

Réunion de printemps de la SMSTS (12/03/2019)

« Allongement des carrières :
rester actif en situation de vieillissement physiologique ou pathologique »

Gestion des parcours professionnels par la santé au travail : l'exemple des ripeurs

I. SALMON (isabelle.salmon@inrs.fr)

INRS, Département Homme au Travail, Laboratoire Socio-Eco-Gestion

Notre métier,
rendre le vôtre plus sûr

Ripeur...vous avez dit ripeur ?



En 2010, ils sont près de 400 000

Un métier aux multiples contraintes

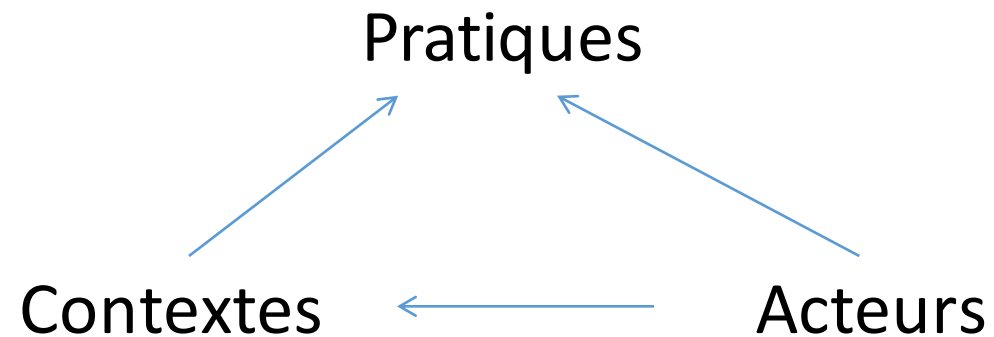
Un secteur 2 fois plus accidentogène que l'ensemble des autres branches d'activité, grand pourvoyeur de maladies professionnelles

Un ripeur peut-il atteindre l'âge de la retraite ?



A quoi tient la différence ?

- **Tous** les rieurs ont **toutes** les raisons de mal vieillir
- Les pratiques de gestion des ressources humaines



Quel type de pratiques analyser ? Pas la gestion des âges !

Le concept de « gestion des âges » a été inventé par le législateur pour résoudre un problème économique, mais il semble inopérant en entreprise.

- Qu'est-ce que l'âge ? Qu'un travailleur senior ?
- Quelles sont les modifications induites par l'âge ?
- S'agit-il d'une population homogène ?
- Est-ce que l'âge se gère ? Se gère-t-il à part ? Comment le faire sans discriminer ?
- Qui doit le faire ? Le DRH ne peut pas être seul...
- Etc.

Et surtout : **la santé** est la grande absente des définitions officielles !

La GDA ne permet pas de gérer les âges...trouvons autre chose !

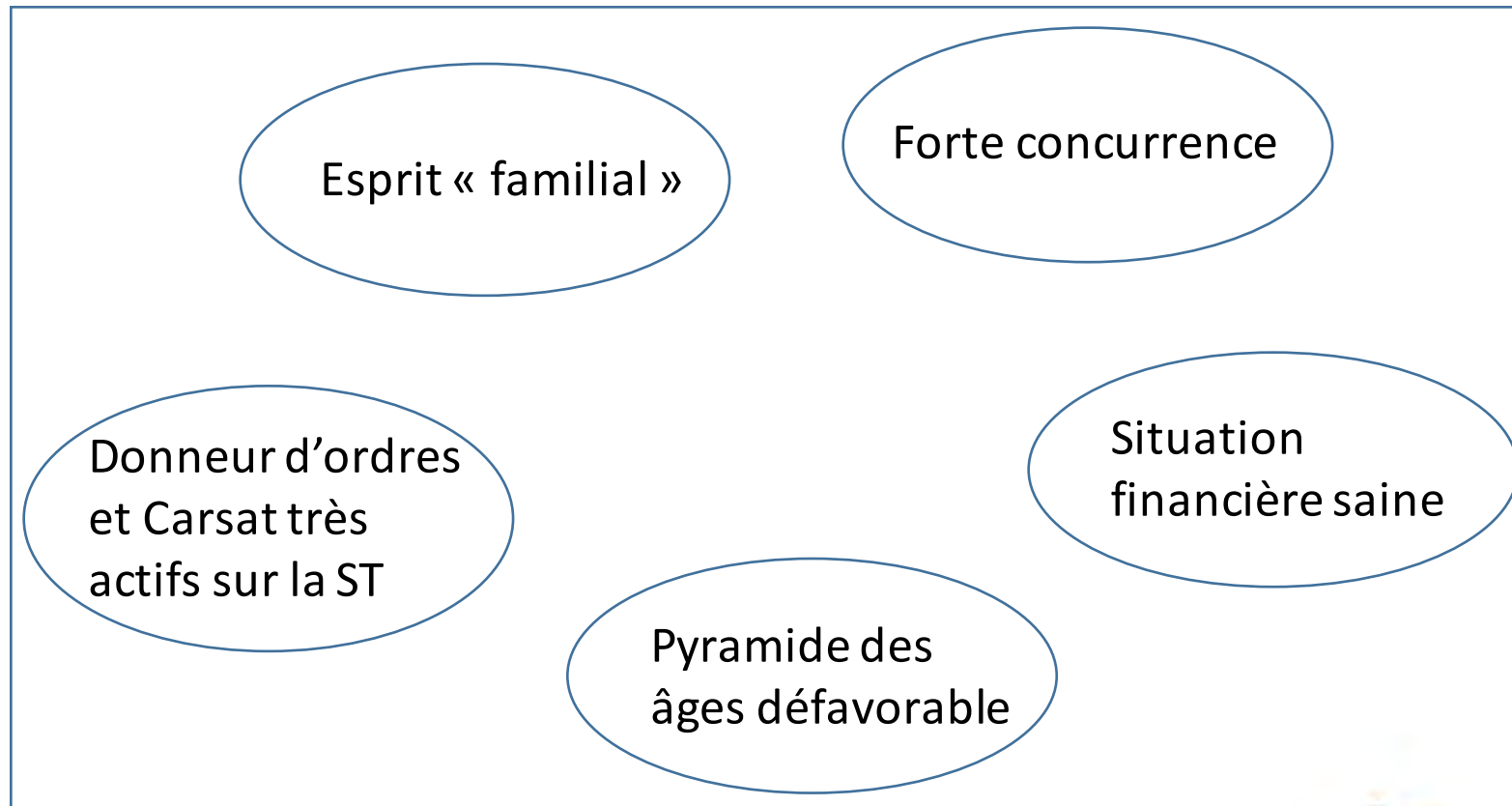
- Il est nécessaire de :
 - Réintégrer la dimension temporelle (au lieu de l'âge chronologique)
 - (Ré)intégrer la santé, élément crucial du maintien dans l'emploi

~~GDA~~

Gestion
des parcours professionnels
par la santé au travail
(GPro/ST)

Première entreprise : les contextes

E privée, en délégation de service public sur le territoire d'une Métropole.
Collectes difficiles. Site de 80 salariés dont 70 R., C. ou C.-R.



Première entreprise : les pratiques « classiques »

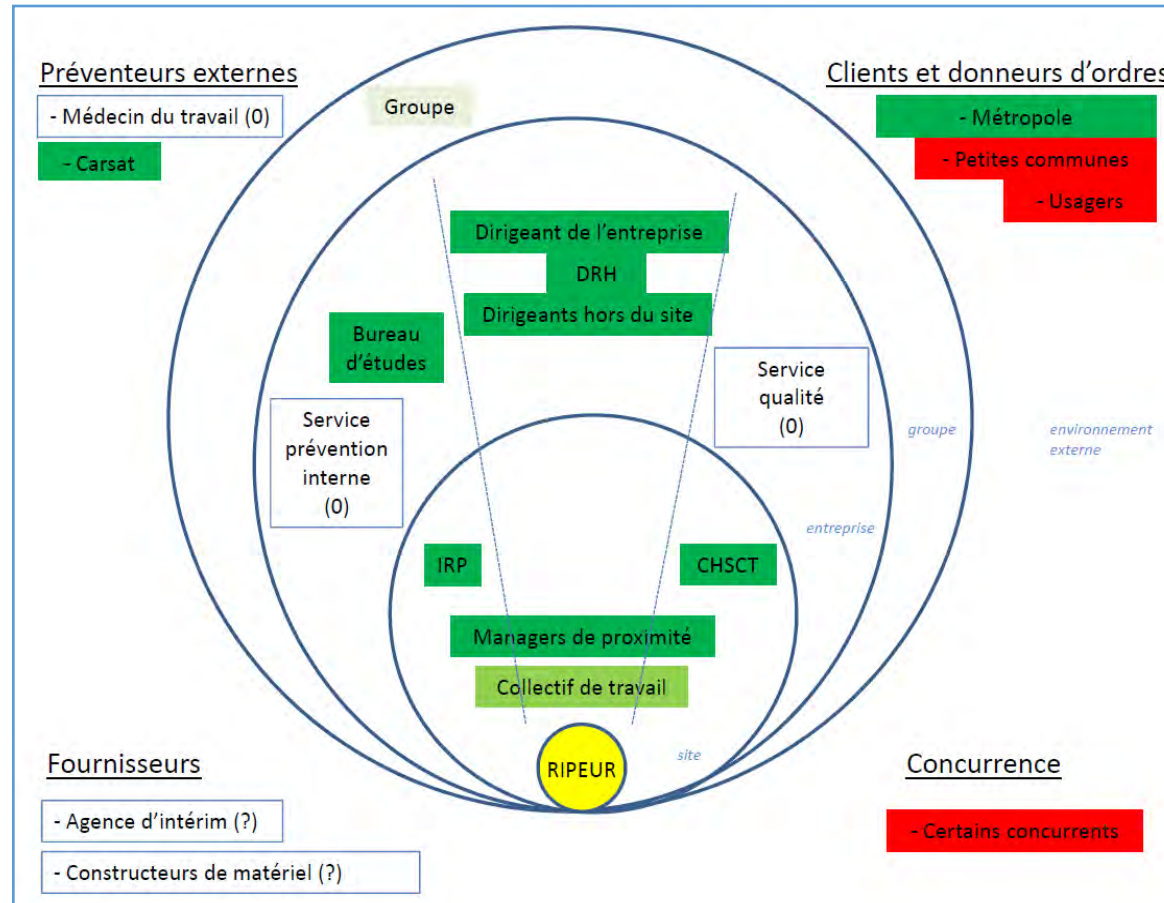
Dimensions interrogées		Sécurité	Santé
Recrutement	Donner sa chance à chacun	Favorable	Favorable
Sortie	« Naturelle »	Indéfini	Indéfini
Intégration	Par la sécurité	Favorable	Favorable
Culture organisationnelle	Qualité du travail ; sécurité et bien-être des collaborateurs	Favorable	Favorable
Formation et développement	Sécurité ; « satisfaire et épanouir »	Favorable	Favorable
Evaluation	« Envie » du collaborateur (avant la performance économique)	Indéfini	Favorable
Promotion, carrière, mobilité	Offrir une chance de carrière à chacun	Indéfini	Favorable
Rémunération	Etre juste et équitable	Favorable	Favorable
Aménagement du temps de travail	Respecter les règles et normes, pas de fini-quitte, « faciliter la vie »	Favorable	Favorable
	Rechercher la concertation, lutter contre le travail pressé, laisser des marges de manœuvre	Favorable	Favorable
Régulation sociale	Se mettre d'accord	Favorable	Favorable

Première entreprise : les pratiques « d'à côté »

Dimensions interrogées		Sécurité	Santé
Gérer la sécurité : un processus continu	Suivre les collectes, EPI, expérimenter, capitaliser sur les accidents de travail Penser les matériels et équipements en fonction de la sécurité et du bien-être des collaborateurs	Favorable	Favorable
Gérer la charge de travail	Répartition équitable de la charge Réguler la variabilité inhérente à l'activité pour éviter les pics	Favorable	Favorable
Gérer les personnels en difficulté	Quelle que soit l'origine de la difficulté : personnelle, ou bien liée au travail	Favorable	Favorable
Gérer le changement organisationnel	Régulation volontaire, formelle et informelle, du monoripage	Favorable	Favorable

Elément frappant : la cohérence. Le pilotage des pratiques est univoque en faveur de la GPPro/ST.

Première entreprise : les acteurs



Or, tout est politique !

Première entreprise : rationalité expliquant l'approche politique

Privilégier la sécurité et la santé des collaborateurs ou la contrainte économique ?

« Alors, moi, au niveau exploitante, 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. » (la responsable de site)

Poursuivre ou abandonner 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. » (la responsable de site)

Première entreprise : résultat des pratiques

Absentéisme
faible

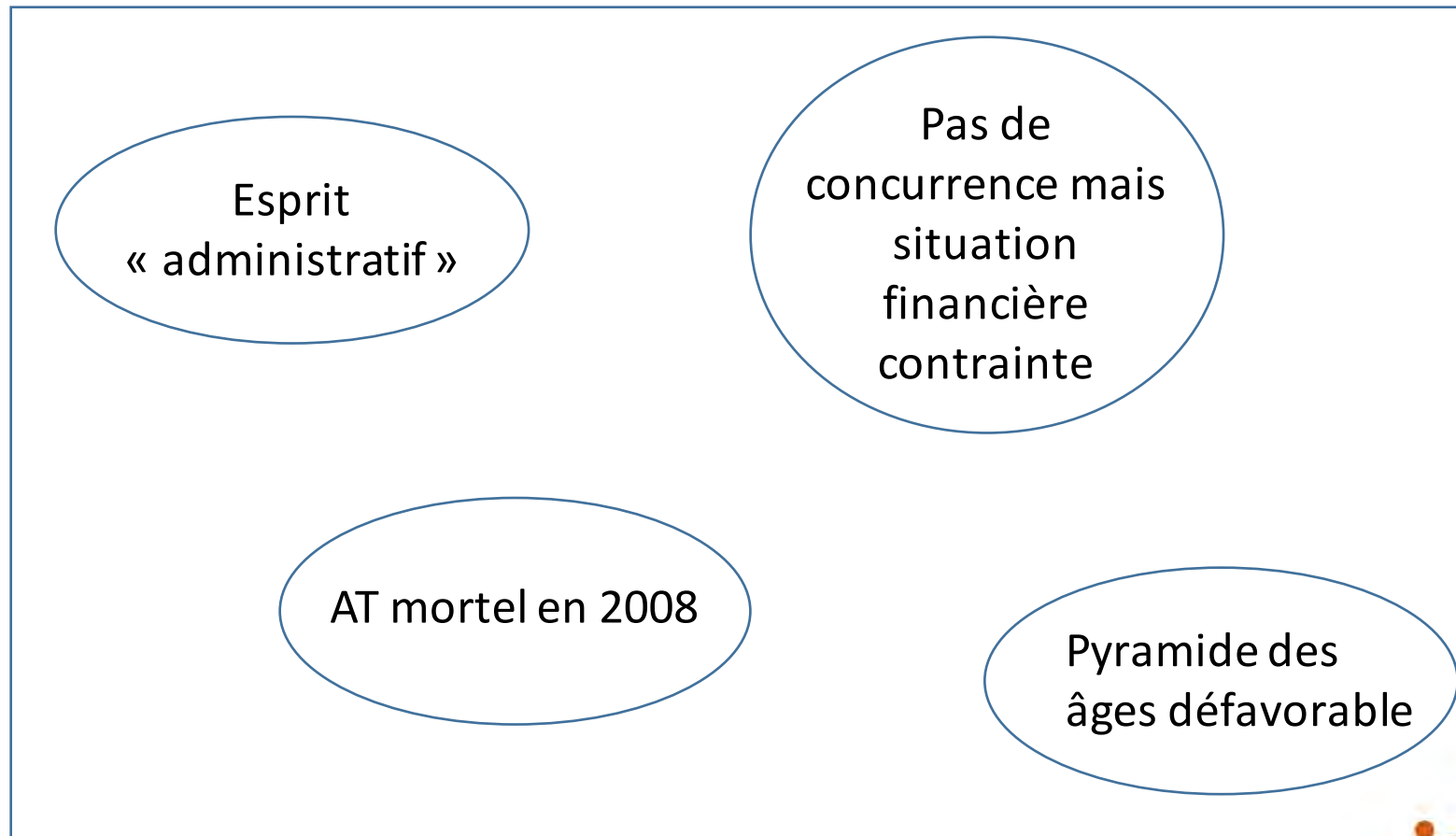
Aucune
inaptitude
définitive

Principal mode de
sortie : retraite

Ancienneté très
élevée

Deuxième entreprise : les contextes

E publique, grosse collectivité territoriale. 700 salariés dont 47 C.-R.



Deuxième entreprise : les pratiques « classiques »

Dimensions interrogées		Sécurité	Santé
Recrutement	Permis PL : polyvalence	Favorable	Favorable
Intégration et culture orga.	Par la sécurité (uniquement) : respect des règles	Favorable	Défavorable : pas de collectif
Formation	Centrée sur la sécurité +++	Favorable	Défavorable : développement ?
Mobilité	Mobilité horizontale possible	Indéfini	Oui mais...
Sortie	Administrative - Nécessité	Indéfini	Indéfini
Evaluation	Performance	Indéfini	Défavorable : st. d'arbitraire
Promotion	Aucune	Indéfini	
Carrière	Aucune	Indéfini	
Rémunération	Indice – Prime dégressive	Indéfini	Défavorable : st. d'arbitraire
Temps de travail	Optimiser le matériel : 2 postes	Défavorable : agents vieillissants + horaires nuit + double activité	
Régulation sociale	Relation d'autorité	Indéfini	Défavorable : malaise +++

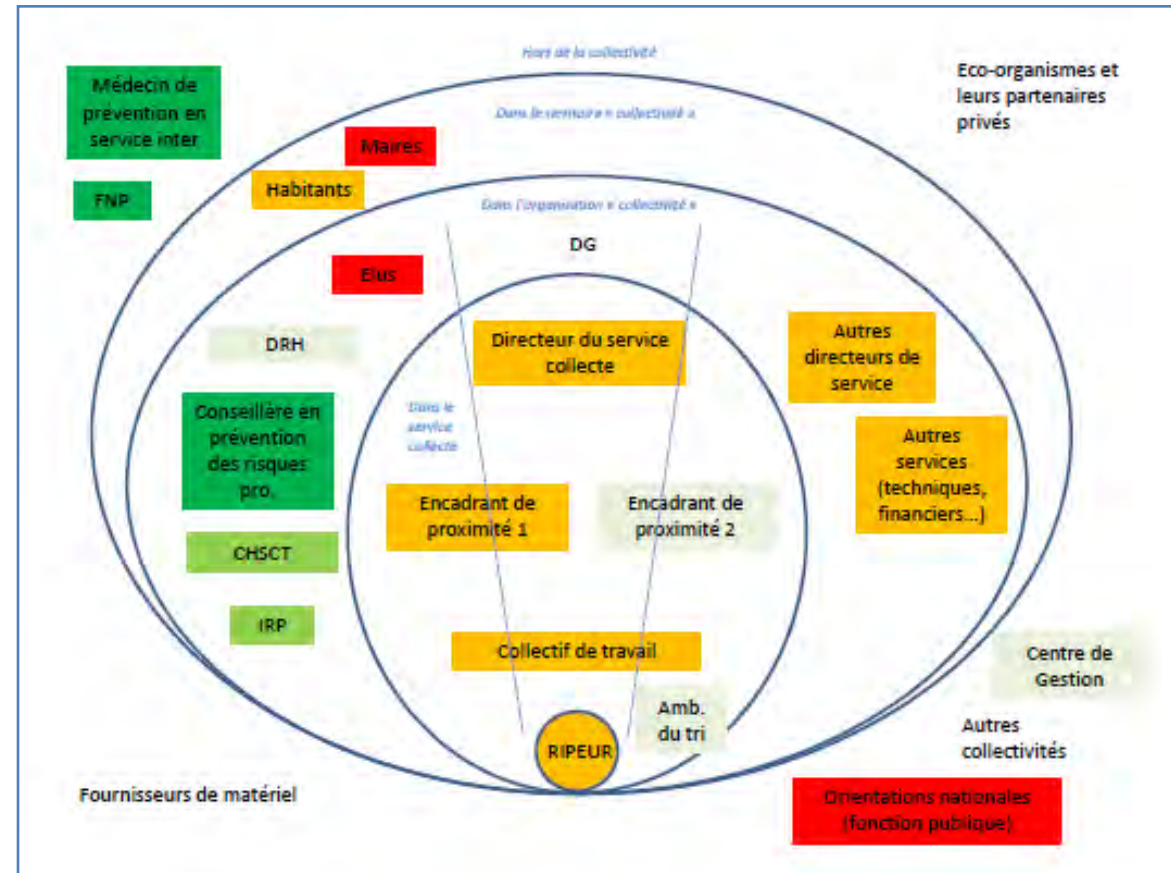
Deuxième entreprise : les pratiques « à côté »

Dimensions interrogées		Sécurité	Santé
Gérer la sécurité en continu	Acteurs dédiés à la sécurité, nombreuses actions	Favorable	Indéfini ?
Organiser le travail quotidien pour épargner les organismes	Polyvalence chauffeur-ripeur Ripeurs « à la roule » Lutte contre le travail pressé	Favorable	Favorable
Gérer la charge de travail	Charge raisonnable au regard du temps imparti Répartition équitable Tenter de réguler la double activité	Favorable	Favorable

Sans compter les effets collatéraux des pratiques pourtant « favorables »...

Élément frappant : l'incohérence. Le pilotage des pratiques n'est pas univoque en faveur de la GPPro/ST.

Deuxième entreprise : les acteurs



Or, tout est politique !

Deuxième entreprise : rationalité expliquant l'approche politique

Gestion d'un changement : qui participe à la réorganisation des tournées ?

« Pas directement. Ponctuellement, j'étais informée parce que ça a été mené par les encadrants, etc. ; je n'étais pas complètement partie prenante dedans. » (conseillère en prévention des risques pro).

Organiser le travail en deux postes ou un seul de journée ?

« L'objectif du rééquilibrage matin/après-midi était clair : c'était un objectif d'optimisation ; ça nous a permis d'économiser des camions. » (la DRH).

Deuxième entreprise : résultat des pratiques

Absentéisme très élevé, de longue durée

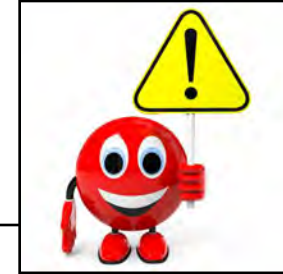
Absentéisme de longue durée

Mauvais climat social

1 reclassement en cours...sur 47

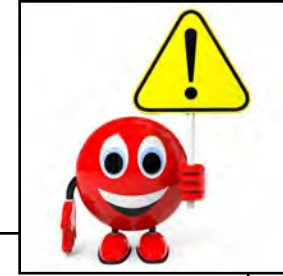
Atteinte âge retraite...oui, le plus souvent, mais usure ++

Synthèse et conclusion



- On explore la GPro/ST (et pas la GDA)
- Dans les pratiques de GRH
 - « classiques »
 - « d'à côté » : elles correspondent à la dimension de la santé
- En lien avec
 - les contextes
 - le réseau des acteurs : DRH et managers de proximité +++

Synthèse et conclusion



- Santé et sécurité ne sont pas superposables
- Cohérence d'ensemble : indispensable (pilotage *par* la GPro/ST)
- Situations de changement organisationnel : vigilance accrue (elles peuvent aussi offrir des opportunités de GPro/ST)
- Se méfier des indices de résultat : aucun n'est significatif à lui seul

Synthèse et conclusion : pour aller plus loin

Des ensembles de pratiques qui résultent de 2 réponses différentes à la question essentielle :

Quelle longévité professionnelle pour un ripeur ?

Entreprise	Vision de la longévité professionnelle d'un ripeur
Entreprise 1	« Mon métier pour la vie »
Entreprise 2	« Mon métier jusqu'à ce qu'il soit nécessaire d'en changer »

Peut-être existe-t-il une troisième voie ? Même s'il faut être prudent :
« Mon métier pour un temps défini : entrer dans un métier pour en sortir...par le haut »

Exemple de réflexion en cours dans l'entreprise 2 :
« Des '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. ».
(conseillère en prévention des risques professionnels).



Notre métier, rendre le vôtre plus sûr

Merci de votre attention



www.inrs.fr

YouTube

