

PRÉVENTION ET TRAITEMENT DES IMPACTS DE LA VIOLENCE AU SEIN DES CHEMINS DE FER LUXEMBOURGEOIS

VÉRONIQUE HOLDER*

RÉSUMÉ

Les Chemins de fer luxembourgeois (CFL) enregistrent depuis peu une recrudescence des agressions à l'encontre de tout le personnel en contact avec le public. Les impacts psychologiques de cette violence sont souvent renforcés par une absence réelle d'aide et de soutien de la part des dirigeants, peu familiarisés avec les comportements à adopter dans de pareils cas. Le passage sous silence de tels événements va alors renforcer les sentiments d'insécurité et de vulnérabilité des agents sur leur lieu de travail et peut conduire, *in fine*, à une incapacité totale d'exercice du métier. Nous verrons comment la mise en place d'une structure de conseil et de soutien psychologique, au sein même des CFL, a permis dès 2002 d'engager des actions de prévention des agressions et d'accompagnement des victimes. Elles visent à apporter aux agents toute l'écoute, la considération et la confiance qu'ils sont en droit d'attendre de la part de leur entreprise suite au stress ou au traumatisme subi, et à favoriser ainsi le maintien de leurs compétences professionnelles.

MOTS-CLÉS

agression, violence, victime, prévention, accompagnement, stress, traumatisme.

SUMMARY: PREVENTION OF VIOLENCE AND ASSISTANCE TO VICTIMS WITHIN THE CFL (CHEMINS DE FER LUXEMBOURGEOIS)

Lately, the CFL has encountered an increase of violence against the staff in direct contact with the customers. The absence of adequate response from the management (often not trained to react properly to such event) has reinforced the psychological impact of such violence. As no clear information is provided, the feelings of vulnerability and insecurity amongst the staff has been increased, leading in some cases to a complete incapacity of performing work-related activities. In 2002, within the CFL, the implementation of a specific structure of prevention and psychological assistance has offered specific training on preventing violence as well as specific assistance for the victims. The aim of this structure is to provide an adequate support to the victims within the company and therefore to help maintaining them in their professional activity.

KEY WORDS

violence, victim, prevention, assistance, support, stress, traumatism.

Le Grand Duché du Luxembourg a été relativement épargné, ces dernières années, par les actes de violence perpétrés à l'encontre du service public de voyageurs. Mais, depuis quatre ans, les Chemins de fer luxembourgeois (CFL), de même que d'autres sociétés de transport luxembourgeoises, enregistrent une montée croissante des agressions à l'encontre de tout le personnel en contact avec le public, que ce soit dans les gares, à bord des trains ou des bus, et même aux abords des passages à niveau. Les insultes, les actes d'incivilité, les menaces de mort et les passages à l'acte se multiplient et déconcertent.

*Psychologue, Responsable de la structure de conseil et de soutien psychologique, Chemins de fer luxembourgeois (CFL), 11, Boulevard Kennedy, L-4170 Esch/Alzette
Tél. : 352 4990 2600 – Veronique.holder@cfl.lu

L'entreprise, qui emploie plus de 3 000 personnes, prend conscience aujourd'hui qu'elle se doit de protéger son personnel, tant par des actions de prévention que par une démarche d'accompagnement des victimes de ces actes. L'enjeu est à la fois économique et social. Le taux d'absentéisme grimpe, les performances professionnelles chutent et l'épuisement psychologique guette à plus long terme le personnel exposé à ces situations potentiellement stressantes et traumatiques.

La création, au sein même de l'entreprise, d'une structure de conseil et de soutien psychologique en 2002 a permis de contribuer à la réflexion menée par la direction

pour trouver des réponses à cette problématique et vient s'inscrire directement dans le plan sûreté récemment mis en place par les CFL.

DES IMPACTS PSYCHOLOGIQUES RÉVÉLATEURS D'UNE ABSENCE DE PRISE EN CHARGE

Nous sommes en janvier 2002. Très vite, les agents victimes d'agressions physiques ou verbales sont adressés par leur encadrement au psychologue de la structure nouvellement mise en place. Les dirigeants, en effet, s'inquiètent des réactions inhabituelles manifestées par les agents ou d'un retour sur le poste de travail jugé "anormalement" long après une agression. Les agents rechignent parfois à poursuivre leur activité, demandent même quelques jours de congés, ou bien se portent malades, ce qui vient compliquer la situation, notamment lorsque les effectifs sont déjà tendus. Ces "défaillances professionnelles" gênent le bon fonctionnement de la production.

Les agents quant à eux souhaitent que justice soit faite et cherchent à obtenir des informations sur leurs droits. Ils ne se sentent pas vraiment en sécurité sur leur lieu de travail. Les agresseurs sont parfois arrêtés par la police, puis relâchés, susceptibles donc de réitérer leurs actes, voire de mettre à exécution les menaces de mort proférées lors de l'agression, et ceci en toute impunité. Les agents ont la désagréable impression d'être laissés pour compte dans ce qu'ils peuvent subir, éprouver, redouter. Il est rare que l'on vienne à leur rencontre prendre de leurs nouvelles, engager spontanément le dialogue. Ils se sentent bien souvent "lâchés" injustement par l'entreprise, abandonnés par leurs responsables hiérarchiques, alors même qu'ils attendent désespérément des signes de reconnaissance, de confiance, de solidarité ou tout simplement d'écoute et de compréhension vis-à-vis des événements qu'ils sont en train de vivre.

Les symptômes manifestés lors des séances de débriefing psychologique sont révélateurs du passage sous silence de l'agression et de l'absence de prise en charge. Bien souvent, des conduites d'évitement sont adoptées pour se protéger du risque. Les contrôleurs ne vérifient plus les titres de transport, alors qu'il s'agit là de leur mission centrale. Les chauffeurs de bus arborent une mine renfrognée lorsque les voyageurs montent à bord et évitent tout dialogue ou tout échange de regard avec la clientèle. Les agents des guichets prolongent leur arrêt maladie ou demandent leur mutation dans un poste à l'abri de tout contact avec le public. Bien sûr, les agents s'en veulent de réagir ainsi, culpabilisent, éprouvent un sentiment de honte, d'impuissance, d'humiliation, ne se reconnaissent plus à travers leur changement radical d'attitude et préfèrent alors taire aux autres ces émotions si dures à vivre. Qui pourrait comprendre ce qu'ils

ressentent et continuer à leur faire confiance sur le plan professionnel, puisqu'ils sont eux-mêmes enclins à douter de leurs capacités ?

D'autres fois, les agents répètent de manière inconsciente le scénario qui est à l'origine de l'agression initiale. Confrontés à des attitudes de malveillance, à des incivilités, à des injures ou à des actes frauduleux de la part du public, ils sont soucieux de protéger l'entreprise, de rappeler la règle ou de faire valoir leur autorité. Peu importe à qui ils ont affaire, ils doivent se faire respecter. Ils ont certes haussé le ton lorsqu'ils se sont fait insulter, ils ont bien perçu quelques anomalies dans le comportement de leur agresseur, mais ont vite réprimé leur intuition, "zappé" sur le danger potentiel, sur les signes précurseurs du passage à l'acte. Surpris par l'attaque, il était trop tard pour se défendre, pour fuir ou pour riposter. La situation leur a échappé en quelque sorte. Et puis, une nouvelle agression encore une fois les surprend, aussi inattendue que la première, et pourtant tellement similaire. Leur récit montre clairement qu'ils se sont exposés une nouvelle fois au risque, qu'ils se sont réellement remis en danger, qu'ils ont tenté de reprendre le contrôle. La hiérarchie n'a pas eu connaissance des agressions antérieures, même lorsqu'elles ont été violentes, forcément puisque le sujet est tabou.

La somatisation est bien souvent présente lorsque les mots ne parviennent pas à venir au secours des angoisses. Le plus fréquemment, ce sont des problèmes gastriques, des tachycardies, de l'hypertension, de l'eczéma ou des maux de têtes persistants qui sont évoqués par les agents. Ce sont des symptômes de stress au travail. Parfois, l'accumulation de cette violence passée sous silence conduit à un épuisement psychologique au fil des mois. Le contact avec la clientèle devient insupportable, intolérable. Toute l'énergie est utilisée pour se maîtriser face aux insultes, aux récriminations, aux critiques ou aux remarques déplaisantes. Même quand la situation est normale, on reste sur ses gardes, en alerte permanente. L'entourage familial est le premier à tirer la sonnette d'alarme, à s'interroger sur le changement de comportement, l'irritabilité, la fatigue, la mauvaise humeur.

De son côté, l'encadrement hésite quant aux comportements à adopter face à des agents qui n'expriment pas toujours spontanément leurs ressentis, leurs attentes ou leurs besoins. Comment peut-il soupçonner que la prudence excessive dont fait preuve l'agent pour reprendre ses fonctions est en fait liée à une peur panique de revivre une seconde agression ? Comment peut-il concevoir qu'une "simple" menace verbale puisse pousser un grand gaillard, solide comme un roc, à demander sa relève pour regagner au plus vite son domicile ? Ne serait-ce pas plutôt un subterfuge pour fuir le travail ? Comment ne pas éprouver du ressentiment à l'encontre de l'agent qui perd tout sens commercial ou qui accumule les erreurs ? Est-il raisonnable d'accepter une demande de mutation alors que le service est déjà en sous-effectif ?

Par ailleurs, même lorsque la souffrance de la victime est visible, indiscutable, le dialogue qui pourrait s'établir alors peut faire peur. Comment gérer la relation avec un agent submergé par une crise de larmes ou subitement en prise à une agitation inhabituelle ? Ses réactions sont-elles normales, ou est-il en train de "craquer", de sombrer dans la folie ? Ne risque-t-on pas de le fragiliser encore davantage en évoquant avec lui l'agression qu'il a vécue ? Son récit ne pourrait-il pas venir réveiller des émotions ou des événements que l'on a soi-même tenté d'oublier ? Et puis, si l'on admet qu'il est effectivement nécessaire d'être attentif aux besoins exprimés par les agents victimes, d'aménager temporairement leurs horaires de travail ou le contenu de leurs tâches afin de faciliter progressivement le retour à la normale, ne risque-t-on pas de créer des précédents ou d'attiser des jalousies au sein des équipes ?

LÉGITIMER LE RÔLE DE L'ENCADREMENT DANS LA PRISE EN CHARGE

C'est à partir de ce constat, de cette réalité, que s'est imposée l'idée de mettre en place des actions de prévention, ainsi qu'un processus de prise en charge formalisé pour l'ensemble des agents exposés à ce type de violence. Le débriefing psychologique réalisé en interne par un psychologue est bien sûr l'un des éléments du processus, une aide précieuse offerte aux agents qui souhaitent en bénéficier. D'autres intervenants, comme le médecin du travail ou le juriste peuvent également être sollicités. Mais l'encadrement joue un rôle central dans cette prise en charge. Il représente l'Entreprise, qui se doit de protéger, de rassurer, de réparer. Il côtoie le quotidien des agents, connaît les difficultés du métier et peut à lui seul, en prenant l'initiative du contact avec la victime, être un levier puissant de maintien des compétences. Encore faut-il qu'il ait pris conscience des impacts psychologiques que peut susciter une agression et qu'il soit en mesure d'apporter une aide et un soutien réellement appropriés.

La démarche d'accompagnement mise en place par les CFL s'est donc appuyée sur les données de la psychologie, non seulement pour structurer les différentes phases du processus d'aide, mais aussi pour sensibiliser et former les agents, tout comme les intervenants, aux problématiques de la violence au travail – à ses déclencheurs et à ses impacts sur les comportements collectifs, individuels et professionnels – et à la prise en charge.

LES ACTIONS DE PRÉVENTION

En matière de prévention des actes d'agression, il n'existe pas de solution unique. Dans le cadre du Plan sûreté initié par la direction, les CFL vont se doter de moyens techniques (installation de caméras de surveillance

dans les gares et à bord des bus) qui peuvent dissuader les agresseurs potentiels de passer à l'acte et réduire le sentiment d'insécurité du personnel. Un Observatoire sûreté permettra dans le même temps d'enregistrer dans une base de données toutes les infractions commises à l'encontre des agents, pour repérer les sites dangereux ou les périodes critiques. La présence humaine (renforcement des équipes de contrôle, des patrouilles de police, des agents de sécurité) pourra alors s'avérer plus efficace, car plus à même de se déployer aux endroits sensibles. Des actions de sensibilisation et de communication auprès de l'opinion publique sur le rôle et les missions des agents des CFL seront également utiles pour modifier une image souvent perçue comme négative, notamment lorsque l'on porte l'uniforme. La publication dans les médias des condamnations prononcées à l'encontre des agresseurs témoignera également de la détermination de l'entreprise à entamer des poursuites judiciaires et pourra contribuer à freiner d'éventuelles velléités hostiles.

Mais, en matière de prévention, il convient également de se pencher sur les individus eux-mêmes et sur les comportements susceptibles de provoquer ou au contraire d'éviter l'émergence de situations conflictuelles, pouvant potentiellement déboucher sur des actes de violence.

LE RECRUTEMENT

Le psychologue porte une attention particulière, dès le recrutement, aux aspirations professionnelles des candidats, à la structure de leur personnalité et aux modes d'interaction relationnelle qu'ils mettent en œuvre pour gérer un désaccord, faire face à une critique ou accepter une remarque. Les critères de personnalité sont essentiels à prendre en considération dans ce type de contexte lors du recrutement. Les métiers en contact avec la clientèle sont particulièrement stressants et nécessitent de pouvoir prendre beaucoup de recul sur les événements pour se protéger des agressions quotidiennes, pour éviter de les susciter, de les attiser ou de les aggraver. Les personnalités anxieuses, dépressives, introverties, narcissiques, impulsives ou rigides sont davantage exposées à ce type de risque, car elles modulent plus difficilement leurs comportements face aux situations de tension qu'elles doivent gérer sur le terrain et mettent en place des mécanismes de défense qui ne leur permet pas cette prise de distance.

Le psychologue utilise donc différents types d'outils pour évaluer ces critères. Des tests de personnalité bien sûr, mais aussi et surtout des mises en situation, individuelles ou collectives, animées sous forme de jeux de rôles, qui permettent de repérer très vite la manière dont les candidats gèrent leur relation à l'autre. L'entretien individuel enfin, très interactif, qui offre au psychologue la possibilité de dialoguer avec le candidat, de retracer son parcours professionnel, de mieux comprendre ses aspirations profondes, mais aussi et surtout d'apprécier plus finement son mode de fonctionnement.

L'objectif est d'orienter les candidats vers des postes qui leur permettront de trouver un épanouissement personnel et professionnel satisfaisant, en adéquation avec leur tempérament et leur motivation. La mobilité fonctionnelle, en effet, est quasi inexistante dans l'entreprise, ce qui ne permet pas d'envisager aussi facilement un changement de métier à court, moyen ou long terme.

Une présentation du métier et une information honnête quant au contenu des missions, aux contraintes, aux difficultés ou aux risques relatifs à certains postes offrent aux candidats la possibilité, dès le départ, de mieux se positionner en termes de choix. L'évaluation au recrutement vise et tend à protéger certains candidats des risques qu'ils pourraient encourir en cas de contact permanent avec la clientèle, mais présente également des limites. Une personne évolue en fonction des aléas de la vie. Un deuil, une séparation, des conflits familiaux peuvent constituer des facteurs de stress non négligeables et venir modifier temporairement, et ce de façon tout à fait légitime, le seuil de tolérance de la personne aux sollicitations de son environnement de travail, que ce soit avant ou après l'embauche.

LES ACTIONS DE FORMATION

Les agents en contact avec le public doivent le plus souvent désamorcer seuls les attaques dont ils peuvent faire l'objet. Tout peut basculer très vite, et ils ne disposent en général que de quelques minutes pour décider de l'attitude la plus pertinente à adopter. Ils véhiculent l'image des CFL, se doivent de conserver leur sang-froid, de maîtriser la situation, de ne pas faillir à leur image, tout en inspirant le respect associé à leur fonction. Les conflits sont nombreux à gérer, face à une clientèle de plus en plus exigeante. Un retard de train, un bus pris dans le trafic, une file d'attente trop longue pour obtenir un billet et les esprits s'échauffent. Le plus souvent, la relation s'envenime lorsque, de part et d'autre, les susceptibilités sont froissées. La tentation est alors grande de riposter, d'imposer son autorité pour ne pas perdre la face. Parfois, sous l'emprise de la drogue ou de l'alcool, des contrevenants viennent semer la pagaille à bord des trains, des bus ou à l'abord des guichets. Ils importunent les clients, ce n'est pas tolérable, il faut intervenir, seul le plus souvent, pour rétablir le calme.

Et puis, les cultures s'entrechoquent. Une remarque, un geste, un regard de la part du contrôleur, du chauffeur de bus ou des agents des gares peuvent être interprétés par certains voyageurs comme une offense, un signe de mépris ou une atteinte à l'honneur. Plus rarement, les agents ont affaire à des personnes particulièrement fragiles sur le plan psychologique. Ils repèrent évidemment le comportement un peu étrange de certains clients visiblement en marge de la réalité, mais ne soupçonnent en rien qu'en allant les aborder comme n'importe quels autres clients, ils peuvent subitement

déclencher un passage à l'acte particulièrement violent et imprévisible.

Pour permettre aux agents de détecter les signes avant-coureurs d'une agression, pour les aider à mieux gérer les transactions relationnelles des multitudes de situations qu'ils rencontrent quotidiennement, mais aussi pour les informer sur les dispositions légales et sur les conséquences juridiques de leurs interventions, des actions de formation, proposées et réalisées par la structure de conseil et de soutien psychologique, sont progressivement dispensées aux quelques 1 500 agents des CFL exposés à ces événements potentiellement stressants et traumatisants. Elles ont débuté en 2004. L'objectif de ces journées de formation est de faire prendre conscience aux agents qu'il existe réellement des attitudes qui protègent du risque, que l'agression n'est pas une fatalité et qu'ils peuvent personnellement être acteur d'une démarche de prévention.

LE DISPOSITIF DE VEILLE

La structure de conseil et de soutien psychologique se tient également à la disposition de l'encadrement, lorsque ce dernier perçoit, dans l'attitude de ses agents, des signes de mal-être ou des modifications nettes de comportement, témoignant d'une souffrance. Des altercations répétitives à l'égard de la clientèle, des collègues et des responsables hiérarchiques, des arrêts maladie de plus en plus fréquents, des accidents de travail, des retards dans la prise de service sont autant de clignotants qui doivent alerter. Les agents peuvent alors être orientés vers la structure de conseil et de soutien psychologique pour faire le point. Inquiets quant à leurs propres réactions, ils hésitent de moins en moins à se confier au psychologue. Bien qu'ils n'aient été victimes d'aucune agression sur leur lieu de travail, ils se sentent fragilisés, suite à un deuil, une séparation, une maladie, des conflits familiaux ou professionnels. Stressés, fatigués, irritables, perdus dans des conduites addictives, ils sont souvent conscients que leur attitude présente des risques pour exercer leur métier, *a fortiori* lorsqu'ils sont en contact avec le public ou lorsqu'ils sont responsables de la sécurité de la clientèle.

Leur problématique est alors analysée, et des solutions peuvent être proposées, en accord avec l'agent, ses responsables hiérarchiques et parfois même le médecin du travail. Un retrait temporaire des fonctions, un changement de poste ou de site géographique, un accompagnement psychologique, une prise en charge par une assistance sociale ou une association, une médiation pour dénouer un conflit professionnel sont autant de recours possibles pour soutenir et aider l'agent s'il le souhaite. Ce processus de veille peut ainsi contribuer, en termes de prévention, à éviter le risque potentiel d'agression, suscité par une fragilisation des ressources personnelles de l'agent et une incapacité temporaire à gérer des interactions avec la clientèle.

LE PROCESSUS DE PRISE EN CHARGE

Initié et piloté par le psychologue de la structure, le processus de prise en charge des agents victimes d'agression ou témoins de mort d'homme (des suicides sur les voies se produisent régulièrement et confrontent également le personnel à des scènes terrifiantes) a été construit progressivement en concertation avec l'encadrement, les représentants syndicaux et le médecin du travail. Validé par la direction, il repose sur la volonté de guider et d'accompagner les agents dans les démarches administratives, médicales et juridiques à effectuer, mais aussi à leur apporter toute la solidarité, la confiance, l'écoute et la considération qu'ils sont en droit d'attendre de la part de leurs responsables hiérarchiques et donc de l'entreprise.

Ce processus a été formalisé dans un document officiel, signé par la direction générale et mis en pratique dès 2003. Il s'applique à tout le personnel des CFL qui, dans l'exercice de ses fonctions, a été agressé physiquement et/ou verbalement ou a été témoin de mort d'homme. Il fixe de manière claire les modalités de prise en charge, de même que le rôle de chaque intervenant, à chaque étape du processus. Il tient compte en premier lieu des besoins et des attentes des agents en matière d'aide et s'articule autour d'une réelle implication de l'encadrement.

L'ACTIVATION DU CIRCUIT D'INFORMATION

Le service d'attache de l'agent met à la disposition de tout agent susceptible d'être victime d'agression ou témoin de mort d'homme pendant l'exercice de son service un système d'appel fiable et un numéro d'appel clairement identifié et connu, de jour comme de nuit. Il peut s'agir d'un téléphone portable, d'un téléphone d'alarme ou d'une radio sol-train, directement reliée à un PC central. Il met à la disposition des responsables du PC central qui réceptionnent l'appel de l'agent, notamment la nuit (en dehors des heures de service habituelles), une liste des personnes à contacter susceptibles d'être informées de l'événement et/ou d'intervenir immédiatement sur les lieux. À ce titre, les délégués du personnel sont également avertis et peuvent décider, si l'agent victime le souhaite, d'être présents sur les lieux pour apporter leur soutien. Le PC central s'appuie quant à lui sur une check-list des opérations chronologiques à effectuer pour être en mesure de réagir rapidement et efficacement auprès de l'agent en détresse.

LA PRISE EN CHARGE IMMÉDIATE DE L'AGENT SUR LES LIEUX DE L'ÉVÉNEMENT

C'est un responsable hiérarchique du service de l'agent qui intervient en première ligne pour prendre en charge l'agent. La taille du réseau (300 km de ligne) et l'existence d'une astreinte pour l'encadrement facilitent l'accès rapide sur les lieux. Arrivé

sur place, le responsable hiérarchique a pour rôle de :

- rassurer et sécuriser l'agent sur ses réactions et sur ses gestes professionnels ;
- prendre connaissance des faits, décider et organiser les actions à y réserver (relève de l'agent, poursuite de son service avec ou sans accompagnement particulier) ;
- l'informer sur le sens des procédures à venir (dépôt de plainte, consultation médicale, déclaration d'accident du travail) ;
- l'informer sur le dispositif d'aide des CFL (soutien administratif, juridique, médical, psychologique) ;
- l'accompagner dans les démarches à effectuer (police, médecin, hôpital) ;
- organiser le cas échéant le retour au domicile de l'agent (le faire accompagner si nécessaire).

Si l'agent ne se sent pas en mesure de poursuivre son service, sa relève est obligatoirement organisée. À ce stade de la prise en charge, il est rare que les agents demandent l'intervention d'un psychologue. Ils ont principalement besoin d'un soutien concret de la part de leur hiérarchie et cherchent à retrouver des repères sécurisants auprès de leur famille.

LA PRISE EN CHARGE DIFFÉRÉE : LE MAINTIEN DU CONTACT

En fonction de la gravité des événements, l'agent peut être hospitalisé, en arrêt maladie ou au repos, grâce aux jours de congé qui lui seront accordés s'il le souhaite. Il perd donc le contact avec son milieu professionnel. Le service d'attache de l'agent sera alors à l'initiative du maintien de ce contact. Un appel téléphonique par exemple pour prendre des nouvelles suffit à ne pas couper le lien et à éviter le sentiment d'exclusion et d'abandon ressenti par la victime. Les responsables hiérarchiques sont en outre à la disposition de l'agent pour l'écouter, l'informer sur la suite des événements et des procédures et l'orienter vers les personnes compétentes. Un avocat conseil est mis gratuitement à la disposition de l'agent pour une prise en charge juridique complète. Il le guide et le conseille tout au long des procédures et défend ses intérêts. Les CFL supportent en l'occurrence tous les frais judiciaires liés à la poursuite de l'affaire, quelle que soit l'issue du procès.

Le médecin du travail est également à la disposition de l'agent pour établir une déclaration d'accident du travail et réaliser un bilan médical. Il peut orienter l'agent vers le psychologue de la structure ou vers tout autre médecin spécialiste en fonction des symptômes manifestés. Il informe les responsables hiérarchiques des restrictions d'emploi éventuelles avant la reprise du travail. Le psychologue bien sûr assure l'accompagnement individuel ou collectif par des séances de débriefing qui permettent de libérer les émotions, de rassurer sur les symptômes, voire d'orienter vers des soins thérapeutiques plus en adéquation avec la problématique des victimes : des traumatismes antérieurs sont parfois réactivés, des angoisses

très profondes peuvent déclencher des conduites phobiques. Parfois, l'agression intervient sur un terrain déjà fragilisé par un état dépressif. Il se tient à la disposition des agents dans les 48 heures ouvrables qui suivent l'événement et leur garantit la confidentialité stricte des séances. Il tient à jour une liste des structures d'aide aux victimes, extérieures aux CFL, qu'il met à la disposition de tous les intervenants de la prise en charge et des agents victimes, pour leur permettre de choisir en toute liberté leur lieu de prise en charge.

Les CFL s'engagent par ailleurs, en cas de diffusion dans les médias de toute information erronée, diffamatoire ou mettant injustement en cause la responsabilité de l'agent victime de l'événement cité, à rédiger dans les délais les plus brefs un démenti, visant à soutenir l'agent et à rétablir les faits.

LA REPRISE DU TRAVAIL

Après quelques jours d'arrêt, *a fortiori* lorsque cet arrêt est prolongé, le moment de la reprise est, pour la plupart des agents victimes, un moment à la fois attendu et redouté. Attendu, car ils ont besoin de tester leurs capacités, leurs réactions, de se confronter à nouveau à leur métier, de s'assurer qu'ils sont encore compétents dans leur domaine. Redouté, car ils doutent d'eux-mêmes, craignent de ne plus être à la hauteur, de ne pas réussir à contrôler leurs émotions face à des événements pouvant leur rappeler l'agression initiale.

Pour aider la personne à franchir ce cap, pour ne pas l'enfermer dans des conduites d'évitement, pour lui permettre de se confronter à sa peur plutôt que de chercher à la fuir, pour qu'elle puisse poursuivre tout simplement l'exercice de son métier, une compréhension et une écoute attentive de la part de la hiérarchie constituent, dans la plupart des cas, le meilleur des soutiens. Un entretien de reprise a donc été mis en place de façon systématique, pour faciliter le retour à la normale. Son objectif est de faire le point avec l'agent victime sur ses ressentis, ses craintes éventuelles et ses attentes sur le plan personnel et professionnel. Les responsables hiérarchiques sont alors plus à même de proposer des solutions adaptées à chaque situation, au cas par cas. Parfois l'agent demande à être accompagné durant sa première journée de service, d'autre fois, il préfère entamer sa première journée de reprise le matin, plutôt que le soir. Autant de besoins à respecter et à satisfaire pour que la reprise ne soit plus source d'angoisses insurmontables et donc de blocage.

DES ACTIONS DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION

La structure de conseil et de soutien psychologique a entamé, dès le premier trimestre 2003, l'animation des sessions de formation pour tout l'encadrement des CFL, ainsi que pour les partenaires sociaux impliqués dans le processus de prise en charge. L'objectif est de permettre aux différents interve-

nants de comprendre les réactions psychologiques qu'une victime peut manifester dans le temps et d'être à même d'établir avec elle une relation de confiance, d'écoute et d'empathie. Il s'agit pour l'encadrement de soutenir et d'accompagner efficacement les agents victimes tout au long du processus de prise en charge, et ainsi de conserver leurs compétences professionnelles. L'enjeu fondamental est d'amener les responsables à modifier le jugement et la perception qu'ils portent sur les agents victimes, de leur démontrer que la peur n'est pas synonyme de paresse ou de mauvaise volonté, que la souffrance n'est pas un signe de folie, que le fait de pleurer est l'expression légitime des émotions ressenties à la suite d'une exposition à des situations de stress, voire de traumatisme, et non une fragilité de caractère.

Les agents eux-mêmes bénéficieront progressivement d'une sensibilisation sur ce thème. Il s'agira en effet de lever les tabous, de démystifier le rôle du psychologue, et *a fortiori* du psychiatre, de comprendre que les réactions manifestées à la suite d'un événement stressant ou traumatisant sont certes inhabituelles, mais normales, et que la parole possède un immense pouvoir libérateur. L'objectif est de se préparer à la gestion de l'après-événement, d'éviter le repli sur soi, les conduites d'évitement, voire les conduites addictives. Le fait d'être informé au préalable sur le dispositif d'aide, sur le sens des procédures à effectuer et sur le soutien de l'entreprise, favorise parallèlement la demande de prise en charge, qui n'est plus vécue comme une faiblesse ou une défaillance, mais comme une chance supplémentaire de surmonter l'événement. Savoir que l'on ne va plus affronter seul les conséquences de l'agression permet de réduire le sentiment d'insécurité ou de vulnérabilité sur le lieu de travail, de renforcer le sentiment d'appartenance à son entreprise, par la solidarité qui s'instaure sur le terrain.

CONCLUSION : UNE PREMIÈRE ÉTAPE DANS LA PRÉVENTION ET LE TRAITEMENT DES IMPACTS DE LA VIOLENCE AU TRAVAIL

L'introduction de la psychologie dans un contexte professionnel dominé par une culture technicienne a permis de jeter un regard plus transversal à la problématique de la violence au travail et de contribuer de manière très concrète à la mise en œuvre d'une politique de prévention et d'accompagnement des agents soumis à des situations potentiellement stressantes et traumatiques. Le psychologue, de part son approche clinique, propose une lecture différente des impacts de cette violence sur le comportement professionnel des personnes touchées par ces actes. Il offre à l'encadrement la possibilité d'établir une relation de confiance plutôt que de méfiance à l'égard de son personnel. Les dirigeants de proximité sont d'ailleurs preneurs de ce type de démarche. Ils cherchent évidemment à mieux comprendre tous ces processus en œuvre sur le plan

psychologique pour réussir à mieux se positionner dans leur relation avec l'agent victime.

Mais il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour sensibiliser les esprits au-delà de l'entreprise. La politique menée par les CFL se heurte notamment au manque de reconnaissance et de protection des victimes d'infraction par les instances gouvernementales. Les errances de la justice, qui ne punit pas et qui renforce le sentiment d'impunité des victimes, ne favorisent pas la réparation psychologique. Plus grave encore, la loi ne protège pas ces victimes qui, citées comme témoin ou comme partie au procès après un dépôt de plainte, sont exposées à des représailles potentielles de la part de leur agresseur. Leur identité, de même que leur adresse, peuvent être connues de tous, ce qui renforce souvent leur réticence à entreprendre de telles démarches.

Les réponses apportées, ici par la psychologie pour protéger le personnel des CFL des impacts de la violence perpétrés par des tiers, constituent une première étape dans la prévention et l'accompagnement de ces actes. Cette prise de conscience collective a permis d'élargir la réflexion à d'autres situations potentiellement stressantes et déstabilisantes sur les plans psychologique et professionnel. C'est ainsi qu'un projet de charte contre le harcèlement moral va prochainement être élaboré, avec l'aide des partenaires sociaux et de la Direction des ressources humaines, pour protéger cette fois-ci le personnel d'une violence moins visible et plus insidieuse, mais toute aussi destructrice. Les CFL projettent également de mettre en place une démarche d'accompagnement pour leurs clients, victimes potentielles d'actes d'agression dans les enceintes du chemin de fer ou à bord des trains, ou témoins impuissants de catastrophes ferroviaires. La création d'une structure de conseil et de soutien psychologique a donc visiblement permis de franchir un pas important dans la manière d'approcher et de manager le facteur humain, et d'envisager la relation à l'autre. L'enjeu social comme levier de l'enjeu économique commence donc, petit à petit, à tracer son chemin dans les esprits. ■

BIBLIOGRAPHIE

- AUDET J, KATZ JF. Précis de victimologie générale. Paris : Dunod, 1999.
- CHALVIN MJ. Prévenir conflit et violence. Paris : Nathan, 1996.
- CHAPPEL D, DI MARTINO V. Violence at work. Geneva : International Labour of Geneva, 1998.
- COLLECTIF. Entretien et relation d'aide dans les situations psychiatriques ou psychologiques difficiles. Paris : Masson, 1999.
- COTTRAUX J. La répétition des scénarios de vie. Paris : Odile Jacob, 2001.
- DAMIANI C. Les victimes. Violences publiques et crimes privés. Paris : Bayard, 1996.
- DEBOUT M. Travail, violences et environnement. Rapport du Conseil économique et social. Paris : Les Éditions des Journaux Officiels, 1999.
- GBÉZO BE. Aggressivité et violences au travail. Issy-les-Moulineaux : ESF, 2001.
- LANGUIRAND J. Vaincre le mal-être : prévenir la dépression quotidienne et le *burn-out*. Paris : Albin Michel, 1989.
- LEBIGOT F. Le débriefing individuel du traumatisé psychique. *Annales médico-psychologiques* 1998 ; 156 : 417-421.
- LÉGERON P. Le stress au travail. Paris : Odile Jacob, 2001.
- SABOURAUD-SEGUIN A. Revivre après un choc. Paris : Odile Jacob, 2001.
- VANDENBOS GR, BUTALA EQ. Violence on the job: identifying risks and developing solutions. Washington (DC) : American Psychiatric Association, 1996.