



3 questions à Marc Pimpeterre,

*directeur général de l'UDAF de l'Hérault (34) :
le rôle du manager dans la QVT au sein d'une association gestionnaire*

1/ Pourquoi avez-vous initié une démarche d'amélioration de la QVT ?

M.P. : Il convient tout d'abord de souligner qu'au cœur de la stratégie, de l'ambition de l'UDAF 34 préexiste une démarche RSO (responsabilité sociétale des organisations). Notre association est pionnière en la matière et a été évaluée "niveau confirmé" par l'[AFNOR](#) depuis 2014.

La RSO se caractérise par la convergence de trois piliers : économique, social et environnementale. L'environnement du travail se doit donc de donner du sens et de motiver les équipes en les impliquant dans des projets, des groupes de travail. Le rôle du manager est un rôle d'entraînement, de relais d'information, de courroie.

La démarche d'amélioration de la QVT est complètement intégrée aux processus existants tout en appartenant à tous.

Le rôle du manager a évolué en allant du "Je donne des ordres, je contrôle, je surveille la production", soit une sorte de contremaître très axé sur la prise en charge technique (le cœur de métier du mandataire judiciaire à la protection des majeurs en est un parfait exemple), vers plus d'accompagnement dans la réalisation des missions confiées, vers le prendre soin et donc vers la QVT, c'est-à-dire vers plus de management.

Enfin, en 8 ans, notre structure a plus que doublé ses effectifs. Cela a entraîné une augmentation du nombre de cadres/managers, une réflexion sur le cadre des délégations avec une augmentation des zones à risque, que ce soit dans l'exercice de métiers ou dans l'activité RH en elle-même. Il faut dire que le climat social est fragilisé par un environnement conventionnel compliqué et des marges de manœuvre limitées.

L'ensemble de ces éléments nous a entraîné vers un travail partagé et collectif avec l'ensemble des instances représentatives du personnel (IRP), la médecine du travail et des soutiens techniques extérieurs (réseau ARACT...).

2/ Comment s'est déroulée la démarche ?

M.P. : En nous appuyant sur les axes de travail développés dans le cadre de la RSO sur les conditions de travail, nous avons mis en place, en 2016, une action visant à rédiger une charte des valeurs managériales. Grâce à l'accompagnement d'un prestataire extérieur, avec des animations (brainstorming en petits groupes...), des idées fortes se sont dégagées. Celles-ci ont été validées par la direction pour être ensuite pleinement intégrées à notre système qualité global visant à donner des outils, des repères et des valeurs partagés par les managers. Les valeurs suivantes sont ressorties : humanisme, laïcité, éthique, bienveillance, équité, respect, accompagnement de la parentalité. Dans le même temps nous avons pu outiller les managers par la mise en place de séminaires portant sur différentes thématiques comme la définition des risques psychosociaux (RPS), la QVT, les entretiens professionnels, la gestion des conflits, la gestion des priorités... Une grande partie de ces actions a été également proposée aux équipes afin d'avoir un langage commun.

3/ Quels sont les bénéfices que vous avez pu tirer de cette démarche ?

M.P. : Dans notre démarche, les travaux sur l'égalité professionnelle n'ont pas posé de difficultés contrairement aux mesures liées à la gestion de l'équilibre des temps personnels et professionnels pour lesquelles le rôle des managers s'est amplifié.

Nous recherchons autant que possible la proximité entre le lieu de travail et le lieu de vie, ainsi 40 % des salariés de l'UDAF 34 habitent à moins de 7 km de leur lieu de travail. Nous essayons toujours de prendre en compte les temps de déplacement lors des réunions, nous ne fixons pas de réunion avant 9h00 ni après 17h00 et nous avons un projet d'accord d'entreprise sur le télétravail...

Dans le même temps, un travail baptisé « ensemble soyons collabor'actifs-2017 » et visant à améliorer les conditions de travail au sein des équipes a été initié sur une de nos antennes.