

Well-being : vision globale

DANIELLE LEVILLEZ

Après avoir exercé diverses fonctions tant techniques que logistiques et commandé pendant trois ans et demi la Composante médicale, notamment pendant la période de déploiement d'un hôpital de campagne au Liban, le pharmacien général de brigade Levillez est depuis juillet 2009 à la tête du département d'état-major Well-being.

73

De economische en menselijke schade veroorzaakt door gezondheidsproblemen en arbeidsongevallen heeft tot gevolg dat de welzijnsproblematiek een structurele bezorgdheid van elke personeelsverantwoordelijke moet worden, zelfs indien er geen enkele wettelijke verplichting toepasselijk zou zijn. De laatste jaren is een belangrijke inspanning geleverd om Defensie te sensibiliseren voor het belang van de gezondheid en de veiligheid van de werknemers op de werkvloer. De doelstelling van het stafdepartement Well-being bestaat erin om de duurzame operationaliteit van het personeel van Defensie te bevorderen door toepassing van de welzijnswetgeving en door specifiek risicogedrag te voorkomen en psychosociale steun aan te bieden.

La prise de conscience des coûts énormes occasionnés par les accidents du travail et les maladies professionnelles, ainsi qu'une plus grande préoccupation quant au bien-être des travailleurs sont à l'origine des décisions d'investir et de légiférer en la matière. En tant que grande entreprise, la Défense n'échappe ni à la législation ni à la logique économique et en tant qu'employeur responsable, elle veut protéger son personnel. La mise en place de la structure unique de la Défense en janvier 2002 a permis la création d'un département d'état-major Well-being comprenant notamment le service interne de Prévention et de Protection au travail de la Défense.

En Belgique, chaque employeur est tenu de mener une politique du bien-être au travail. Cette notion est définie comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions dans lesquelles le travail est exécuté : sécurité au travail, protection

de la santé du travailleur, charge psychosociale occasionnée par le travail, ergonomie, hygiène du travail, embellissement des lieux de travail et influence de l'environnement sur ces facteurs. L'employeur a toujours la responsabilité de la mise en œuvre d'une politique du bien-être au sein de son entreprise mais tous les membres de la chaîne hiérarchique, du chef d'atelier au directeur général, portent leur part de responsabilité. La loi sur le bien-être va même bien au-delà de la responsabilité normale exercée par les différents acteurs en leur faisant aussi assumer clairement une responsabilité juridique.

SPÉCIFICITÉ DE LA DÉFENSE

À la Défense, comme partout en Belgique, c'est la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail qui fixe les obligations des parties concernées mais, existe-t-il en plus une spécificité militaire dans ce domaine ?

La plupart des métiers exercés au sein de la Défense existent aussi dans d'autres organismes ou d'autres entreprises. Si on se réfère aux secteurs de l'aviation, de l'armement, de la sécurité ou du sport, les risques professionnels peuvent y être très semblables à ceux rencontrés à la Défense. Ce qui est surtout spécifique à la Défense, c'est le fait qu'un même travailleur puisse exercer simultanément plusieurs activités à risques et qu'il soit amené à les exercer dans des environnements hostiles avec des conditions de vie et de danger très différentes de celles qui prévalent en Belgique.

Dans le cas des opérations à l'étranger, par exemple, les analyses de risques doivent prendre en compte, le lieu de déploiement et les risques particuliers comme le climat, l'altitude, les maladies infectieuses présentes ou les risques liés à la présence de toxiques industriels. Là où les lois belges ne peuvent s'appliquer, la Défense se veut de garantir autant que possible une protection équivalente à celle qui prévaut sur le territoire national.

L'OPÉRATIONNALITÉ DURABLE

La Défense doit mettre à la disposition du gouvernement, de manière permanente, « durable », une capacité opérationnelle pour appuyer la politique extérieure de celui-ci. Ceci n'est possible que grâce à du personnel compétent, formé et entraîné, mentalement équilibré, motivé et soutenu par son entourage.

Le département d'état-major Well-being veut garantir « l'opérationnalité durable » du personnel de la Défense, c'est-à-dire maintenir et entretenir l'intégrité physique et psychique de celui-ci tout au long de sa carrière à la Défense. Il faut qu'il soit capable de vivre de manière répétée les cycles de préparation aux missions, de déploiements à l'étranger et de retour en unité. À l'issue de sa carrière, le personnel ne devrait conserver qu'un minimum de séquelles de son parcours professionnel. Pour atteindre cet objectif, le département se concentre sur 4 axes :

- prévenir et limiter les risques liés aux situations de travail ;
- s'assurer que le personnel soit médicalement apte à exercer sa(s) fonction(s) ;
- lutter contre les comportements à risques et les comportements inappropriés ;
- développer un concept d'appui psychosocial.

Afin de prévenir et de limiter les risques, un service interne de Prévention et de Protection au travail complet est mis en place avec des services locaux répartis sur tout le territoire. Les conseillers en prévention qui les animent secondent le commandement et toute la ligne hiérarchique afin de gérer au mieux les risques en proposant des mesures de prévention et de protection appropriées.

Le système dynamique de gestion des risques récemment introduit veille à l'amélioration continue du bien-être au travail grâce à un cycle de 4 phases



réitératives. Il s'agit successivement d'élaborer une politique, de programmer sa mise en œuvre, de l'appliquer et enfin de l'évaluer. La Défense a opté pour une approche participative, car cette méthode promet d'être plus « durable » que la mise à disposition d'analyses de risques standardisées et de procédures imposées. Nous voulons en effet opérer un changement de culture et garantir un ancrage solide et permanent d'une philosophie de la prévention.

Les analyses de risques sont suivies de mesures de prévention et de protection. Elles se font en parallèle avec les examens médicaux d'aptitude à la fonction. Une forte complémentarité est recherchée entre les conseillers en prévention chargés des analyses de risques et les médecins du travail chargés de la surveillance de la santé des travailleurs. Ces derniers évaluent l'aptitude du personnel à exercer une fonction compte tenu des risques qui y sont associés. Ils suivent également la santé du personnel exposé à des risques, et si nécessaire, proposent une adaptation de la fonction au travailleur présentant un déficit physique.

Dans le cadre de la finalisation de la transformation de la Défense et ayant à faire face à un manque croissant de médecins du travail, l'organisation de la surveillance de la santé a été profondément repensée. Ainsi un certain nombre de cellules médicales ont été regroupées. Les 10 sites conservés disposeront d'une capacité paramédicale plus importante pour seconder les conseillers en prévention-médecins du travail et seront mieux équipés pour pratiquer sur place les examens de la vue et de l'ouïe notamment.

La surveillance de la santé continuera à être appliquée de manière décentralisée à partir des cellules de médecine du travail, mais la Défense a aussi introduit une évaluation médicale spécifique applicable au personnel « projetable ». Ainsi, le personnel susceptible d'être déployé en opération extérieure subira, avec une périodicité de 3, 4 ou 5 ans selon l'âge, une batterie de tests (ouïe, vue, électrocardiogramme, analyse de sang...) au Centre médical d'expertise (CME). Au sein de celui-ci, le médecin du travail peut, dès à présent, en une seule journée, se prononcer sur l'aptitude du travailleur à exercer sa fonction, mais aussi sur son aptitude à participer à des opérations à l'étranger et aux tests physiques. La qualité du suivi médical et le rendement des examens sont ainsi sensiblement améliorés. La centralisation permet aussi l'harmonisation des décisions d'aptitude.

L'application de la loi sur le bien-être serait incomplète sans la prise en compte de la concertation sociale. Celle-ci a lieu à deux niveaux : local pour les groupe-



ments de quartiers et global pour l'ensemble de la Défense. Que ce soit lors des visites des lieux de travail, lors des réunions techniques ou, plus formellement, pendant les réunions des différents comités de concertation, les contacts entre l'employeur, les professionnels de la prévention et les organisations syndicales sont multiples. Nous considérons cette concertation comme une opportunité d'échanges et d'améliorations même si une certaine tension est parfois perceptible lors des échanges de vues. Il arrive que des problèmes méconnus soient mis en lumière et résolus, que des malentendus soient levés grâce à une information pertinente.

PRÉVENTION DES COMPORTEMENTS À RISQUES

L'opérationnalité durable passe par un comportement sain et mesuré. Au-delà des aspects classiques liés à l'application de la loi sur le bien-être, le département Well-being veut mener une approche plus globale et notamment prévenir les comportements à risques.

Les modifications de comportement liées à la consommation d'alcool ou de drogues peuvent en effet avoir des conséquences graves et plus dramatiques encore chez ceux qui exercent des fonctions de sécurité. C'est pourquoi une section spécialisée est chargée de sensibiliser à ces risques spécifiques les recrues, les élèves et le personnel se préparant à une opération à l'étranger.

Autre danger, le surpoids est de nos jours un problème de société auquel la Défense n'échappe pas. C'est déjà vers 35 ans que l'embonpoint commence à s'installer. De nombreuses stratégies sont mises en œuvre pour motiver le personnel à manger moins, à manger sainement et à pratiquer suffisamment d'exercice physique. Ceci est de la plus haute importance car le risque d'accident cardiovasculaire en opération extérieure est beaucoup plus élevé pour le personnel en surpoids. Un « *Body Mass Index* » trop élevé peut même être à la base d'une inaptitude à participer aux opérations à l'étranger avec toutes les conséquences négatives qu'elle entraîne pour l'individu et pour l'organisation.

Finalement, beaucoup d'opérations se déroulant dans des zones où la prévalence de maladies sexuellement transmissibles est élevée, les militaires doivent être conscientisés des risques liés à certains comportements. Une équipe spécialement formée a pris cette mission en charge.

L'APPUI PSYCHOSOCIAL

Vu les exigences du métier militaire, il est indispensable que le personnel de la Défense possède un potentiel de résistance physique et psychique lors du recrutement, mais aussi qu'il puisse le développer et le maintenir tout au long de sa carrière. En plus des entraînements militaires, l'appui psychosocial vise à contribuer à l'opérationnalité du personnel en diminuant la charge psychique inhérente à la situation opérationnelle et en entretenant ou en améliorant la résistance morale, la résilience, de celui-ci. Il est fondamental pour l'organisation et pour l'individu que d'année en année, le militaire se remette de ses missions et se prépare à en exécuter de nouvelles.

Le département Well-being propose un concept d'appui psychosocial basé sur l'intervention complémentaire de psychologues, d'assistants sociaux, de médecins et de conseillers spirituels. Les bénéficiaires sont essentiellement les membres du personnel de la Défense, mais une attention particulière est aussi portée à leurs proches. Le soldat doit partir en mission l'esprit serein, il doit conserver au pays un entourage aimant, capable de le soutenir. Il doit retrouver son rôle et sa place à chaque retour.

Pendant la mission, l'absence du foyer et l'angoisse liée au danger auquel peut être exposé le personnel projeté sont cruellement ressenties par les partenaires et les enfants restés au pays. Ceci peut se répercuter sur le moral du militaire et nuire à son équilibre émotionnel. Différentes activités comme des séances

d'information ou des rencontres avec des possibilités de partage d'expériences entre familles et proches sont organisées.

Sur le théâtre d'opérations, le militaire vit de son côté dans un environnement très différent de celui qu'il a quitté en Belgique. Avec ses collègues, il s'adapte mentalement à cet autre mode de vie et aux risques auxquels il est exposé. Une autre échelle de valeurs, d'autres attitudes se mettent progressivement en place.

À l'issue de la mission, le retour tant attendu, tant idéalisé par tous les partenaires est une période critique. Le militaire va subitement être confronté à 2 perceptions très différentes de la réalité. Il va brutalement ressentir la dissonance entre la réalité telle qu'il l'a vécue en opération et telle qu'elle est vécue en Belgique. À ce moment, il devra faire un travail intrapsychique pour ajuster les mécanismes mentaux mis en place en opération à ceux qui permettent une vie en société.

Pour faciliter ce processus mental et prévenir l'apparition de pathologies, plusieurs armées occidentales programment déjà un « *Third Location Decompression* ». Il s'agit d'un bref séjour organisé dans un lieu émotionnellement neutre (ni le théâtre d'opérations, ni l'environnement de vie du militaire), au cours duquel sont combinées des périodes de repos, des activités psycho-éducatives et des activités récréatives. Ce « sas de décompression » comme nous préférons le nommer doit créer un climat favorable aux échanges informels, entre les militaires d'une part et entre les militaires et des professionnels spécialisés tels que psychologues, assistants sociaux, médecins et conseillers spirituels d'autre part. Ensemble ils œuvrent à rétablir les attitudes et les comportements adaptés aux normes et aux valeurs de la vie en société. Cette vision intégrée de l'appui psychosocial – avant, pendant et après – la mission fait partie intégrante du concept d'opérationnalité durable.

MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE BIEN-ÊTRE : DÉFIS

La prévention est un travail difficile et ingrat, un travail de fond loin des projecteurs et dont la rentabilité n'est pas immédiate. La méconnaissance de la législation sur le bien-être et des objectifs de celle-ci est à l'origine d'une vision erronée, voire d'un rejet de la part de ceux qui interprètent cette loi comme une accumulation stérile de contraintes. La tentation est grande de déléguer à un adjoint la problématique du bien-être alors que celui-ci est au contraire l'affaire de tous !



Jürgen Brackevelt (DG Com)

Le défi est aussi grand pour la Défense. Le bien-être de ses subordonnés est peut-être la préoccupation permanente de tout chef, mais faire respecter la législation sur le bien-être ne suscite pas de nombreuses vocations. Les rotations fréquentes du personnel (des chefs de corps surtout) ne favorisent pas non plus l'implémentation patiente et laborieuse d'une politique de prévention au sein des unités. L'impression fautive de « non-rentabilité » qui entoure la législation sur le bien-être entre même en conflit avec l'image d'action qui colle à la peau du militaire. La conviction que le bien-être constitue une entrave à la liberté d'action et de décision a la vie dure.

La Défense est de plus, depuis une quinzaine d'années, écartelée entre la participation à des missions opérationnelles à l'étranger, son *CORE BUSINESS* valorisé et médiatisé, et l'assimilation de restructurations successives sur fond d'économies et de réductions de personnel. Ce contexte n'est pas propice au développement d'une politique de bien-être ni surtout au recrutement interne de personnel qualifié et motivé pour mettre celle-ci en application.

VERS UNE VÉRITABLE OPÉRATIONNALITÉ DURABLE

Le souci pour le bien-être doit être intégré dans tous les processus de la vie professionnelle jusqu'à devenir un réflexe, un signe de progrès de la civilisation.

À la Défense, l'application de la loi sur le bien-être s'inscrit dans l'opérationnalité durable du personnel. C'est pourquoi les actions et les structures mises en place ont un fondement plus large que les strictes obligations légales en la matière. Pour atteindre notre objectif, l'effort principal doit être de favoriser le changement de comportement des travailleurs, le changement de perception par les membres de la ligne hiérarchique, et de promouvoir une culture de prévention des risques. Afin de consolider et d'amplifier les démarches en cours, le département Well-being poursuivra ses activités de sensibilisation mais coordonnera aussi avec le directeur général de la Formation l'intégration des notions de bien-être dans les formations statutaires, à tous les niveaux et avec un message adapté à chaque public. Les services de prévention et les fonctions liées au bien-être doivent être valorisés pour démontrer l'intérêt qu'on leur accorde. L'introduction, dans les notes d'évaluation, d'un critère supplémentaire relatif au souci pour le bien-être au travail pourrait inciter certains cadres à s'investir davantage dans ce domaine. Un changement de culture prend du temps, mais les progrès enregistrés attestent que la Défense est sur la bonne voie.

□

Mots clés : analyse de risque, surveillance de la santé, politique de bien-être