

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL POSTURES ET COMPÉTENCES DU MANAGER

Le manager joue un rôle pilier pour une conciliation équilibrée de la performance du service et du bien-être des membres du collectif de travail.

Cette fiche, complémentaire à celle intitulée : « QVT tous impliqués, tous acteurs », propose aux managers :

- quelques conseils de postures et d'attitudes favorables à la qualité de vie au travail,
- et l'identification des compétences qu'il est judicieux pour eux de mobiliser.

Postures et attitudes favorables à la qualité de vie au travail (Liste non exhaustive)	Que je peux traduire par les actions suivantes
Je communique de façon bienveillante avec mes collaborateurs.trices	Je respecte les règles élémentaires de politesse. J'utilise le ton et les mots appropriés à chaque situation. Je privilégie les échanges constructifs. Je favorise les prises de parole et pratique l' <u>écoute active</u> . Je me rends disponible lorsqu'un.e collaborateur.trice sollicite un échange. Je suis attentif aux signaux faibles (par exemple : absence de communication, suractivité ou perte de productivité, baisse d'intérêt, découragement...).
Je suis exemplaire	Je respecte les règles et les procédures que je demande aux autres de respecter. Je communique sur mes activités, je partage mon agenda. Je suis attentif.ve d'une part au respect de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle et d'autre part à la lutte contre toutes formes de discrimination.
Je sécurise	Je donne du sens. Je formule les commandes et consignes de façon adaptée au niveau d'autonomie de mon-ma collaborateur.trice. Je priorise et j'explique. Je prends garde aux injonctions contradictoires (exemple : "organisez-vous comme vous voulez, mais on ne change pas la procédure"). J'évite de communiquer mon stress. Je veille à une répartition équitable de la charge de travail. Je mets "la main à la pâte" et viens en aide pendant les épisodes de surcharge de travail et les imprévus.
Je valorise	Je valorise l'action de chacun.e au sein de l'équipe et je fais la promotion des succès collectifs et individuels.
Je favorise la participation	Je vois en mes collaborateurs.trices des partenaires et non des exécutant-e-s : Je favorise les <u>espaces de discussion</u> . Je privilégie l'échange, la collaboration et les complémentarités. Par exemple si je décide de mettre en place un baromètre social, si j'engage une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail, de prévention des risques psycho-sociaux, si je souhaite adopter une <u>charte des temps</u> ... je veille à associer l'ensemble des acteurs impliqués (CODIR, représentants du personnel, interlocuteurs de la médecine et de l'assistance de prévention, du service social...). Je veille à l'appropriation des démarches par le collectif.
Je favorise l'esprit d'équipe	Je valorise le recours à l'intelligence collective. J'organise des temps collectifs conviviaux (adaptés si crise sanitaire), des séances de team-building. Je soigne l' <u>accueil des nouveaux arrivants et le départ des partants</u> .

Postures et attitudes favorables à la qualité de vie au travail (Liste non exhaustive)	Que je peux traduire par les actions suivantes
Je fais preuve de courage managérial	Je procède aux arbitrages quand c'est nécessaire et je les fais connaître. Lorsque des recadrages sont nécessaires, je prends du recul, de la hauteur, et j'argumente. Je repère les situations potentiellement porteuses de conflit, pour les anticiper. Et si le conflit est là, je cherche à le résoudre dans une logique gagnant/ gagnant. Je ne laisse pas les cadres intermédiaires gérer seuls les conflits. Je veille à être juste et objectif.ve, si besoin en échangeant avec mes pairs. J'accepte de me remettre en question.
Je suis attentif.ve à l'épanouissement et à l'évolution des collaborateurs.-trices, à l'amélioration continue	Je contribue au développement de leurs compétences et de leur autonomie, à la stimulation de leurs capacités, je favorise leur évolution professionnelle et leur formation continue. Je privilégie la confiance réciproque. Je ne rechigne pas à <u>déléguer</u> . Je promeus l'expérimentation, associée au droit à l'erreur, l'évaluation, le <u>retour d'expérience</u> ...
Je suis bienveillant.e envers moi-même et me professionnalise	Je sais qu'à l'impossible nul n'est tenu, que tout ne repose pas sur mes seules épaules. Je mise sur le collectif et la plus-value de chacun des maillons de la chaîne. Je m'accorde le droit d'être fatigué.e, déçu.e, contrarié.e. Je me forme, j'échange avec mes pairs pour partager des expériences et des conseils (réseau d'échange de pratiques, ateliers de codéveloppement).

Parmi les compétences* à mobiliser

Pédagogie
 Créativité
 Empathie
 Diplomatie
 Communication
 Audace
 Courtoisie
 Enthousiasme
 Intuition
 Intégrité
 Respect
 Leadership
 Flexibilité
 Patience
 Courage
 Solidarité
 Confiance
 Agilité
 Motivation
 Sincérité
 Engagement
 Capacité-d-écoute
 Sens-du-collectif
 Sens-de-l-innovation
 Esprit-d-équipe
 Intelligence-émotionnelle

Pour aller plus loin

- [Site Internet CEDIP - dossier Qualité de vie au travail](#)
- [Les outils du manager pour développer la QVT ANACT 2018](#)

* compétences "douces", "comportementales" ou encore "soft skills"