

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
Groupama SA
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} juin 2004)

**LE SAVOIR-FAIRE ORGANISATIONNEL
D'UNE HÔTESSE DE L'AIR**

par

Maud ORTUN
Chef de cabine à Air France

Séance du 12 février 2004
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

La mission d'une hôtesse chef de cabine est à la fois de veiller à la sécurité en cabine, d'assurer la qualité du service aux clients et de contribuer à la gestion des situations critiques par délégation de responsabilité du commandant de bord. Concrètement, cela suppose des connaissances extrêmement variées, notamment en matière de réglementation aérienne et de secourisme, mais aussi des savoir-faire multiples, que ce soit sur le plan de l'organisation du travail, du fonctionnement des équipements, ou encore de la gestion des conflits ; enfin, une hôtesse de long-courriers est aussi un travailleur de force qui doit assurer jusqu'à vingt et une heures de travail d'affilée, dont quatorze heures de vol. Comment avoir l'œil à tout quand on n'a pas droit à l'erreur ? Les vingt années d'expérience de Maud Ortun lui permettent de révéler les secrets de ce chef-d'œuvre d'organisation qu'est la vie collective dans une cabine d'avion.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Maud ORTUN

J'exerce le métier d'hôtesse de l'air depuis vingt-quatre ans. J'ai commencé sur la compagnie Koweit Airlines, puis je suis entrée dans une petite compagnie privée UTA qui a été rachetée par Air France ; j'ai été représentante Air France sur la compagnie Japan Airlines ; et enfin, depuis dix ans, je suis chef de cabine chez Air France. Je travaille uniquement sur long-courriers, principalement à destination de l'Asie.

Pour présenter mon métier, je vais vous raconter très concrètement quelles sont les tâches que j'effectue depuis la préparation d'un vol jusqu'à l'atterrissage.

Se préparer physiquement

Un vol long-courrier est une épreuve physique : le vol lui-même, qui se fait de jour ou de nuit, peut durer jusqu'à quatorze heures, auxquelles s'ajoutent trois heures de préparation, une heure pour le débarquement des passagers après le vol, ainsi que le temps de transport jusqu'à l'aéroport au départ et jusqu'à l'hôtel à l'arrivée. À bord, nous effectuons de nombreuses tâches pénibles : par exemple, nous devons déplacer dans les allées les voitures roulantes, qui contiennent des services en porcelaine, des boissons, des bouteilles, des verres, de la nourriture, et peuvent peser deux cents kilos ou davantage ; nous devons manipuler des containers d'eau qui pèsent de dix à vingt kilos et sont rangés dans des armoires en hauteur ; nous devons souvent aider des personnes handicapées à se déplacer, voire les porter pour les conduire aux toilettes, et l'allée est trop étroite pour effectuer cette tâche à deux.

Pour toutes ces raisons, il est important de se préparer physiquement avant le voyage et de bien gérer notre fatigue et notre alimentation. Il est bien sûr interdit de consommer de l'alcool et certains médicaments pendant les vingt-quatre heures précédant le vol.

La préparation du vol à domicile

Je commence à préparer le vol chez moi, sur mon ordinateur : je dispose d'un code d'accès qui me permet de prendre connaissance, via l'internet, de divers renseignements : le type d'avion (Boeing 747, 777, Airbus 340, 330,...) ; la destination ; le fait qu'il s'agisse d'un vol de nuit ou de jour ; les informations de vol, qui peuvent laisser prévoir des turbulences et modifier le planning du service à bord, et qui conditionnent également le nombre d'heures de vol à prévoir ; la situation politique du pays de destination, dont il faut pouvoir informer les membres d'équipage ; la situation sanitaire de ce pays, qui peut entraîner des mesures médicales particulières à bord, et par exemple l'intervention d'équipes de l'OMS ; le nom du commandant de bord ; la liste des membres de l'équipage, avec leur âge et leur qualification.

Sur le plan technique, je peux me référer aux manuels de sécurité et de sauvetage que nous fournit la compagnie pour me remémorer les particularités de chaque type d'appareil, notamment en termes de sécurité.

Mon expérience personnelle me permet également de prévoir à quel type de clientèle j'aurai affaire, et de petites brochures réalisées par Air France nous aident à nous remémorer les codes de comportement liés à chaque pays. Par exemple, il ne faut jamais faire perdre la face à un passager japonais, ni lui parler avec les mains ou bâiller, car c'est extrêmement impoli. Alors que les hommes d'affaires français lisent les journaux, visionnent des cassettes et regardent à peine le personnel, les hommes d'affaires indiens apprécient énormément qu'on s'occupe d'eux, qu'on leur parle, qu'on sache qu'ils sont des hommes importants.

Enfin, je vérifie les consignes particulières concernant le survol de certains pays (dans certains cas, il est interdit de prendre des photos ou de filmer) et les mesures à prendre au moment de l'atterrissage. En Chine, par exemple, les passagers doivent rester assis jusqu'à l'arrivée des autorités dans l'appareil ; dans certains pays de religion musulmane, il est

interdit d'introduire de l'alcool ou certains types de magazines ; et pendant la période du Ramadan, il faut veiller à ce que les membres de l'équipage ne mâchent pas de chewing-gum.

Prise de service à l'aéroport

J'arrive à l'aéroport trois heures avant le départ et je passe les filtres de sécurité avec mon badge : la direction opérationnelle d'Air France est extrêmement protégée car il s'agit d'un endroit stratégique qui pourrait faire l'objet d'attentats. Ensuite, je pointe pour signaler que je suis bien présente physiquement dans les locaux et je choisis l'une des trente-cinq salles de briefing.

Je récupère mon dossier de vol dans une salle de préparation de vol et je consulte l'ordinateur pour recueillir les informations de dernière minute, notamment en ce qui concerne les passagers handicapés, les passagers sur civière, ou encore les "reconduits-frontière" qui sortent de prison et sont accompagnés par la police ; je vérifie également si tous les membres de l'équipage prévus sont disponibles, car certains peuvent s'être déclarés malades ou avoir été repositionnés sur d'autres vols. Je passe également à mon casier, où je trouve les dernières informations fournies par la compagnie sur le service, la sécurité (c'est-à-dire tout ce qui concerne les accidents à bord) et la sûreté (ce qui concerne la prévention des attentats).

Ensuite, je rencontre le commandant de bord et je fais le point avec lui. Il m'informe de la route qui sera suivie, de la météo, de la durée de vol prévue. Il m'indique également quelles sont les mesures de sûreté appliquées sur ce vol : il existe différentes mesures de sûreté, repérées par des codes, qui comprennent un certain nombre de vérifications différentes pour chaque mesure ; telle mesure comprendra par exemple la reconnaissance des bagages, la fouille de certaines parties de l'avion, etc. Dans certains cas, il peut être prévu d'embarquer des membres du GIGN en civil.

Le commandant de bord me précise aussi quelle est l'immatriculation de l'avion : pour un même type d'avion, il existe des modèles différents, sur lesquels les matériels de sécurité ou d'évacuation peuvent être positionnés ou fonctionner de façon légèrement différente. Il me fait part également de ses desiderata en matière de sécurité : il peut exiger par exemple qu'un des PNC (personnels navigants commerciaux) soit en poste permanent à la porte 5, ou demander une visite toutes les quinze minutes au cockpit, pour des raisons de sécurité. Il m'indique enfin si des personnalités seront présentes à bord.

Briefing de l'équipage

Enfin, je rencontre l'équipage, qui comprend de huit à seize personnes selon les types d'appareils et les destinations. Je fais l'appel pour être sûre que tout le monde est là et je vérifie l'identité de chacun, car je ne les connais pas : on ne vole pratiquement jamais deux fois avec la même personne. Je m'assure également qu'ils sont qualifiés sur le type d'appareil concerné et à jour de leurs stages de formation : il arrive qu'on m'envoie quelqu'un qui est qualifié sur un 777 et pas sur un 340 ; dans ce cas, je renvoie la personne et je demande un remplaçant, car il peut y avoir des contrôles de la direction générale de l'aviation civile, et les amendes encourues sont très élevées. Je vérifie enfin leurs attestations de bonne santé physique et mentale, délivrées par le service médical d'Air France et par le ministère de la Défense, ainsi que leur bonne présentation physique et vestimentaire.

Chaque membre de l'équipage se présente, et notamment fait état de ses compétences particulières, qui peuvent s'avérer très utiles pendant le vol : certains ont été infirmier(e)s, d'autres parlent des langues rares comme le chinois ou le swahili.

Je dois ensuite attribuer les postes. En général, je laisse le choix, en espérant que chacun sera assez raisonnable pour choisir un poste pour lequel il est compétent. Chacun reçoit une fiche de poste et une fiche de sécurité qui lui rappelle quelles tâches lui incomberont pendant le vol. Pour chaque poste, je note le nom et le numéro matricule de la personne qui l'occupe : ce document est très important en cas de problème technique, car il permet aux enquêteurs de

savoir qui était à quelle porte et de convoquer les personnels pour débriefer l'incident ; il est également utile au service commercial, lorsqu'un client adresse une réclamation, pour savoir à quel membre de l'équipage il a eu affaire.

Je leur communique ensuite tous les renseignements concernant la sécurité et la sûreté, et je leur rappelle quelles sont les consignes de la compagnie en termes commerciaux, notamment les objectifs en matière de satisfaction client. Par exemple, sur la ligne vers Delhi, on nous demande de multiplier les échanges verbaux pour donner une image moins froide, et de veiller particulièrement à la propreté des toilettes, car il y a eu des remarques à ce sujet.

Quand le briefing est fini, nous récupérons nos bagages, nous passons la frontière et nous montons à bord pour commencer la préparation de la cabine.

La préparation de la cabine

Cette opération débute environ une heure et demie avant le départ. Chacun contrôle le matériel de sécurité sur la zone dont il est responsable (extincteurs, cagoules, gilets de sauvetage pour adultes et pour bébés, oxygène, portes...). Nous fouillons les contenants désignés par la mesure de sûreté choisie. Ensuite viennent les contrôles concernant le confort : propreté de la cabine, positionnement des revues, bon fonctionnement des appareils de vidéo, adaptation des cassettes vidéo proposées : sept ou huit films sont visionnés sur chaque vol et la compagnie paie des droits pour ces films ; si le programme est inadapté (par exemple dans une langue qui ne convient pas), c'est une dépense pour rien.

Une personne est chargée de la vérification du *galley* (espace cuisine de l'avion) : elle doit s'assurer que toutes les prestations de repas sont là ainsi que les casiers d'eau ; cela peut paraître anecdotique, mais lorsqu'on part pour quatorze heures de vol, s'il manque de la nourriture, s'il n'y a que des petits-déjeuners au lieu de déjeuners et de dîners, ou encore s'il manque de l'eau, cela peut contraindre à faire demi-tour, ce qui représente un coût de plusieurs centaines de milliers d'euros, car il faut, dans ce cas, héberger les passagers à l'hôtel. Le contrôle de la chaîne de froid est également très important : si elle n'est pas respectée, cela peut entraîner des intoxications alimentaires et provoquer des complications. Nous devons aussi veiller à la disponibilité des menus spéciaux : nous avons beaucoup de repas casher, musulmans, hindous, ou encore des menus pour personnes allergiques au gluten, des repas sans sel, etc. Enfin, il faut s'assurer qu'il n'y a pas de fuite d'eau, et vérifier que les cassolettes allant au four ont été débarrassées de toute étiquette en papier, car ces dernières peuvent s'enflammer et provoquer un incendie.

Une autre personne inspecte les voitures roulantes, qui contiennent pour environ cinq mille euros de marchandise duty-free (montres, foulards, parfums...) : il faut vérifier que les marchandises sont présentes, et que les voitures sont plombées et ne contiennent pas d'objets suspects.

L'accueil des passagers

Avec l'accord du commandant de bord, arrivent alors les passagers. Nous embarquons d'abord les passagers sur civière, les personnes handicapées, les enfants non accompagnés, pour les aider à s'installer. Nous devons veiller à ce qu'une personne à mobilité réduite ne soit pas positionnée près d'une porte, car en cas d'accident elle ne doit pas gêner l'évacuation des autres passagers ; nous nous assurons également que les bébés, que leurs parents tiennent sur leurs genoux, sont positionnés à des emplacements pourvus de masques à oxygène supplémentaires. Nous repérons aussi les femmes enceintes et toutes les personnes susceptibles d'être plus fragiles que les autres, pour anticiper les risques de problèmes.

Nous faisons également attention aux personnes particulièrement agressives, notamment celles qui ont consommé trop d'alcool avant le voyage. Sur certains vols, notamment à destination de Cuba, on peut assister à de véritables batailles dans les avions – non du fait des Cubains, qui ne voyagent pas, mais des touristes occidentaux qui partent en vacances dans ce

pays. Des problèmes peuvent aussi se poser sur les vols à destination de pays musulmans, ou encore de plates-formes pétrolières, où la consommation d'alcool est également interdite : souvent, les personnes qui partent y travailler pour plusieurs mois arrosent copieusement leur dernier voyage... Si un passager se montre d'emblée trop agressif, le commandant de bord peut refuser son embarquement.

Le vol

Commence alors le roulage, avant lequel nous avons à nouveau effectué de nombreuses vérifications : les passagers doivent être attachés, les bagages rangés dans les racks, les issues de secours dégagées, et tous les contenants doivent être verrouillés, sans quoi ils pourraient faire beaucoup de dégâts dans la cabine au moment de l'accélération. Pendant le roulage, chaque membre de l'équipage se tient près de la porte dont il est responsable et se concentre sur les particularités de l'avion en ce qui concerne les matériels de sécurité, de façon à être prêt à réagir très vite en cas d'incident.

Ensuite commence le service, avec des spécificités selon chaque ligne. Sur les vols à destination du Japon, nous proposons du thé vert, et aussi le *misochirou*, une soupe qui accompagne le repas. Sur les vols à destination de l'Inde, nous laissons infuser le thé plus longtemps, et nous proposons énormément de sucre et de lait concentré pour l'accompagner. Comme la plupart d'entre vous ont pris l'avion et connaissent bien cette partie de notre travail, je ne m'étendrai pas...

Vient enfin la descente, pour laquelle nous devons à nouveau préparer la cabine. Une fois l'avion arrêté, les passagers à particularité sont débarqués après tous les autres : nous accueillons les ambulances pour les passagers en civière, les forces de police pour les passagers raccompagnés à la frontière, les hôtesses particulières pour les enfants voyageant seuls.

La formation

Pour pouvoir assurer ces différentes tâches, nous suivons entre dix et quinze jours de stage par an. Nous effectuons par exemple des stages de sécurité, au cours desquels on nous rappelle toutes les caractéristiques des différents types d'appareil. Air France possède une maquette de cabine sur vérin articulé qui permet de simuler des crashes et des incendies : nous devons nous équiper de cagoules, simuler la préparation de la cabine pour le crash, choisir les passagers à qui nous demanderons de nous aider, distribuer les gilets de sauvetage, etc.

Nous avons aussi des stages de secourisme, pour apprendre par exemple à nous servir d'un défibrillateur : les gens voyagent de plus en plus âgés et pour des vols de plus en plus longs et fatigants, et nous sommes souvent confrontés à des problèmes cardiaques.

Nous effectuons également des stages pour apprendre à réagir face aux passagers indisciplinés, qui sont de plus en plus nombreux. Des instructeurs du GIGN nous enseignent des techniques de combat avec les moyens du bord. Nous apprenons à intervenir à trois sur les passagers agressifs qui pourraient mettre la sécurité du vol en danger.

Lors des stages de communication, nous apprenons à faire correctement remonter les informations au commandant de bord en cas d'incident. Lorsqu'un feu se déclare à l'arrière, par exemple, il ne suffit pas de dire « *Il y a le feu derrière* » : il est très important de savoir décrire en détail où le feu a pris exactement. Et enfin, nous effectuons des stages commerciaux et des stages de management.

DÉBAT

Faire équipe avec des inconnus

Un intervenant : *Vous avez indiqué que vous ne connaissiez aucun des membres de l'équipage à l'avance et que vous ne voyageriez probablement plus jamais avec eux ; c'est une façon de parler, ou vous n'en connaissez réellement aucun ?*

Maud Ortun : Nous sommes quinze mille PNC à Air France ; la probabilité de tomber deux fois sur une même personne est infime. En revanche, la coutume veut que nous nous tutoyions tous, y compris les commandants de bord et les copilotes, et que nous nous fassions la bise en nous séparant : nous formons équipe dès la première minute où nous nous rencontrons.

Int. : *Mais quel sens a le terme d'équipe entre des gens qui ne se connaissent pas et qui ne se reverront pas ?*

M. O. : Cela fonctionne un peu comme dans une équipe de foot : chacun sait exactement où il doit se positionner et ce qu'il a à faire. Si je suis par exemple P8 sur un 340, je sais que j'aurai à m'occuper des passagers de telle à telle rangée, et que P6 s'occupera des rangées suivantes. Les méthodes de services sont très précises, et en ce sens je pense qu'on peut vraiment parler d'un travail d'équipe, où chacun accomplit la part qui lui revient.

Int. : *Quelle est la raison de ce dispositif très surprenant ? Veut-on éviter le copinage ?*

M. O. : Le fait que les équipes changent à chaque fois s'explique simplement par des contraintes logistiques. Pour les responsables des plannings, la tâche est extrêmement compliquée : il faut tenir compte des qualifications de chacun sur les différentes machines, des temps de repos après chaque vol, des vacances, des langues parlées par les PNC, des souhaits de certains couples de voyager ensemble... Je ne connais qu'une compagnie qui gère des équipes fixes, Singapour Airlines : les équipes restent stables pendant deux ans. Mais cela donne des PNC plutôt malheureux : passer sa vie ensemble crée de nombreuses tensions. Lorsqu'on ne passe "que" dix jours d'affilée ensemble, c'est supportable, mais pendant deux ans, cela semble vraiment très difficile.

Les escales ne sont plus ce qu'elles étaient

Int. : *Il vous arrive donc d'avoir des escales de dix jours ?*

M. O. : Plus exactement, des rotations de dix jours. Par exemple, quand nous allons à Buenos Aires, le voyage est très long ; nous avons un repos de douze heures minimum, puis nous effectuons des vols de court-courrier, et ensuite nous revenons.

Int. : *Pendant le repos, avez-vous le temps de faire quelques visites ?*

M. O. : Nous n'avons que le temps de dormir... Quand je vais à Pékin, je pars le jeudi et je reviens le samedi : je n'ai vraiment pas le temps de visiter la Grande Muraille. Autrefois, les escales étaient plus longues, car il n'y avait qu'un vol par semaine. Mais avec le développement économique de la Chine, Air France a instauré deux vols par jour, d'où des rotations plus courtes pour nous.

Int. : *Il semble que certaines escales soient plus convoitées que d'autres ; à quoi cela tient-il ?*

M. O. : Certaines sont convoitées pour des raisons culturelles, comme la Chine ; d'autres pour des raisons financières, comme le Japon, car les frais de déplacement sont importants et certains parviennent à économiser sur ces frais et à arrondir ainsi leurs fins de mois. Nous

avons le droit d'exprimer un souhait sur nos destinations une fois par mois : quand les responsables du planning peuvent nous donner satisfaction, ils le font.

Le temps de vol, le temps au sol

Int. : *Quel est, pour les PNC, le ratio du temps passé en vol et passé au sol ?*

M. O. : C'est une question à laquelle je saurais difficilement répondre, car nous ne calculons pas de cette façon : nous ne sommes payés que pour le temps que nous passons effectivement en vol. Même le temps de roulage n'est pas compté, ni le temps de formation : pour la compagnie, ce n'est pas du travail.

Int. : *Et quand il se produit un retard et que vous attendez trois heures avant de décoller ?*

M. O. : C'est « *Tant pis pour nous* »... La réglementation prévoit que nous ne pouvons pas dépasser dix-huit heures cinquante de service d'affilée : au-delà de cette durée, nous devons être remplacés, mais cela ne se produit que rarement. Nous bénéficions également d'une clause "fatigue" : si pour une raison ou une autre, au moment de partir, nous nous sentons trop fatigués, nous pouvons demander à être remplacés ; cela fait partie de notre convention.

Int. : *Ceci suppose qu'il y ait en permanence des personnes prêtes à prendre le relais ?*

M. O. : Effectivement : nous sommes astreints à des périodes de réserve pendant l'année (vingt jours par an), où nous devons nous trouver sur place, à l'aéroport, prêts à partir. Il y a plusieurs centaines de personnes disponibles en permanence pour remplacer au pied levé quelqu'un qui est malade, qui a eu un accident sur la route, ou qui a été pris dans des embouteillages.

L'évaluation des PNC

Int. : *Dans la mesure où vous ne reverrez jamais les personnes qui composent votre équipage, sur quoi repose l'autorité que vous exercez sur eux ? Sur le règlement ?*

M. O. : Le règlement est effectivement très important à Air France, presque autant qu'à l'armée. Si quelqu'un ne se conduit pas convenablement, je peux faire un rapport sur lui. Par ailleurs, les instructeurs effectuent des contrôles réguliers pendant les vols, environ deux fois par an pour chaque PNC : ils nous observent, nous notent, et rédigent des rapports de trois ou quatre pages sur nos prestations.

Int. : *Vous savez qu'ils sont là, ou procèdent-ils de façon masquée ?*

M. O. : Nous savons pertinemment qu'ils sont là. Il y a aussi des clients mystères, que nous ne connaissons pas et qui ne préviennent pas de leur présence, mais ils sont chargés de l'évaluation de la qualité de service d'Air France et non de l'évaluation individuelle, même si bien entendu la qualité du service du personnel fait partie de l'évaluation générale à laquelle ils procèdent.

Int. : *Comment se compose la hiérarchie ?*

M. O. : On distingue les hôtesses et les stewards ; les chefs de cabine ; les instructeurs ; les chefs de secteurs, qui chapeautent dix instructeurs et cinq cents navigants sur un secteur donné, par exemple l'Inde ou la Chine. Pour accéder à ces différents grades, il faut passer des concours, auxquels on peut demander à être préparé.

Hommes et femmes

Int. : *Y a-t-il une répartition des tâches entre hommes et femmes ?*

M. O. : Non : les uns et les autres ont exactement les mêmes tâches à accomplir.

Int. : *Il n'y a donc pas de dosage entre les uns et les autres sur un même vol ?*

M. O. : Les seuls cas de dosage concernent les vols à destination de lieux de pèlerinage, comme La Mecque : comme les femmes sont considérées comme impures, elles n'ont pas le droit de toucher les pèlerins. C'est pourquoi Air France essaie de mettre davantage de stewards sur ces vols.

Int. : *Autrefois, je me souviens qu'on imposait le célibat aux hôtesses de l'air ; j'imagine que ces temps barbares sont révolus ?*

M. O. : Depuis vingt-cinq ans, les hôtesses ont le droit d'avoir des enfants et de se marier.

Le recrutement

Int. : *Vous nous avez décrit une organisation extrêmement complexe et pointilleuse ; de leur côté, les passagers ont souvent le sentiment que leur voyage est entièrement planifié, et qu'ils ne peuvent en aucun cas choisir le moment de manger, de regarder un film ou de dormir.*

M. O. : En classe économique, il est difficile de proposer à chacun des trois cents passagers de prendre son repas à l'heure qui lui convient ; en revanche, en classe affaires, nous le faisons couramment. Cela dit, il y a toujours des aménagements possibles, et surtout une façon de proposer ou de demander quelque chose aux passagers. Mais j'ai l'impression que la jeune génération est peut-être moins souple que la nôtre : les jeunes PNC appliquent à la lettre ce qui est écrit dans les manuels, sans forcément savoir s'adapter.

Int. : *C'est peut-être lié à l'évolution du recrutement ? Quel est le profil des hôtesses de l'air actuellement ?*

M. O. : Autrefois, le recrutement se faisait à partir de Bac + 4 ; aujourd'hui, il se fait à partir de Bac - 4...

Int. : *Le recrutement des clients a également changé : l'avion s'est démocratisé, et les Bac - 4 voyagent beaucoup plus qu'avant !*

Int. : *Qui se charge du recrutement ? Sur quel critère les personnes sont-elles embauchées ?*

M. O. : En tant que chef de cabine, je pourrais participer au recrutement, mais je ne le souhaite pas. Le recrutement repose sur un entretien au cours duquel on peut analyser la façon dont la personne se présente, voir si elle aura des compétences pour s'occuper des gens, si elle saura être diplomate. Les candidats viennent d'horizons très divers : certains ont été coiffeurs ou toiletteurs de chiens, d'autres ont travaillé dans la finance... Une fois acceptés, ils sont envoyés en formation pendant quatre ou cinq mois.

Un statut peu reconnu

Int. : *Votre métier suppose des compétences extrêmement pointues pour effectuer, la plupart du temps, un travail de "serveuse", qui est mal reconnu, surtout par comparaison avec le prestige dont bénéficient les commandants de bord. Cela ne doit pas être très valorisant ni très agréable à vivre.*

M. O. : Je pense que les personnes qui ont choisi ce métier le font par goût des autres. C'est vrai que je suis au service des gens, mais cela ne me dérange pas : j'aime beaucoup m'occuper des autres.

Int. : *Quand vous ne supportez vraiment pas un passager, est-il possible de permuter avec un autre PNC ?*

M. O. : Il est vrai que parfois, une hôtesse arrive déjà très fatiguée ; si de son côté un passager est très fatigué également, cela peut s'envenimer. Dans ce cas, bien sûr, nous pouvons permuter les postes. Moi-même, lorsqu'un passager, d'emblée, m'affirme qu'« *Air France c'est nul* », parfois je sais comment lui répondre, et parfois je préfère passer la main à quelqu'un d'autre...

Le contact humain

Int. : *Comment se fait l'affectation des PNC sur les court, moyen et long-courriers ?*

M. O. : Elle est laissée au choix de chacun. Personnellement, j'aime bien aller à la rencontre de groupes ethniques très différents ; c'est pourquoi j'ai choisi les long-courriers. Ce qui me passionne, c'est de découvrir ce qu'est un passager indien, ou saoudien ; je n'aurais pas pu le faire sur des court-courriers.

Int. : *Pouvez-vous nous citer un cas de rencontre remarquable qui vous est arrivé ?*

M. O. : Cela m'arrive à chaque voyage ! Je rencontre des personnes que je n'aurais jamais croisées en France, qui me parlent de leur pays, de leur culture, de leur histoire personnelle, et c'est vraiment passionnant. C'est très concret aussi : je peux dire que j'ai assisté en direct au développement économique de la Chine ; j'ai vu les buildings pousser comme des champignons, et j'ai rencontré des hommes d'affaires de plus en plus nombreux qui me parlaient des activités qu'ils créaient. Parfois aussi je rencontre des personnalités : un homme politique, un pilote de course qui a le trac... Un jour, j'étais de réserve et je suis montée dans l'avion quelques minutes avant le décollage. Un steward m'a expliqué que l'un des passagers, qui était pilote de Formule 1 et dont je tairai le nom, était complètement paniqué et qu'il fallait que je le prenne dans mes bras pour le rassurer ; j'ai d'abord cru à un bizutage, mais en parlant avec cette personne j'ai compris que c'était vrai et je lui ai tenu la main pendant le décollage !

Le commandant, seul maître à bord

Int. : *Vous êtes apparemment la deuxième autorité après le commandant de bord ; quelles décisions cela peut-il vous amener à prendre ?*

M. O. : En réalité, le commandant est le seul maître à bord : je ne dispose que d'une délégation de ses pouvoirs en cabine, et pour les décisions importantes, je dois toujours lui en référer. Je lui expose mon point de vue et j'essaie de le convaincre, ce qui n'est pas toujours facile, car je travaille au contact des clients, alors que lui a une vision beaucoup plus technique : il n'a pas forcément conscience de l'angoisse que peut générer l'annonce d'une panne ou la perspective d'une correspondance ratée ; parfois, je dois vraiment insister pour obtenir qu'il prenne la parole et rassure les passagers en leur expliquant ce qui se passe.

Un jour, sur un vol de Delhi à Paris, j'ai vu arriver un passager qui était comme une momie enrubannée : l'histoire m'a paru incroyable au premier abord, mais il avait été attaqué par un tigre ! J'ai estimé qu'il était impossible de faire voyager cette personne pendant douze heures à l'arrière, à l'étroit, avec une jambe raide, et je suis allée demander au commandant de bord de bien vouloir l'autoriser à s'installer à l'avant ; mais j'ai dû parlementer longuement, car le surclassement ne fait pas partie de la politique de la compagnie actuellement, et parce qu'en cas d'accident, cela peut poser des problèmes du point de vue des assurances. Seul le commandant de bord peut prendre ce type de décision.

La culture d'entreprise

Int. : *Vous semblez être très attachée à votre entreprise ; est-ce comme chez Renault, où l'on dit que les gens ont « un losange à la place du cœur » ?*

M. O. : C'est vrai que je m'intéresse beaucoup à ma compagnie, mais certains de mes collègues ont d'autres priorités ; et puis il y a, comme partout, des gens qui s'en moquent complètement : je pense qu'il en est de même dans toutes les entreprises.

Int. : *De quelle façon vous communique-t-on la culture de l'entreprise ?*

M. O. : Nous recevons énormément d'informations dans tous les domaines, que ce soit sur les services, sur les passagers, sur les bilans, sur les fusions.

Int. : *Cela intéresse vraiment le personnel ?*

M. O. : Pas tout le monde, bien sûr, mais personnellement je suis ravie d'avoir ces informations. On nous informe aussi sur la concurrence. Par exemple, nous avons des sièges 180-127, et on nous a informés que British Airways a installé des lits en classe affaires : nous devons être prêts à répondre aux questions ou aux réflexions de nos clients.

Les passagers indisciplinés

Int. : *Quelle est la proportion de passagers indisciplinés ou agressifs ?*

M. O. : Les "vrais" agressifs, c'est-à-dire des gens qui nous frappent au point de nous envoyer à l'hôpital, sont rares ; mais les passagers indisciplinés sont de plus en plus nombreux, au point que la réglementation est en train d'évoluer. Auparavant, quoi qu'il arrive, le client était roi ; mais aujourd'hui, ce sont les autres clients qui commencent à être victimes de passagers agressifs, alors même qu'ils ont payé leur billet et sont en droit d'attendre que leur voyage se déroule paisiblement. C'est pourquoi les règles sont en train de changer.

L'assistance aux pilotes

Int. : *Que se passe-t-il si un pilote a un malaise ?*

M. O. : Nous avons une formation pour cela aussi, notamment pour le cas où le pilote et le copilote auraient simultanément un malaise. Nous apprenons à les dégager de leur siège et à prendre leur place pour effectuer des check-lists.

Int. : *Vous sauriez effectuer un atterrissage ?*

M. O. : Certainement pas ! En revanche, si le pilote est "dans le cirage", nous pouvons l'aider à vérifier un certain nombre de choses, lui passer les bons documents, etc.

Int. : *Cela vous est-il déjà arrivé ?*

M. O. : Jamais avec les deux pilotes ; parfois avec l'un des deux. Une règle veut qu'on ne serve jamais le même repas au pilote et au copilote, afin qu'en cas d'intoxication alimentaire, l'un des deux au moins reste valide...

La capitalisation de l'expérience

Int. : *Votre description montre que vous êtes amenée à faire face à des incidents extrêmement divers ; existe-t-il un système de mémorisation et d'intégration à la formation de tous les incidents qui peuvent se produire et de la façon dont ils se sont dénoués, correctement ou non ?*

M. O. : Tout incident, même mineur, fait l'objet d'un rapport, qui est suivi d'une enquête : la direction convoque l'équipage et analyse ce qui a provoqué l'incident, la façon dont l'équipage est intervenu, ce qu'il a ressenti, etc. À partir de cette analyse, une nouvelle procédure est élaborée, et elle est diffusée – avec bien sûr un certain délai – à l'ensemble des PNC de la compagnie.

Int. : *Vous arrive-t-il encore d'être surprise, après toutes ces années d'expérience et avec toutes les précautions que vous prenez ?*

M. O. : À chaque fois ! Il arrive toujours quelque chose d'inattendu. Un jour, sur un vol à destination de Chicago, nous n'avions manifestement pas suffisamment vérifié les plateaux, et nous n'avions pas de couverts pour la classe économique. Nous avons décidé de servir d'abord les classes affaires, qui disposent de couverts argentés, puis de laver les couverts et de servir les classes économiques en deux temps.

Il peut aussi se produire des événements exceptionnels. Par exemple, un steward m'a raconté qu'un jour il avait remarqué que les toilettes étaient occupées depuis un long moment. Il est allé frapper à la porte à plusieurs reprises, et comme il n'obtenait pas de réponse, a décidé d'entrer, car tout laissait penser qu'un passager était en difficulté à l'intérieur. Il a trouvé une femme en train d'accoucher ! C'est lui qui a coupé le cordon, ce qui ne lui a pas posé de difficulté : nous apprenons à pratiquer des accouchements lors des stages de secourisme.

Présentation de l'orateur :

Maud Ortun : navigante dans l'aviation civile, avec plus de vingt ans d'expérience.

Diffusion juin 2004