

Santé et Sécurité au travail : quelle organisation pour quels résultats ?

Conférence en avant-première des Congrès/Salons Préventica
Mardi 30 octobre 2012, Université Paris XIII, Bobigny

Intervention d'Alain Benlezar, Responsable Corporate

Qualité de vie au travail, AIR France KLM

Bonjour.

Je vais présenter notre retour d'expérience en trois parties.

La première est pourquoi avons-nous négocié et signé un accord et quel est son contenu ? La deuxième chose est sa déclinaison et la troisième partie est notre évolution de la prévention des risques psychosociaux vers la qualité de vie au travail.

Xavier Darcos avait effectivement souhaité que les entreprises de plus de 1 000 salariés négocient, soit un accord, soit un plan d'action. Nous l'avons anticipé. Rappelez-vous que cette demande, cette pression des pouvoirs publics à l'époque, était pour la déclinaison d'un accord européen qui, lui-même, avait été décliné dans un accord national interprofessionnel sur le stress et uniquement sur le stress.

Alors que nous, nous avons alors décidé de prendre en charge l'ensemble des risques psychosociaux et toutes leurs conséquences. Concernant le stress, c'est à la fois le stress, les troubles psychotraumatiques, le burn-out jusqu'à la prévention des conduites suicidaires, qui figurent dans notre accord. Ensuite, concernant les violences et incivilités, ce sont, bien sûr, les violences externes, parce que nous sommes parfois confrontés à des passagers ou à des clients incivils ou violents.

Et, bien sûr aussi, nous ressentons, dans certaines entités de l'entreprise, une montée -comme dans la société- de violences internes. Nous essayons également de prendre en charge la gestion des situations de violences et d'incivilités et bien sûr, leur prévention. Il y a aussi tout ce qui concerne les violences, les harcèlements moral et sexuel. Là encore, c'est vrai que pour l'accord dont la négociation avait commencé en novembre 2009 et s'est conclue en mars 2010, nous ne partions pas de rien, nous avons toute une histoire.

Nous avons des actions, notamment sur les violences et incivilités, sur le stress. Nous avons déjà négocié deux chartes de prévention des harcèlements au travail avec les partenaires sociaux, l'une en 2003 et l'autre en 2008, qui traitent des situations de harcèlements moral ou sexuel ou de souffrances psychiques aiguës au travail, car nous nous sommes rendus compte qu'à l'expérience de la première charte, sur huit cas de salariés qui se plaignaient d'être victimes de harcèlement, de fait, ils étaient en souffrance au travail.

Ensuite, nous avons abordé la question des pratiques addictives. Nous sommes une entreprise où nous devons gérer deux types de risque, deux types de sécurité, à savoir : la sécurité des vols (c'est très important ; quand vous prenez l'avion, nous souhaitons vous voir revenir en parfaite santé) et bien sûr, la sécurité du travail. Pour ce titre, nous avons négocié, en 2008 encore, une charte de prévention des risques liés à l'alcool, pour traiter à la fois des pratiques ponctuelles de consommation de boissons alcoolisées et des maladies chroniques. Nous avons négocié une charte et nous avons modifié notre règlement intérieur pour avoir une tolérance zéro : aucune circulation, mise à disposition, vente de boissons alcoolisées dans l'entreprise, y compris dans les restaurants gérés par les CE ou par l'employeur lui-même.

Cet ensemble nous a finalement permis de partir dans cette négociation qui a été conclue. Pourquoi cette négociation ?

D'abord, c'est pour renforcer et compléter des politiques de prévention existantes. C'est un élément très important. Le deuxième objectif était d'évaluer et éliminer les impacts humains dans les projets de changement. Une entreprise comme la nôtre avait en moyenne 300 projets de changement par an, certains mineurs, d'autres très importants.

Dans la période dans laquelle nous sommes, nous sommes une entreprise en difficulté économique et financière, nous avons un plan de départ volontaire des 5 122 salariés, nous sommes en train de réorganiser l'entreprise et cela suscite bien sûr des inquiétudes, voire de l'anxiété, parfois même, de la dépression. Nous devons prendre en compte ces éléments-là, et ce le plus en amont possible.

Un des éléments pouvant générer des facteurs de risque psychosocial est le projet de changement en tant que tel. Disposer de diagnostics partagés au plus près du terrain : bien sûr, il faut que l'on cible là où il y a une nécessité d'agir et agir rapidement à partir de mesures partagées par l'ensemble des acteurs, y compris les partenaires sociaux. Intégrer la prévention des risques psychosociaux dans les politiques de ressources humaines : dans notre entreprise, pendant un certain temps, du côté du réseau ressources humaines, on pensait que les problèmes de sécurité au travail, sécurité physique ou psychique, relevaient des spécialistes. Non, cela relève aussi de l'action des ressources humaines.

Vous verrez pourquoi nous avons réussi à intégrer cette dimension dans les politiques de ressources humaines et en quoi le réseau est aujourd'hui largement impliqué dans cette démarche. Enfin, professionnaliser la chaîne d'acteurs et, en particulier les managers de proximité : vous verrez qu'une de nos cibles particulières sont les managers de proximité, ceux qui gèrent des équipes. De ce fait, avant de leur demander d'entrer en action, nous avons déployé toute une série de mesures, de supports de formations et quand ces mesures ont été prêtes, on leur a dit que, maintenant, ils pouvaient y aller. Je vais vous expliquer comment.

Qu'est-ce qui caractérise la démarche d'Air-France ?

D'abord, c'est l'implication du top management. C'est le premier accord qui a été présenté au Conseil d'Administration du groupe Air France et du groupe Air France KLM. Aucun accord n'avait été présenté à l'époque. Le Conseil d'Administration du groupe Air France nous a demandé de revenir régulièrement pour présenter la déclinaison de l'accord et les résultats que nous obtenions. Dimension humaine au centre de nos stratégies, au centre de l'organisation du travail, des *process* managériaux et bien sûr, du projet de changement. Vous allez voir comment nous avons intégré une méthodologie d'évaluation le plus en amont possible en prévention primaire de l'impact humain dans les projets de changement. Participation et implication de tous, cela est clair. Nous n'avons pas voulu faire de spécialistes en tant que tels.

Au niveau corporate -j'en suis le responsable- nous travaillons à deux, mon adjointe et moi-même, et nous nous appuyons sur les réseaux (réseau des médecins du travail, réseau RH, réseau des assistantes sociales, des infirmières, des préventeurs...) et, bien sûr, en lien avec les CHSCT parce que nous avons souhaité, dès le départ, que les CHSCT soient dans l'action plutôt que dans la réaction. C'est un élément indispensable. Enfin, rôle renforcé et l'accompagnement des managers de la proximité.

J'arrive à la partie déclinaison.

Depuis mars 2010, accord signé à l'unanimité, qu'avons-nous fait ? D'abord, nous avons mis en place des groupes pluridisciplinaires, un au niveau corporate et un dans chaque établissement. Ce groupe pluridisciplinaire a pour objet d'identifier les facteurs de risques psychosociaux dans les entités, de concevoir et de déployer des plans d'action de proximité pour les réduire ou les éliminer, évaluer l'efficacité des plans d'action et des mesures déployées dans ces plans d'action. Ces groupes pluridisciplinaires sont présidés par le DRH –la fonction ressources humaines est au cœur du dispositif-, animés et pilotés par un référent qui a été formé, avec la présence de médecins du travail, d'assistantes sociales, d'infirmières, de membres du réseau RH, de managers, de chargés de Com., mais également d'un chef de projet en cours de conception et d'un chef de projet en cours de déploiement pour que, dès le départ, les concepteurs de projets de changement soient impliqués dans la démarche commune et pluridisciplinaire. Ensuite, nous avons fait un effort de communication extrêmement important -j'ai parlé des conseils d'administration, du comex, des comités directeurs, des managers, des médecins du travail, des infirmières, des CHSCT, des organisations syndicales –car pendant presque un an, nous avons sillonné la France et les différents sites d'Air France pour présenter, sensibiliser et demander l'implication de tous pour développer les mesures contenues dans cet accord.

Ensuite, nous avons partagé, avec les partenaires sociaux, des fiches d'actions pratiques qui sont des outils en direction des managers. Je dis bien « partagé » et non pas « négocié » car bien des domaines relevaient de la responsabilité pleine et entière de l'employeur, notamment l'organisation du travail, le management. Pourtant, nous avons partagé, c'est-à-dire que nous avons écrit ces fiches et en avons discuté à trois reprises. Chaque fiche a été discutée à trois reprises avec les partenaires sociaux. Elles ont été toutes enrichies. Nous avons donné la possibilité aux partenaires sociaux de faire éliminer la fiche au cas où plusieurs organisations syndicales s'y opposent et recueillent 50 % de voix aux élections professionnelles. Eh bien, il n'y a eu aucune opposition, ce qui était très important. Ces fiches ont été partagées. Ces fiches sont visibles sur le site intraligne par tous les salariés et sont donc, à la fois des outils en direction des managers et des éléments de pression pour que les managers prennent en compte ces fiches d'actions pratiques qui ont été partagées avec les partenaires sociaux. Ainsi, nous avons créé un site intraligne « Qualité de vie au travail » autour de quatre dimensions :

- prévention des risques physiques,
- prévention des risques psychiques,
- santé au travail
- mieux vivre au travail.

Tout ce que nous avons réalisé comme modules de formation, comme supports, que ce soit en direction des managers ou des salariés, a été présenté préalablement, et partagé avec les partenaires sociaux. Aucun des dispositifs, aucun des modules de formation n'a été mis en place avant de l'avoir présenté aux partenaires sociaux. Nous avons totalement agi dans la transparence. Ce que j'ai oublié de dire tout à l'heure aussi, c'est que dans les groupes pluridisciplinaires, il y a les représentants des CHSCT, à la fois des présidents et des secrétaires.

Nous avons mis aussi en place une méthodologie de renseignement du Document Unique sur les risques psychosociaux, extrêmement précise et très engageante, pour faire en sorte que ce

Document Unique ne soit pas vécu comme une contrainte légale, mais comme un outil et un tableau de bord pour la mise à disposition des entités et des acteurs.

Nous avons mis en place un dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel qui mesure le stress, l'anxiété, la dépression, en corrélation avec 29 stressseurs professionnels.

Nous avons mis en place une méthodologie d'évaluation des impacts humains dans les projets de changement et une grille de cotation de l'impact, en termes de qualité de vie au travail et dans les projets de changement.

Enfin, nous avons mis en place des modules de formation. Il y a un module de formation sur la prévention du harcèlement au travail, un autre sur la gestion de la prévention des violences et incivilités et un troisième, qui est à mes yeux le plus important, en direction des managers qui s'appelle « Manager par la qualité de vie au travail » avec un double dispositif. La première partie est : « Moi, manager, comment je dois connaître les facteurs de risques psychosociaux ? Comment moi, manager, je dois éviter d'en générer pour mon équipe et moi-même ? Comment moi, manager, je dois utiliser des leviers pour développer la qualité de vie au travail autour de la reconnaissance, le dialogue, la proximité, la conciliation vie professionnelle/vie privée ? » Toute une série de mesures que nous souhaitons que les managers prennent en compte.

Le dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel, pourquoi ? J'ai dit : « Identifier les impacts humains dans les projets de changement » soit, les réduire voire les éliminer, développer la qualité de vie au travail, faciliter la conduite du changement, favoriser l'adhésion et l'engagement des salariés. Le bénéfice attendu étant l'amélioration des situations de travail et gain en performances globales, individuelles et collectives. Ce sont les cinq familles des 29 stressseurs professionnels, à savoir : contexte organisationnel, contrôle, reconnaissance, relations et tâche. Voici maintenant, les 29 stressseurs professionnels qui entrent en compte. Nous sommes dans le dur, dans l'organisation du travail, dans l'environnement du travail, dans le *process* managérial. Nous n'hésitons pas à revisiter un certain nombre de nos *process* organisationnels et parfois à les remettre en cause si besoin.

Cet outil de diagnostic est basé sur le volontariat et l'anonymat, géré par la médecine du travail. À chaque visite systématique de salarié, si son mois de naissance correspond au mois choisi, on lui demande s'il veut répondre à un questionnaire en ligne. Ce questionnaire en ligne tourne autour de 100 questions. Il y répond. S'il souhaite discuter des réponses avec son médecin du travail, c'est possible. Jusqu'à maintenant, nous avons un taux d'acceptation de réponse à ce questionnaire de 90 %. C'est quand même énorme.

Pour un échantillon, nous avons commencé début de l'année passée et nous en sommes déjà à près de 7 500 réponses. C'est un échantillon large et nous souhaitons aller vers 8 000 réponses annuelles. Chaque année, nous recommençons, ce qui nous permet de revoir, de réévaluer les mesures que nous mettons en place à travers la réponse dégagée.

Ce qui est aussi important, c'est que nous avons plus de 40 % des salariés qui acceptent d'en débattre, d'en discuter avec les médecins du travail, ce qui est un autre élément de mesure pour mieux connaître les facteurs qui ont pu générer tel ou tel problème, tel ou tel risque identifié comme majeur. Cependant, cet outil n'est pas uniquement fait pour mesurer. C'est un outil d'aide à l'action.

Cela veut dire que quand, dans une entité, on a identifié des facteurs de risque élevé, il y a obligation de mettre en place un plan d'action de proximité pour réduire et diminuer les risques identifiés.

Pour aider les managers à mettre en place des plans d'action avec les préventeurs, avec les référents qualité de vie au travail, on a mis en place un classeur de bonnes pratiques. Chaque page du classeur représente un des 29 stresseurs professionnels : la première ligne est le thème ; deuxièmement, c'est le facteur de stress (un des 29) ; ensuite, l'explication, la définition de ce stresser professionnel ; les exemples de bonnes pratiques, à la fois pour les salariés et les managers ; les outils dont le manager dispose pour agir dans la conception et le déploiement des plans d'action ; enfin, les outils en termes de formation. Ce classeur a été longuement discuté pendant un an. Il est enrichissable. Il n'est pas statique. Au fur et à mesure que nous aurons de nouvelles bonnes pratiques, elles iront alimenter ce classeur.

J'ai dit que nous avons mis en place une grille de cotation de la qualité de vie au travail dans les projets de changement : on demande aux chefs de projet et à leur équipe, à partir d'une grille de cette nature -toujours les 29 stresseurs- de dire si, en termes de contexte organisationnel, sur la clarté des rôles, les démarches contradictoires, les gestions du changement, cela aurait un impact 1 : « très négatif » ; 2 : « négatif » ; 3 : « sans impact » ; 4 : « plutôt positif » et 5 : réellement positif ? On demande à chaque chef de projet, pour chacun des projets, d'utiliser, à la fois le dispositif d'évaluation et de suivi du stress professionnel, et cette grille de cotation. Ainsi, nous avons une double mesure, l'une en amont et l'autre en aval.

Nous avons mis en place la méthodologie d'alimentation du Document Unique autour des quatre risques psychosociaux identifiés, à savoir : le stress, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel, violences et incivilités, les risques liés à la consommation d'alcool, à l'usage de substances psychoactives illicites et liées à la consommation de médicaments psychotropes, avec une alimentation extrêmement précise. Ce nouveau Document Unique a été mis en place en septembre et toutes les entités l'ont maintenant alimenté et l'utilisent.

Enfin, mon dernier propos est pour vous dire que nous évoluons : nous voulons davantage prendre en compte la qualité de vie au travail. De ce fait, on a essayé de travailler autour de quatre axes principaux qui tournent autour du travail qui sont : le contenu et l'organisation du travail, le management, la hiérarchie, le projet de changement, la conciliation vie professionnelle et vie privée. Tout ce qui tourne autour de la relation, des relations : équipe, professionnelles, humaines. Toujours dans l'écoute et le respect, on va probablement aller vers la mise en place d'une charte des civilités dans l'entreprise. On va essayer de développer, autour du développement personnel - acquisition de compétences, mobilité, meilleure conciliation- toute une série de facteurs sur lesquels nous avons, bien sûr, déjà des actions précises, mais sur lesquels nous allons travailler davantage pour essayer de développer toute une série de mesures bénéfiques pour les salariés. Enfin, l'environnement de travail, autour de la santé, sécurité du travail, conditions de travail et pénibilité. Nous avons intitulé et appelé notre démarche « Gagner en performance par la qualité de vie au travail » parce que dans ce cadre, les salariés sont gagnants et l'entreprise également.

Je vais juste donner une illustration pour identifier cette démarche : le premier aspect tourne autour du travail. On s'est demandé comment le personnaliser, comment faire en sorte que le salarié s'y retrouve ? On a découpé en deux sous-éléments, à savoir : « Moi, en tant que salarié, concernant mon travail, je voudrais, je veux, je... » et « Moi, en tant que manager, concernant le travail de mon équipe et le mien, voilà ce que je souhaiterais et ce que je voudrais. » Ainsi, cela permet en permanence d'alimenter cela. Nous n'avons pas une démarche figée, statique, c'est une démarche en parfaite amélioration et, en même temps, cela permet à chacun de s'y identifier et que chacun contribue à son évolution, à sa prise en compte. C'est ce que nous souhaitons.

Dernier élément, notre accord est un accord triennal, trois ans. Nous allons bientôt recommencer le processus de renégociation de cet accord. Merci.

Docteur Sira

Docteur Sira, médecin du travail. J'ai beaucoup apprécié l'intervention de Monsieur Benlezar et l'intégration des RPS dans l'approche du Document Unique. Cependant, je m'interroge par rapport à l'évaluation des risques liés aux consommations de psychotropes ou d'autres conduites addictives. Je voudrais savoir comment l'entreprise décline cela dans les établissements ?

Alain Benlezar

Cela va être très rapide. Autant sur l'alcool, les boissons alcoolisées, nous avons un socle juridique assez fourni (Code du Travail, Code Pénal), autant sur les substances psychoactives, il n'y a pratiquement rien dans le Code du Travail, c'est uniquement le Code Pénal.

De ce fait, nous avons travaillé au sein de la Direction Générale de l'Aviation Civile, pendant trois ans, pour essayer de réfléchir à : comment pouvons-nous, toujours pour tous ceux qui ont des postes de sécurité (contrôleur aérien, pilotes, etc.), prendre en compte cette dimension ?

Ils ont retenu la notion de poste de sécurité d'Air France. Nous avons fait un certain nombre de recommandations sur les trois éléments, à savoir alcool, drogue et médicaments psychotropes.

Nous souhaitons adresser ces recommandations au Ministère concerné pour qu'on puisse, enfin, légiférer, dans le cadre du travail, sur la consommation de ces substances qui ont des conséquences sur la vigilance et sur les fonctions cognitives. Nous avons besoin de ce socle juridique pour pouvoir avancer.

Par ailleurs, nous n'avons quand même pas attendu, chez Air France, puisque nous avons mis en place un groupe de travail avec des partenaires sociaux sur la consommation des substances psychoactives illicites et des médicaments psychotropes. Nous en sommes à notre quatrième réunion et nous espérons, à la fin de ce processus du groupe de travail, arriver à des mesures partagées par l'ensemble des acteurs, des partenaires sociaux, pour que nous puissions les mettre en place dans l'entreprise. Mais, nous avons surtout besoin, aujourd'hui, d'un socle juridique qui est un manque absolu.

Benoît Massin

Benoît Massin, du cabinet « Le Facteur Humain ». La question que je souhaitais poser pour Air France était : d'où venait le choix de s'orienter vers un dispositif de suivi en continu, sachant, justement, qu'une des critiques souvent formulées à l'égard des observatoires de stress en continu est, d'une part, une tendance à individualiser les problèmes et à les médicaliser, contrairement à des audits qui sont plus ponctuels et qui ont tendance à déclencher des dynamiques collectives avec des plans d'action collectifs. D'où vient ce choix vers le dispositif en continu ?

Alain Benlezar

Le choix d'un dispositif en continu réside dans le fait que c'est un dispositif d'aide à l'action.

Chaque fois que nous avons des mesures, celles-ci sont analysées. Ensuite, lorsqu'il a été identifié des niveaux élevés de facteurs de risques psychosociaux autour de l'organisation du travail, de la justice organisationnelle, etc., cela veut dire que l'on doit mettre en place, dans les entités concernées, un plan d'action partagé, dans le cadre du groupe pluridisciplinaire, avec les CHSCT et partagé avec les salariés. Ce sont des mesures concrètes qu'on demande. C'est-à-dire que c'est un outil qui nous permet d'agir rapidement.

Pour être sûrs que les mesures sont pertinentes, l'année suivante, nous revenons avec une nouvelle mesure pour vérifier si le niveau élevé est resté élevé ou s'il s'est abaissé. De ce fait, on a besoin de ces éléments. Pourquoi la médecine du travail ? C'est un questionnaire et la médecine du travail dans l'entreprise, pour les salariés, est indépendante. De ce fait, si c'était les ressources humaines ou si cela avait été le manager qui avait réalisé ces types de questionnaire, les salariés et, notamment, les partenaires sociaux, auraient pu croire que c'est un dispositif orienté.

Nous l'avons partagé et, en même temps, nous avons proposé à des salariés d'en discuter avec les médecins du travail parce que la mesure en elle-même est intéressante, mais que le salarié explique lui-même son ressenti dans la discussion avec le médecin du travail, est autant d'éléments qui nous permettent de réorienter, d'orienter, de renforcer ou de compléter des plans d'action.

Comme nous travaillons en groupe pluridisciplinaire, que l'ensemble des médecins d'Air France nous accompagne parfaitement dans cette démarche, nous avons voulu responsabiliser. Les mesures, quand elles sont réalisées par un prestataire extérieur -ce n'est pas le médecin du travail qui réalise la mesure, il a, dans son cabinet, un lieu où le salarié peut répondre au questionnaire- sont données au référent qualité de vie au travail et au médecin du travail. Ils travaillent ensemble pour les analyser. Ensuite, ils proposent leur analyse au groupe pluridisciplinaire. Ensuite, ce dernier établit le plan d'action.

Pour nous, ce n'était pas une démarche médicalisée ou une démarche médicale, simplement, nous voulions partager avec les services médicaux, cette démarche qui a été réellement acceptée par l'entreprise, par les partenaires sociaux, par les managers, par les médecins, par le top management ; tout le monde a été d'accord. Si tout le monde est d'accord, je ne vois pas pourquoi nous ne le ferions pas.

Rose Vacry

Je me présente : Rose Vacry, consultante en organisation et j'ai une question sur les équipes pluridisciplinaires. Est-ce qu'on ne dilue pas les responsabilités ? Cela renvoie aussi à la notion de responsabilité du manager de proximité. Et de quelles formations pour ces managers de proximité dispose-t-on, au sein des entreprises ou même des universités, sur ces thématiques de la gestion de l'écoute, de la disposition des espaces d'écoute avec les salariés et quoi faire avec l'expression du salarié ? Premièrement, la pluridisciplinarité des équipes, oui mais, à mon sens, cela dilue un tant soit peu les responsabilités. Qu'est-ce qui est prévu pour la formation des managers de proximité ? Dès la sortie de l'école, j'ai l'impression que, dans les formations cotées, on donne un certain nombre de modules dont les titres laissent supposer une formation à l'écoute mais, concrètement, dans les entreprises, qu'est-ce qu'il se passe ?

Alain Benlezar

Je ne pense absolument pas que ce soit une dilution, bien au contraire. Quand nous avons commencé, chacun voulait travailler mais en silos, côte à côte ; il n'y avait pas de discussion, de dialogue, que ce soit pour traiter de situations individuelles ou collectives.

Donc, on a dit « on vous met ensemble » et cela a créé trois choses. Cela a mis en place une adjonction des compétences, c'était plus facile de traiter à plusieurs que tout seul surtout que chacun pouvait amener un point de vue et l'ensemble de cette analyse permettait souvent de trouver la meilleure solution. La deuxième chose, c'est que cela a créé une dynamique ; le fait de travailler en équipe, c'était plus facile que chacun dans son coin. Et, enfin, à l'inverse, cela a renforcé les responsabilités de chacun dans sa fonction.

Eric Dejean-Servières

Donc, voilà pour la pluridisciplinarité. Qu'en est-il en termes de formation des managers ?

Alain Benlezar

Avant de leur demander d'agir, de développer la prévention des risques psychosociaux ou de se lancer dans une démarche et d'utiliser des leviers de développement de la qualité de vie au travail, on leur a préparé toute une série de mesures. Nous avons peur qu'ils se retrouvent devant la page blanche donc nous avons mis en place le classeur des bonnes pratiques, le renseignement du document unique et plusieurs types de formations.

D'abord, nous avons fait un e-learning très intéressant, très interactif, sur la responsabilité juridique dans la prévention des risques psychosociaux. Par exemple : le harcèlement ; c'est un des rares risques pour lequel le manager peut être condamné aux pénales. Il fallait donc qu'ils sachent tout cela ; il ne s'agissait pas de les effrayer mais de leur dire : « voilà la réalité ». C'est un e-learning qui est obligatoire dans l'entreprise.

Ensuite, nous avons mis en place cette formation « manager par la qualité de vie au travail ».

Nous l'avons initiée en juin, nous avons à peu près 300 managers qui ont participé. À chaque fois, on leur demande d'évaluer leur satisfaction ; cette formation a un taux de satisfaction de 97%. Cela prouve que ça atteint l'objectif, que c'était la formation dont les managers avaient besoin.