

CONSTITUTION DES ÉQUIPES

LES ENJEUX DE LA PRÉVENTION

L'efficacité des équipes est une dimension forte du travail d'organisation du manager, car l'action collective des membres d'une équipe est centrale pour la qualité du travail réalisé et pour la prévention des risques professionnels. Le travail collectif correspond à la manière dont les jardiniers vont plus ou moins coopérer de manière efficace et efficiente dans une situation donnée.

De nombreuses recherches ont identifié les missions assurées par les collectifs :

- facilitation de l'ajustement aux difficultés, ou aux imprévus
- émergences de règles communes face à des contraintes extérieures
- gestion collective des perturbations extérieures au lieu d'une gestion individuelle : soutien et aide d'un membre du groupe soumis à des perturbations internes ou externes
- partage des points de vue et des divergences sur la « manière de bien faire » le travail
- équilibre des efforts individuels
- développement des compétences de chacun y compris sur le fonctionnement de la structure
- protection face aux contraintes physiques et psychologiques

OBJECTIFS POUR LE MANAGER

FAVORISER LA CONSTRUCTION D'UN CADRE DE RÈGLES PARTAGÉES

Le manager doit encourager le débat sur les valeurs, sur les dimensions pertinentes de l'activité et sur les conditions du travail nécessaires pour réaliser un travail de qualité (liée à l'efficacité, à la préservation de la santé, à la construction du sens du travail).

Un « cadre de référence » émergera de ce débat. Ce cadre peut être compris comme un ensemble de repères sur lesquels les individus se mettent d'accord pour pouvoir réaliser leur activité. Il permettra à chacun de se situer sur une base commune et sur les ajustements individuels et collectifs possibles face aux événements potentiels que les jardiniers peuvent rencontrer.

C'est un axe majeur de prévention de la santé : il permet de renseigner sur les objectifs à tenir et sur les ajustements qui peuvent se mettre en place. Le collectif pourra gérer au mieux la diversité des situations possibles, prévoir des issues possibles lorsque la situation devient trop contraignante, et construire de nouveaux savoir-faire en y intégrant la question de la prévention.

IDENTIFIER, RECONNAÎTRE ET PARTAGER LES ATOUTS ET DIFFICULTÉS DE CHACUN

Pour constituer des équipes efficaces, il incombe au manager d'identifier les atouts et difficultés de chacun des membres de l'équipe ; ils peuvent être de différentes natures :

Domaine	Atouts	Difficultés
Travail	Compétences, savoir-faire, expérience, connaissances	Méconnaissance, inexpérience ou difficultés vis-à-vis de : - l'usage de certains matériels, - l'entretien de certains végétaux, - interventions dans des contextes identifiés pouvant être facteurs de stress (bords de route, bords de rivières, en présence d'animaux, etc.)
Santé	Capacités physiques ou sensorielles	Douleurs articulaires ou musculaires, lombalgies, problèmes de genoux, allergies, etc.

La connaissance de ces éléments devra permettre au manager d'équilibrer au mieux l'équation entre la charge de travail, les atouts et les faiblesses de chacun, d'argumenter ses choix et de faire connaître à l'équipe en quoi chacun peut être une ressource pour le groupe.

FACILITER LES CONDITIONS D'ENTRAIDE ET DE COOPÉRATION DANS LE TRAVAIL

Dans de nombreux modèles d'organisation, la prescription correspond à un travail individuel et surtout pas collectif. En conséquence, l'entraide est parfois non prévue. Il convient donc d'identifier les problèmes liés aux différentes consignes à respecter et aux tâches à réaliser, et chercher si elles sont cohérentes avec les besoins des jardiniers. Ils ne doivent pas faire un choix susceptible de leur faire prendre un risque qui pourrait être évité par l'aide d'un collègue.

Réalisé par

Financé par

PISTES D' ACTIONS

SE FORMER À LA SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Les managers peuvent ne pas avoir été préparés à encadrer et surtout appréhender la dimension santé-sécurité au travail dans leur mission. Evaluer les besoins de formation visant une plus grande sensibilité aux connaissances sur le travail, aux liens santé-travail, aux conditions de travail des salariés ou encore au coût économique des mauvaises conditions de travail.

CONSTRUIRE OU RENFORCER LA COMMUNICATION AVEC LA DIRECTION

Organiser des temps d'échanges réguliers avec les hiérarchies ou les différents services pour identifier les chantiers prioritaires, lisser (dans la mesure du possible) la charge de travail, et ainsi adapter la constitution des équipes.

CONSTRUIRE OU RENFORCER LES LIENS AVEC LE SERVICE DE SANTÉ AU TRAVAIL (OU LE RÉFÉRENT INTERNE CONCERNÉ)

Ces actions permettront de mieux prendre en considération dans la constitution des équipes les restrictions temporaires ou définitives, certaines précautions particulières telles que les allergies, etc.

CONSTRUIRE OU RENFORCER LA COMMUNICATION AVEC LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES (OU LE RÉFÉRENT INTERNE CONCERNÉ)

- Pour anticiper les absences de personnels prévues (congs, RTT, formations, délégations, etc.).
- Pour identifier chez chaque jardinier : les certifications, formations à jour ou à renouveler, possibilités et volontés d'évolutions de carrière. Cette capitalisation d'information permettra d'une part d'exploiter au mieux certaines compétences et d'autre part d'anticiper les besoins de formations.
- Pour évaluer ou négocier des possibilités de recrutement ou au contraire pour anticiper au mieux des diminutions d'effectifs

ANTICIPER LES (IN)DISPONIBILITÉS DES MOYENS MATÉRIELS

Construire ou entretenir des points réguliers avec les jardiniers et le référent interne concerné, pour identifier le matériel nécessitant des formations ou certifications spécifiques et son état de fonctionnement, ceci afin de faire correspondre la constitution des équipes avec le matériel nécessaire aux chantiers.

PRÉSERVER UN TEMPS DE RECONNAISSANCE TERRAIN

Les exigences et tâches actuelles tendent à éloigner les managers des terrains d'intervention. Or, les managers seront d'autant plus efficaces dans leur planification et attribution des ressources s'ils préservent un temps d'investigation et de reconnaissance des lieux d'intervention.

COMMUNIQUER AVEC LES JARDINIERS

La communication avec les jardiniers, formelle et informelle, individuelle et collective, est de toute importance. Et d'autant plus si les jardiniers travaillent souvent en déplacement loin du siège de l'équipe, et que les rencontres avec eux sont rares. Il importe a minima de favoriser les retours d'informations des jardiniers autour des chantiers passés ou en cours, afin de mieux identifier les coopérations efficaces entre jardiniers, et les tâches que l'on peut attribuer à chacun.

REPÉRER LES FORMES COLLECTIVES DU TRAVAIL, POUR LES CONSOLIDER

Identifier :

- la place de tel ou tel individu dans ce collectif
- les coopérations formelles et informelles établies entre les jardiniers
- les apports du collectif dans la réalisation du travail (points de repères, règles, régulations...)
- les coopérations reconnues comme importantes aux yeux des jardiniers

STABILISER LES ÉQUIPES

Un collectif a besoin de stabilité pour se construire et fonctionner efficacement. Cette construction peut être mise à mal par une modification des places tenues par chacun des membres du groupe, par l'accroissement provisoire de l'effectif du groupe par de nouveaux arrivants (intérimaires, mobilité interne...), ou encore par la substitution d'un ou plusieurs membres de ce groupe par de nouveaux (intérimaires, remplaçants...). Le manager doit donc veiller à ne changer la constitution des équipes que lorsque le contexte le nécessite clairement (par exemple : chantier spécifique, tensions entre membres de l'équipe, volonté des jardiniers de changer).

→ PISTES D' ACTIONS

ENCOURAGER LA COOPÉRATION

La prévention des risques passe aussi par une constitution des équipes, une répartition du travail, et le rappel de consignes favorables à l'entraide entre jardiniers : une organisation du travail qui permet la coopération favorisera la réduction de certains effets des conditions de travail accrus avec l'âge, et compensera chez les moins expérimentés, le manque de compétences. Par exemple, les plus expérimentés mais atteints de douleurs physiques se feront aider par leurs collègues dans les tâches les plus physiques. En retour, ceux-ci pourront faire profiter les moins expérimentés de leurs connaissances et savoir-faire.

FACILITER LA TRANSMISSION DES SAVOIR-FAIRE DE PRUDENCE ET DE PROTECTION

Le travail en collectif peut être l'opportunité de développer des savoir-faire de prudence : d'une part en échangeant sur les pathologies et les risques liés à la situation de travail, et d'autre part en laissant les possibilités de guider son collègue vers les gestes les plus protecteurs.

Mais la transmission ne s'opérera que sous deux conditions :

- de laisser du temps aux jardiniers pour qu'ils puissent échanger,
- que cet échange puisse se dérouler dans un climat de confiance au sein des équipes.

En effet, chacun peut être amené à partager, avec ses collègues et son encadrement, les difficultés qu'il a pu rencontrer : cela peut être la manière dont il a résolu une situation problématique, en quoi il a dû éventuellement transgresser les règles pour trouver une solution satisfaisante, les douleurs qui peuvent être ressenties plus fortement dans tel ou tel cas de figure.

RAPPELER RÉGULIÈREMENT LES RÈGLES DE COMPOSITION DES ÉQUIPES OU D'ATTRIBUTION DES LIEUX D'INTERVENTION

Afin de limiter les sentiments d'iniquité dans le travail, le manager doit être en capacité d'argumenter ses choix de constitution des équipes et d'attribution des chantiers sur la base d'un ensemble de règles explicites et connues par chacun.

MAINTENIR UN ÉQUILIBRE ENTRE SPÉCIALISATION ET POLYVALENCE DU PERSONNEL, ENTRE STABILITÉ ET DIVERSITÉ DES TÂCHES

La monotonie dans le travail et à l'opposé le changement permanent sont sources d'usure et de de risques professionnels. Le manager alternera dans la mesure du possible des phases de changement et des phases de stabilisation des équipes et des tâches à réaliser. Pour construire cette alternance, il n'existe pas de règle applicable à toutes les situations. Le manager devra s'appuyer sur les échanges avec les jardiniers pour identifier les périodes propices au changement.

S'APPUYER SUR L'AUTO-DIAGNOSTIC COMPAMED SANTÉ

L'auto-diagnostic Compamed Santé disponible sur www.compamed.fr/compamed-sante/ propose un ensemble de leviers d'action pour renforcer les liens entre management du désherbage et santé du personnel.

→ RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Cette fiche s'appuie sur les références suivantes :

- Application informatique Compamed Santé : <http://www.compamed.fr/compamed-sante>
- Bernon, J., Escriva, E., Schweitzer, J.M. (2011). *La prévention durable des TMS*. Lyon : ANACT.
- Bourgeois, F., Lemarchand, C., Hubault, F., Brun, C., Polin, A., & Fauchoux, J-M. (2000). *Troubles musculosquelettiques et travail. Quand la santé interroge l'organisation*. Lyon : ANACT.
- Caroly, S. et Barcellini, F. (2013) Le développement de l'activité collective. Dans P. Falzon (coord.). *Ergonomie constructive* (p. 33-46). Paris : PUF.
- Weill-Fassina, A. et Rabardel, P. (2011). Point de vue ergonomique sur les facteurs psycho-sociaux de risques pour la santé. Dans M. Gollac et M. Bodier (coord.). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Rapport du Collège d'expertise du suivi des RPS au travail*.