

## Intervenir sur le travail des managers : un enjeu de prévention ?

### Objet

L'objet est de considérer la prévention de la santé au travail en s'intéressant aussi au travail des managers et en faisant évoluer leurs pratiques. Ceci s'articule autour de l'idée que :

- Pouvoir faire un travail de qualité est un facteur favorable à la construction de la santé,
- Maintenir un travail de qualité dans toutes les situations nécessite un travail de régulation,
- Les possibilités de régulation dépendent de l'organisation, notamment des marges de manœuvre, des lieux et circuits de décision,
- Agir sur l'organisation c'est nécessairement agir sur le management,
- Enfin, comme d'autres, les managers travaillent dans un système de contraintes.

### Étude de cas

Une entreprise viticole de 80 salariés avec des tensions dans les équipes, de l'absentéisme et une plainte pour harcèlement. Une proposition de formation-action-intervention auprès des managers sur plusieurs mois : les sensibiliser aux questions de santé et de travail et les accompagner sur des sujets quotidiens.

#### *Exemple 1 : Vime*

Pour supprimer les intrants artificiels, la direction décide d'utiliser le vime (osier) à la place des fils métalliques et plastiques. La logique des managers est alors d'utiliser des vimes de gros diamètre pour éviter d'acanner (accrocher les vignes aux piquets) souvent. Mais au bout de 3 semaines, 2 personnes sont en arrêt et plusieurs plaintes pour des douleurs (poignets, coudes). À y regarder de plus près (nous allons observer), on constate que toutes les vigneronnes n'utilisent pas le vime entièrement, certaines n'utilisent que les parties les plus fines, qu'il y a quasiment autant de gestes que de vigneronnes. Nous animons alors, avec les managers, des réunions d'échanges sur les gestes à appliquer comme soutien à l'apprentissage de l'usage du vime. Puis 3 diamètres de vimes sont systématiquement proposés aux vigneronnes.

#### *Exemple 2 : Brouettes*

De la même manière, suite à des plaintes, nous avons permis que des problèmes d'entretien des brouettes soient résolus, à partir d'éléments concrets du travail débattus en réunion.

#### *Exemple 3 : Ça continue sans nous*

Une fois que ce mode de gestion des problèmes entre vigneronnes et managers a été autonome, nous nous sommes progressivement retirés. D'autres sujets ont alors été traités de façon autonome :

- Organisation des tâches quotidiennes par les vigneronnes,
- Un aménagement significatif (sur 3 ans) de l'organisation du travail et des outils, une baisse des objectifs pour que les vigneronnes apprennent la taille de la vigne, tâche habituellement attribuée seulement aux hommes.

### Réflexions et questionnements

- Pour réfléchir aux conditions organisationnelles, l'important est de partir de situations de travail concrètes,
- Même si la solution technique ou organisationnelle est importante, le processus qui permet d'apporter la solution importe probablement plus (capacités à débattre des problèmes entre vigneronnes et managers),
- Chaque fois que l'on change l'organisation, on touche au travail des managers,
- Contrairement à ce que l'on pense, les managers n'ont pas nécessairement les compétences et les moyens pour des pratiques participatives,
- Les managers sont peu habitués à « collaborer » avec les acteurs de la santé : comment les atteindre, les impliquer ?
- Les managers ne sont pas tous dans les mêmes situations (type d'entreprise, niveau hiérarchique, marges de manœuvre) : comment comprendre cette variabilité ?
- L'intervention en exemple est longue :
  - Probablement difficilement applicables à la pratique des médecins du travail ?
  - Quels enjeux et possibilités pour une action plus collective dans les SST sur ces questions ?