



Dépêche n°190783

Paris, mardi 3 décembre 2013, 17:25:16

Sophie Esposito

Ligne directe: 01 83 97 41 35

Air France veut faire de sa réorganisation une opportunité pour améliorer la qualité de vie au travail

Anticipation, vigilance, accompagnement et communication : ce sont les quatre points autour desquels s'articule la démarche pour la qualité de vie au travail d'Air France, alors qu'un plan de départs volontaires a été annoncé dans le cadre du projet stratégique du groupe, Transform 2015 (AEF n°187616). Alain Benlezar, responsable corporate de la qualité de vie au travail, a détaillé les mesures prises dans ce cadre, lors d'une conférence sur le thème « Santé, sécurité et qualité de vie au travail : un investissement rentable pour les entreprises », organisée par l'association AINF (1) et Preventica (2), mardi 3 décembre 2013 à Paris. « Nous avons voulu que le plan de réorganisation soit une opportunité pour y introduire de la qualité de vie au travail », a-t-il expliqué.

« Air France est une entreprise aujourd'hui en difficulté. Nous avons mis en place un plan important de restructuration qui a conduit à une réduction drastique des coûts, et nous avons quand même décidé que ce plan de réorganisation, qui s'appelle Transform 2015 (AEF n°180259 et n°187616), soit accompagné par un plan qualité de vie au travail. » C'est ainsi qu'Alain Benlezar, responsable corporate de la qualité de vie au travail, présente la démarche d'Air France en matière de santé et qualité de vie au travail, déployée parallèlement à la restructuration annoncée par la direction. Il intervenait dans une conférence organisée par l'association AINF (1) et Preventica mardi 3 décembre 2013 à Paris. « Nous avons voulu que le plan de réorganisation soit une opportunité pour y introduire de la qualité de vie au travail, en sachant que la qualité de vie au travail rapporte », poursuit-il.

Un plan axé sur la qualité de vie au travail a été déployé et s'articule autour de quatre « dimensions importantes » : des « mesures très pratiques » ont été mises en place pour chaque sujet, pour les managers ou pour les salariés. « Anticiper » est le premier point : « Nous avons défini une méthodologie d'évaluation et d'anticipation des impacts humains dans les process de changement, lorsque les chefs de projet mettent en place une nouvelle organisation, notamment en termes de risques psychosociaux », explique-t-il. Une grille de cotation de la qualité de vie au travail a été également introduite : « Le chef de projet doit mesurer si le projet a des impacts positifs ou négatifs en termes de qualité de vie au travail », indique-t-il. Une « concomitance » de la diffusion des informations est visée dans la phase de réorganisation que traverse Air France, explique Alain Benlezar : « Au même moment où les instances sont consultées, il faut que la ligne managériale ait les mêmes informations pour en discuter avec les salariés : il ne faut pas qu'il y ait un délai de latence entre l'information-consultation des instances et l'information de la ligne managériale ».

DES RÉUNIONS DE VEILLE ET DE SUIVI ORGANISÉES PAR LES MANAGERS

Deuxième axe du plan : la vigilance. La direction a passé en revue les dispositifs existants en matière de pilotage de la prévention. « Dans cette phase de réorganisation, nous avons voulu interroger nos dispositifs pour vérifier qu'ils soient en l'état pertinents, et si ce n'est pas le cas, les renforcer », détaille le responsable de la QVT d'Air France. « Une sensibilisation sur la prévention des conduites suicidaires » est également menée, mais l'entreprise veut aussi « déterminer préalablement le rôle de chacun », pour faire en sorte qu'il y ait une coopération entre les personnes. « C'est pour cela qu'on a mis en place des groupes pluridisciplinaires au niveau du groupe et au niveau de chaque entité, pour que les fonctions qui ont l'habitude de travailler sur

les risques psychosociaux et le développement de la qualité de vie au travail agissent ensemble, et pas en silos », détaille Alain Benlezar.

L'accompagnement est le troisième point de ce plan. Air France cherche donc à identifier les salariés en difficulté. « Il faut avoir une discussion avec les salariés. Nous avons demandé aux managers d'organiser des réunions régulières de veille et de suivi de situation. Nous avons également décidé de déployer un dispositif particulier d'écoute, de médiation et de résolution. » Ce dernier peut être déclenché à la demande d'un manager, de la fonction RH ou d'un représentant du CHSCT. Des conseillers en médiation ont été formés pour servir d'intermédiaires entre les salariés et la direction, « pour que les salariés puissent être partie prenante dans l'élaboration des 'pistes' pour améliorer l'organisation du travail ».

UNE FORMATION POUR « MANAGER PAR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL »

En parallèle, l'entreprise a mis en place un « soutien spécifique des managers, souvent pris entre le marteau et l'enclume : on leur demande en tout état de cause de faire partir des avions à temps, et avec des effectifs réduits » et en même temps de « montrer de l'empathie » pour leurs collaborateurs, explique Alain Benlezar. « Nous avons fait un focus sur les managers de proximité et avons mis en place une série de formations dont l'une s'appelle 'Manager par la qualité de vie au travail', qui se divise en deux temps : l'un sur la prévention des risques psychosociaux, qui consiste à se demander comment moi, manager, j'ai connaissance de ces risques, de leur conséquences sur les salariés et j'évite d'en générer pour moi-même et pour mon équipe. Le deuxième concerne la qualité de vie au travail, c'est-à-dire comment je peux introduire des leviers de développement de la qualité de vie au travail. Plusieurs centaines de managers en ont déjà bénéficié. La formation a un taux de satisfaction de 90 %. Et, malgré la réduction de coûts, nous allons préserver et même accroître les volumes de cette formation en 2014 », indique Alain Benlezar.

Le quatrième point de ce plan est le dialogue. « Il s'agit de dépasser le dialogue institutionnel entre les organisations syndicales et la direction, d'aller beaucoup plus loin, et en même temps faire en sorte que chaque salarié puisse, dans le cadre de cette réorganisation, avoir une fiche de poste et que l'on puisse lui présenter le rôle et la place qu'il va occuper dans cette nouvelle organisation », indique Alain Benlezar. En outre, « il faut organiser une communication de crise, mais il faut aussi éviter d'avoir une communication ambivalente, en interne et à l'extérieur. Il faut avoir une communication corporate et aussi une communication locale, qui soit le relais du corporate, et qui soit plus en lien avec la réalité que vit l'entité », conclut-il.

(1) L'association AINF « a pour vocation d'entraider ses membres, et à travers eux, l'ensemble du monde du travail, à maîtriser les risques professionnels, et développer des programmes favorisant la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail », peut-on lire sur le site internet de l'association.

(2) Preventica organise notamment des congrès sur la santé au travail.

À lire aussi

[Air France : un accord améliore les mesures du plan de départs volontaires 2014 pour le personnel au sol](#)

AEF n° 190601 du jeudi 28 novembre 2013 - RH

[Le groupe Air France-KLM révisé sa Charte sociale et éthique](#)

AEF n° 188835 du mardi 15 octobre 2013 - RH

[Air France : un « dispositif de reconversion professionnelle renforcé » pour le PDV des personnels au sol](#)

AEF n° 188446 du lundi 7 octobre 2013 - RH

[Air France : 2 800 postes supplémentaires seront supprimés d'ici fin 2014](#)

AEF n° 187616 du mercredi 18 septembre 2013 - RH

[Air France supprimera 2 500 postes en 2014 par des mesures de départs volontaires](#)

AEF n° 186189 du jeudi 1 août 2013 - RH

interdite, sauf accord formel de AEF.