Conditions de Travail*, n°11.
- UNEDIC (2016), « Allocation chômage et réforme des retraites », rapport.
- VIEIRA M. (2015), « Du biripage au monoripage : analyse de la transformation de l'activité de collecte des déchets », rapport en vue de l'obtention du master 2 de « Psychologie du travail et Ergonomie », sous la direction de S. Prunier-Poulmaire, Université Paris Ouest (Nanterre-La Défense).