

« Etre bien dans son travail »

Lorsque Philippe Cadorel m'a invitée à participer à ce colloque, je lui ai fait remarquer que d'autres acteurs de l'entreprise seraient plus à même que moi pour parler de ce thème du bien-être au travail et de ses éléments contributifs et transverses, liés au travail prescrit, à la sécurité de celui-ci, à son organisation, aux relations du travail et à tous les facteurs environnementaux, qu'ils soient physiques, psychologiques, techniques ou socio-économiques.

Si pourtant j'ai bien vite accepté, c'est tout d'abord parce que mon activité de médecin du travail permet à la fois de connaître les causes collectives d'un mal-être au travail et donne aussi l'opportunité de traiter de situations individuelles et donc de personnaliser l'approche des problèmes et des solutions qui sont ainsi naturellement plus pertinentes et plus efficaces.

C'est aussi parce que ma pratique quotidienne me met tout autant au cœur de situations de travail où les personnels navigants éprouvent du bien-être que de situations vécues par eux comme portant atteintes à leur santé physique et mentale.

Ce paradoxe, je l'ai approché dans toutes les entreprises où j'ai exercé au préalable mais aujourd'hui, je n'appuierai mon propos que sur mon activité à Air France.

En effet, dès mon premier jour de consultations à la compagnie en 1997, j'ai fait 2 rencontres révélatrices de la diversité du ressenti des salariés vis-à-vis de leur travail et de la façon dont nous pouvons intervenir.

La première personne que je rencontrai alors était une chef de cabine principale. A la question de savoir comment s'était passée l'année écoulée, c'est avec un bonheur évident qu'elle m'a répondu qu'elle exerçait la plus belle des professions et parlé avec enthousiasme d'un

métier riche en rencontres et en découvertes de toutes sortes, qui nourrissaient sa vie sociale. La seule ombre était son départ prochain à la retraite.

L'heure d'après, je rencontrais une jeune hôtesse qui s'effondrait en pleurs lors de sa visite annuelle. Depuis plusieurs semaines, victime d'une dépression, elle était confrontée avant chaque vol à une angoisse de plus en plus envahissante. Ce jour là, non seulement elle ne parvenait plus à l'exercer sereinement mais il était devenu source d'une grande souffrance.

A travers ces 2 exemples, on voit que le bien-être au travail dépend au quotidien de plusieurs éléments.

I- En premier lieu, il dépend de la personne elle-même, de sa motivation pour le métier qu'elle exerce et de la valeur qu'elle attache à son activité. Parler de valeur, c'est bien sûr faire référence aux intérêts de l'individu, ne serait-ce qu'au plan pécuniaire. Il s'agit pour lui de sécuriser sa vie et son avenir. Mais parler de valeur, c'est aussi parler du sens que le métier donne à la vie, en terme d'utilité sociale et aussi de juste reconnaissance, proportionnée à la contribution et qui finalement provoque l'engagement de l'intéressé, qui peut dans certains cas se retourner contre lui, je pense notamment à des situations de surmenage voire de burn out.

En deuxième lieu, le bien-être au travail dépend de son environnement humain et donc bien sûr de la qualité des relations avec les collègues d'abord, la hiérarchie ensuite et aussi avec la clientèle, surtout dans un métier de service qui se déroule dans un espace confiné où les rôles de chacun, y compris des clients, sont définis au départ.

En troisième lieu, des éléments de fond jouent sur le volet santé du bien-être au travail : je pense aux conditions personnelles de vie, en particulier à la vie familiale souvent compliquée ou tout au moins difficile chez le personnel navigant.

Je pense surtout aux contraintes inhérentes à l'emploi, en particulier aux contraintes récurrentes comme le travail de nuit et les décalages horaires avec leurs conséquences sur le sommeil, le travail en hypoxie relative, l'intensité sonore élevée dans l'habitacle, les différences de température, les gestes et postures des hôtesse et stewards dans leur travail au galley ou lors de la distribution des plateaux, mais je pense aussi aux risques heureusement plus aléatoires mais potentiellement

graves comme les risques infectieux ou encore les risques d'incidents de vol, sources de stress voire de traumatismes psychiques.

Si le bien-être au travail peut être qualifié de recherche d'harmonie, on voit bien qu'il nécessite l'accord de plusieurs instruments, Et en tant que médecins, il nous est indispensable de connaître tout ce qui peut concourir à cette harmonie pour aider soit à la régulation, c'est à dire à l'orchestration de tous ces éléments, soit pour déceler et combattre tous les éléments contraires et agir en prévention.

II- Pour illustrer mon propos, je voudrais vous faire partager quelques situations très représentatives des risques auxquels sont confrontés les personnels navigants et des actions que nous conduisons dans le service de santé au travail, en lien de plus en plus étroit avec les autres acteurs de la prévention.

1-Je commencerai par la situation la plus fréquemment évoquée par les navigants, à savoir la **fatigue** qu'ils ressentent. Si chaque cas est spécifique, ils procèdent pourtant tous de l'un ou plusieurs des éléments dont je viens de parler. Je citerai en particulier un facteur organisationnel de la santé au travail représenté par la gestion du planning des vols qui est confronté aux problèmes suivants :

- le recouvrement des jours de repos post courrier par des jours de congés
- le positionnement des repos mensuels trop éloignés les uns des autres, créant ainsi des périodes de travail de 6 semaines consécutives
- l'accolement des repos mensuels à des repos annuels ou à un mois de temps alterné, ce qui ne permet plus une récupération suffisante
- la diminution des jours de « dispersion » qui rend moins perceptibles les 13 jours de repos supplémentaires accordés en application de la loi sur les 35 heures
- des congés «imposés» parfois mal équilibrés (regroupés sur 6 mois, laissant 6 mois de travail ininterrompu)
- ou encore un accès difficile au « temps alterné », en particulier après un acte de carrière (jeunes CC).

A cette densification des plannings s'ajoute le problème de la charge de travail des PNC, un nouveau concept de service aux clients avec la multiplication des procédures de service et de sécurité, qui densifient le

travail et rendent la gestion des perturbations en vol particulièrement difficile.

Aujourd'hui, avec la diminution du trafic et celle du coefficient de remplissage des avions, on note la moindre acuité de ce problème.

Par ailleurs, des efforts ont été réalisés pour améliorer la conception des espaces et mobiliers de travail et la maintenance des matériels de service à bord qui étaient trop souvent défectueux, en particulier matériel vidéos et sièges.

Si l'un des rôles du service médical est d'alerter la direction et les partenaires sociaux sur les plaintes des PNC et de donner un avis sur les moyens d'y remédier il est aussi de notre devoir d'évaluer les conséquences de la fatigue du salarié sur son état de santé et, le cas échéant de lui conseiller différentes stratégies d'adaptation qui doivent être proportionnées aux difficultés rencontrées et aux causes.

Parfois, en cas d'épuisement physique ou mental, seul un arrêt maladie pourra aider la personne à retrouver un sommeil suffisant et de bonne qualité, mais d'autres stratégies comme un passage transitoire au sol ou une restriction sur l'amplitude des décalages horaires pourront être proposés.

2- En deuxième lieu, je ne ferai qu'évoquer un problème important, celui du **stress**, car il a fait l'objet d'un colloque d' OMNES l'an dernier. Je mentionnerai simplement que des actions concrètes et suivies dans le temps peuvent avoir une réelle efficacité pour diminuer l'incidence de situations stressantes. Ainsi, la mission «passagers indisciplinés», créée en 2000 a défini et mis en place une politique visant à diminuer l'incidence des violences verbales ou physiques commises par des passagers perturbateurs.

Dans le même temps, l'accent était mis sur la prévention tertiaire avec un accompagnement des PN victimes de ces passagers afin de diminuer l'impact de ces situations de violence auprès des salariés.

D'autres situations, comme les décès de passagers à bord, les incidents mécaniques en vol, les turbulences sévères, les incidents géopolitiques graves en escale sont autant de causes de stress pour le personnel navigant.

A contrario, il est tout à fait intéressant de noter que les personnes de l'escale qui deviennent navigants trouvent leur nouveau métier beaucoup moins stressant. Les personnels du sol qui sont en contact avec la clientèle, sont en effet en première ligne confrontés au

mécontentement voire à l'exaspération des clients avec une contrainte temporelle particulièrement forte et continue.

3- Autre situation que je souhaite aborder : le **traumatisme psychique**, heureusement moins fréquemment rencontré que le stress mais dont les conséquences personnelles et professionnelles peuvent être radicales. Le traumatisme n'est en aucun cas une variante particulière de stress. Stress et trauma relèvent de 2 types d'événements : les premiers renvoient à la contrainte et /ou à la peur ; les seconds mettent le sujet face au réel de la mort, la sienne propre ou celle des autres et relèvent de l'effroi.

En 2000, le crash du Concorde a plongé dans l'affliction la grande famille de l'aéronautique et dans le deuil nombre de navigants qui avaient tissé des liens étroits avec leurs collègues. 13 mois plus tard les attentats du 11 septembre, en faisant surgir l'horreur, la folie et la mort des splendides machines volantes, ont dénaturé les rêves des personnels navigants et fait disparaître, de longs mois durant, toute notion de bien-être au travail.

Là encore aucun navigant n'en est sorti indemne. Certains ont eu beaucoup de mal à retourner dans les avions, quelques uns ont pris la décision de changer de métier

Mais après chacun de ces événements tragiques, un petit nombre d'entre eux, parce qu'ils avaient été témoins visuels de ces événements (l'image du néant avait fait effraction dans leur psychisme), ont vécu l'événement sur le mode du trauma, qui est de l'ordre de l'ineffable, de l'indicible.

D'autres, plus nombreux, qui n'étaient pas présents au moment de ces événements mais qui avaient vécu auparavant, personnellement, un événement traumatisant ont vu revenir les symptômes caractéristiques du traumatisme, toujours sources d'une grande souffrance morale.

Ces états de détresse psychologique, malgré un accompagnement étroit et soutenu dans le temps, entraînent souvent des pertes de licence définitives et génèrent un mal-être intense et durable.

Parfois, ce sont des situations qui paraissent à certains, seulement stressantes voire anodines qui peuvent générer un trauma, je pense notamment à certains incidents mécaniques en vol. Le plus souvent, l'événement est bref, le sujet n'y est pas préparé

Là aussi, il y avait lieu de mettre en place des actions préventives Une formation technique sur les différents incidents mécaniques possibles et les moyens qu'ont les PNT d'y remédier ont sans doute permis à beaucoup de PNC de moins appréhender les incidents en vol

Mais ici, la prévention est avant tout tertiaire, dans l'après-coup. Il s'agit d'agir le plus vite possible sur l'image traumatique avant qu'elle n'apparaisse à la conscience ou, si cela s'est déjà produit, d'en atténuer les effets ou de la transformer en simple souvenir.

Pour cela il y avait lieu, pour les équipages qui venaient de vivre un événement difficile, de systématiser un accueil, adapté à chaque situation, afin de restaurer la cohérence de l'équipage, de donner du sens à ce qu'il venait de vivre. C'est le travail de l'équipe médicale spécialement formée à ce que l'on appelle le débriefing psychologique, mais c'est aussi l'affaire d'un peu tout le monde dans le groupe d'appartenance du sujet car le devenir des traumatisés psychiques semble bien lié aussi à ce que les militaires nomment « l'esprit de corps » et à ce que nous appellerons la solidarité.

4- Je vais maintenant rappeler ce qui constitue une évidence à savoir que le bien-être au travail commence par **l'intégrité de la santé physique**, c'est pourquoi la vigilance de la compagnie et en particulier des infirmières et des médecins de santé au travail porte sur la prévention vis-à-vis des risques infectieux et en particulier du risque paludisme potentiellement mortel.

Il existe une bonne synergie entre notre service et le service sécurité du travail pour mettre en œuvre les informations de prévention sous forme de théma, de films passés en formation, de forums, de mise à disposition de répulsifs, de constitution des listes d'escales impaludées afin de renforcer la vigilance des PN, toutes actions de prévention nécessaires mais hélas pas toujours suffisantes pour que ne survienne la maladie

Bonne synergie également entre le Centres de Contrôle Opérationnel, les divisions et le médical pour traiter dans les meilleurs délais les cas suspects ou avérés qui surviennent.

5 - Pour terminer, je voudrais insister sur le fait que, très concrètement, nous recevons fréquemment des personnes en **grande souffrance psychologique liée à des difficultés personnelles** qui altèrent ou font disparaître tout bien-être au travail.

Cela nous contraint souvent à poser des inaptitudes partielles ou temporaires ou à demander des changements de poste et il faut souligner que dans ces cas le mal être au travail ne vient pas de la situation de travail elle-même mais bien de problèmes personnels. Par contre, les contraintes du métier, notamment les départs à des milliers de km de chez soi, la relation clientèle dans un espace clos, sans le confort du lien d'une équipe de travail constituée des mêmes personnes, le changement permanent dans la constitution des équipages, et enfin le nomadisme du métier accentuent considérablement les phénomènes d'anxiété voir d'angoisse. Ce qui est possible de faire à un poste de travail au sol devient psychologiquement infaisable dans un avion

Cela n'est pas toujours simple pour un navigant qui aime son métier et qui craint de perdre sa licence médicale de vol de nous le dire.

A nous de faire reconnaître à l'intéressé la gravité de son état, de le déculpabiliser, de le convaincre de la nécessité absolue de prendre en compte la réalité de sa situation et de la traiter.

Les assistantes sociales nous aident beaucoup dans ce travail d'accompagnement des salariés, notamment lorsque les situations familiales et sociales sont très difficiles.

Avec ces quelques exemples, j'espère vous avoir introduit, le plus concrètement possible dans l'univers de travail des navigants, qui est aussi le mien par assimilation et qui, vous l'avez compris, au sein d'une équipe pluridisciplinaire, est tout à fait passionnant et dans lequel j'espère encore quelques années, pouvoir contribuer au bien-être au travail.

Tout compte fait, il me paraît que celui-ci est tout autant lié à l'attention que l'entreprise, à travers ses managers porte à ses salariés que dans l'amélioration constante des conditions d'exercice du travail.