

### La prise en compte de la dimension management dans **les accords QVT\***

Dans une douzaine d'accords étudiés portant sur la QVT, le management occupe, bien que de manière peu homogène, une place non négligeable. Parmi les constats mis en évidence pour justifier ces accords, certains sont directement liés aux difficultés ou aux limites du management. Trois types de mesures concernent directement ce registre d'action : celles relatives au rôle de la fonction managériale<sup>(1)</sup>, celles relatives aux pratiques managériales<sup>(2)</sup> et celles relatives à l'accompagnement et au soutien des managers<sup>(3)</sup>.

❶ Concernant l'évolution du rôle des managers, il est rappelé dans plusieurs accords que l'encadrement de proximité est « un relais essentiel de la politique de l'entreprise », notamment lors de la conduite de projet de réorganisation. Pour remplir ce rôle d'interface, il est question de faire en sorte que les managers de proximité disposent « des marges d'adaptation et de décision suffisantes » et d'un « temps plus important pour manager ses équipes ».

❷ Pour les signataires de ces accords, l'activité des managers est à réorienter vers un volet « management des équipes ». Il est demandé aux managers « d'impliquer » davantage les équipes et de leur « donner plus de marges de manœuvre ». Ils doivent porter une attention particulière à « l'organisation du travail, aux conditions de travail, au collectif et à la réalisation de l'activité de leurs collaborateurs » en leur apportant un « soutien émotionnel », des « ressources » et « un appui technique ». Enfin, en écho à l'Accord national interprofessionnel, de nombreux accords d'entreprises demandent aux managers d'animer « des espaces d'échange sur le travail ».

❸ Les enjeux de développement des compétences managériales et les modalités d'accompagnement des managers sont clairement affirmés dans tous les accords. Concrètement, ces accords prévoient d'accompagner les managers à l'aide d'outils adaptés à l'occasion de leur prise de fonction, d'une promotion ou en cas de difficultés dans le management quotidien. Le levier formation est omniprésent. Celui-ci porte sur deux volets : le management et l'animation des équipes (écoute, compréhension, communication, etc.) et la prévention des RPS (sensibilisation, outillage, etc.) [...].

(\*)Air France, Aéroports de Paris, Areva, Canal+, Crédit Agricole, EDF, Euriware SA, Groupama, La Poste, Orange Centre-Est, Thales, Viessman France.

Source Anact.

Extrait de : CONJARD P. (2014), *Le management du travail : une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail*, Anact, Lyon, p. 119.