

# LE CHEMINOT ET L'ENTREPRISE FACE À LA VIOLENCE DE L'AGRESSION À LA RÉPARATION

SYLVIE TENEUL\*, CAROLINE BROSSARD-NABET\*\*, VÉRONIQUE CARPENTIER\*\*,  
STÉPHANIE PÉNEAU\*\*, STÉPHANE PERDREAU\*\*, PASCAL SÉNANEUCH\*\*

## RÉSUMÉ

Depuis 1994, la Société nationale des chemins de fer français (SNCF) s'est de plus en plus intéressée aux affects ressentis par les cheminots confrontés à des événements stressants ou potentiellement traumatisants. Cette prise de conscience a débouché sur la mise en place de protocoles de soutien et d'accompagnement pour les agents. En reprenant l'historique de cette démarche, illustrée de cas cliniques, nous aborderons les différentes étapes du processus de réparation, du choc à la reprise du travail. La place du psychologue, le cadre de ses interventions, les types de prises en charge seront principalement évoqués.

## MOTS-CLÉS

traumatisme psychologique, agression, symptômes, accompagnement psychologique, cadre psychothérapeutique.

*SUMMARY: THE RAILWAY EMPLOYEE AND THE COMPANY FACED WITH VIOLENCE. FROM AGGRESSION TO REPARATION*  
Since 1994, the French national railway company (SNCF) has adopted a policy of psychological prevention and accompaniment in favour of its agents exposed to potentially stressing or traumatizing situations. Taking into account the affect experienced in such events and proposing a support have gradually been installed and are now established, particularly in cases of assault. We intend first to trace the history of our approach, which will lead us to deal with affects in the care of agents, and then to examine the position of the psychological therapist in a firm. Clinical cases will be used to illustrate such matters as structure or request.

## KEY WORDS

*psychological trauma, aggression, assault, guilt, psychological accompaniment, psychotherapeutic structure.*

En 2002, les agents de la Société nationale des chemins de fer français (SNCF) ont eu à déplorer 1 400 agressions. Qu'ils soient contrôleurs (50 % des agressions), agents de la police ferroviaire, agents en gare, ou bien encore conducteurs de trains, tous les agents au contact de la clientèle peuvent malheureusement être concernés par ce phénomène. En référence aux types de situations professionnelles considérées comme risquées par l'étude du Bureau international du travail (BIT)<sup>(1)</sup>, le cheminot, et en particulier le contrôleur de trains, a un métier exposé à la violence. En effet, son travail est à la fois solitaire et au contact du public ; assermenté, il représente une autorité et perçoit de l'argent. Beaucoup de raisons pour se faire agresser, physiquement et/ou verbalement.

*\*Psychologue clinicienne,  
Responsable du Pôle de soutien psychologique,  
Direction des ressources humaines de la SNCF  
21, boulevard de l'Hôpital, F-75 013 Paris  
victimologie@sncf.fr*

*\*\*Psychologues cliniciens,  
Pôle de soutien psychologique de la SNCF, Paris, France*

Depuis 1998, un accord national a été signé par l'entreprise et les organisations syndicales pour définir des mesures d'accompagnement des agents agressés dans le cadre de leurs missions. Ces mesures sont d'ordres administratif, juridique, médical, social et psychologique. Mais si un cadrage existe pour reconnaître les risques de souffrance professionnelle et prendre en compte les préjudices subis, un cahier des charges ne pourra cependant jamais traduire l'impact que l'événement a eu sur la personne. Les 180 000 cheminots sont autant d'individus qui ont leur

propre conception de la violence au travail. Ainsi, pour Gérard, agent d'accueil dans une grande gare parisienne, la violence c'est déjà l'indifférence, perçue comme du mépris : l'absence de regard ou de bonjour. Jocelyne, contrôlease,

ne prête au contraire guère d'attention à ces marques d'indifférence. Pour elle, la violence au travail ce serait d'abord les insultes, notamment celles qui ont trait à son aspect physique. Pour Robert, il y a aussi ces petits gestes qui ne sont pas des agressions caractérisées, mais qui sont ce qu'il appelle "une intrusion dans sa bulle" : quand certains voyageurs s'adressent à lui à 20 cm de son visage, que d'autres lui touchent parfois le bras ou l'épaule pour appuyer leurs dires.

La violence au travail est donc un concept qui reste très subjectif, car chacun y va de sa norme :

- du tolérable : "Que les gens soient énervés, c'est normal, ils sont tellement stressés de nos jours" ;
- de sa perception de l'intention, d'une violence présumée induite par un tiers, ou par une institution : "De toute façon, il a cherché à me coincer, il l'a fait exprès, je ne pouvais pas m'en défendre" ; "La violence, elle est due, à la société, à la SNCF, à la justice..." ;
- et de son histoire : "Avec tout ce que j'ai entendu, cela ne me fait plus rien", ou au contraire : "Depuis mon agression d'il y a deux ans, ce type de comportements, je ne peux plus le supporter".

Parler de la violence au travail revient à se positionner en juge et à placer une frontière entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. La répétition de certains événements (menaces, agressions physiques, etc.) amène parfois les agents à les considérer comme une norme et à les banaliser. Ceci peut s'observer dans les gares à forte affluence, notamment en région parisienne. Ainsi, dans une équipe d'agents d'accueil, a-t-on pu observer des agents se faisant agresser par des clients sous les yeux de leurs collègues, sans que ceux-ci n'interviennent. Leur absence de réaction amenant des rationalisations comme : "Tiens, aujourd'hui c'est leur tour". Le groupe, qui devrait plutôt être soutenant, ne reconnaît pas à l'agent agressé son état de victime et ne lui permet pas alors de se réparer dans de bonnes conditions. Ce déni de la réalité par le groupe pourrait participer de ce que Dejours<sup>(2)</sup> appelle une "stratégie collective de défenses" qui permet certes de nier la souffrance et de tenir, mais avec un coût psychologique à la hauteur de l'énergie dépensée !

Pour aborder le thème de la violence envers les agents de la SNCF, nous retracerons les origines et les modalités de l'accompagnement psychologique et les différentes problématiques qui bien souvent émergent à la faveur d'une agression (isolement, agressivité, honte, culpabilité), qu'elles soient portées par l'agent victime ou la hiérarchie. Nous terminerons par une réflexion autour de la place du psychologue en entreprise et des particularités de son cadre d'exercice.

## LA PSYCHOLOGIE CLINIQUE EN ENTREPRISE, LES ORIGINES

Habitée à rechercher toujours plus de fiabilité et de sécurité pour ses voyageurs, la SNCF a dû agrandir son champ de vision pour assurer la sécurité psychologique de ses cheminots. C'est alors que divers concepts jusque-là réservés à des mondes moins opérationnels sont apparus : traumatisme, mécanismes de défense, adaptation, refoulement, principe de réalité ; la psychologie et la sociologie cliniques allaient côtoyer la traditionnelle psychologie du travail. En marge de la recherche sur la fiabilité professionnelle, toujours en question et toujours innovante, un volet sur les ressentis émotionnels des cheminots confrontés à des situations potentiellement stressantes et/ou traumatisantes s'est entrouvert. En pleine culture marketing centrée sur la recherche de clients et de contrats, il a d'abord fallu établir le constat qui fâche. Des clients, des usagers (comment les nommer ?) agressaient des cheminots. Ces derniers n'en finissaient plus de se raconter des histoires vraies, nourrissant leurs plaintes des faits divers internes : "Un usager mécontent d'un retard a voulu jeter un contrôleur sous le train, un autre a sorti un couteau, une bande a attaqué un...". Heureusement pour les cheminots, ce qui a permis à la SNCF d'éviter le déni de cette réalité dérangeante est

la malheureuse ampleur du problème "sécurité" qui n'avait pas fini de faire parler de lui. L'entreprise n'était pas la seule à être meurtrie, d'autres salariés se plaignaient des mêmes "séances".

*"cheminot,  
dur à la tâche  
et qui ne craque pas"*

Debout et Larose<sup>(3)</sup> nous montrent un panorama des violences subies ailleurs, assorti de chiffres inquiétants dans les écoles, hôpitaux, banques, postes... Comment prévenir les répercussions psychologiques chez les agents victimes était la question posée aux psychologues par les responsables hiérarchiques. Ils percevaient, sans la comprendre, une souffrance qui bousculait leur représentation du "cheminot dur à la tâche et qui ne craque pas". Les "dépôts de sac", c'est-à-dire la grève réactionnelle après une agression, n'étaient pas non plus étrangers à l'intérêt porté aux conséquences psychologiques des agressions. Face à cette violence, on rechignait à prendre des mesures punitives. Les cheminots se sont défendus par la colère qu'ils ont cristallisée autour du sentiment d'injustice et de l'impunité dont bénéficiaient, d'après eux, les agresseurs. Certains contrôleurs voyaient des agresseurs partout, d'autres étaient tentés de "frapper les premiers", tout en sachant qu'ils risquaient gros. Les journées de grève répétées ont fait la "une" et le phénomène agression les gros titres. Le Pôle de soutien psychologique, attaché à la Direction des ressources humaines, jusque-là reconnu et consulté pour son expérience dans le domaine de la victimologie, a été sollicité.

## LES DÉFAUTS DE PROTECTION DE LA SNCF ENVERS SES CHEMINOTS. QUI AGRESSE QUI ?

Les actes de violence perpétrés à l'égard des cheminots sur leur lieu de travail avaient provoqué une angoisse massive, assortie de son corollaire de réactions défensives : rationalisation, méfiance, projection. Tous les degrés de la suspicion ont gradué l'échelle de la colère, non pas contre l'agresseur, mais envers l'entreprise représentée par sa hiérarchie. La SNCF était devenue défaillante et non sécurisante pour les siens. Il était pourtant difficile de combattre un ennemi qui est aussi le principal allié de la réussite. Le client était le bon et mauvais objet, à la fois tout-puissant et hostile. Si le contrôleur ou le vendeur de billets agressé avait le sentiment d'être "abandonné" par les personnes "référentes", sa hiérarchie était elle-même en proie à une crise d'identité, se posant la question de son rôle vis-à-vis des agents. Les cheminots directement en contact avec le client manquaient de repères et se trouvaient noyés dans les arcanes administratives, juridiques et médicales.

Face à toutes ces questions, il a d'abord fallu expliquer, informer, et ce, à tous les niveaux de responsabilité. La surprise fut grande pour les techniciens de constater que les cheminots avaient des émotions légitimes qui n'avaient rien à voir avec des notions telles que fragilité, paresse, simulations et autres conceptions habituelles. En expliquant aux responsables hiérarchiques les différentes phases du stress, ainsi que les conséquences des chocs traumatiques, on les préparait à mieux comprendre les agents et ainsi à éviter les jugements de valeur. En se frayant un parcours dans les dédales juridiques et administratifs, des notions telles qu'incapacité temporaire de travail (ITT), accident de travail, certificat médical initial, ont été éclaircies. Il a surtout fallu les familiariser avec de nouvelles techniques d'entretien. Jusqu'à présent, l'agression était traitée comme un incident de sécurité, et l'entretien avec l'agent agressé avait des relents d'enquête. Pour que la hiérarchie puisse accompagner au mieux les cheminots, sans failles, mais sans mélanges de rôles, elle avait besoin d'être elle-même accompagnée et conseillée. Beaucoup de responsables hiérarchiques ont eux-mêmes connus des stress professionnels alors qu'ils étaient conducteurs ou contrôleurs. Pour eux, l'agression ou l'accident de personne rencontre une historicité parfois douloureuse.

À partir du moment où la hiérarchie a prouvé sa sollicitude et sa compréhension, le cheminot a pu de nouveau compter sur la protection de l'entreprise et laisser parler ses émotions. Il était maintenant possible de parler de prévention. Au plus près des coups et des injures, il fallait analyser les agressions : lieux de prédilection, facteurs aggravants, et disséquer les réparties, les gestes afin de trouver des parades et "des boucliers anti-coups". Des formations systématiques sur le placement physique protecteur ont été mises en place, rapidement

suivies de formations où la psychologie, l'anthropologie, la sociologie, l'éthologie se sont unies pour éclairer au plus près du réel le comportement humain et aider ainsi le cheminot à comprendre et à se mouvoir avec davantage d'aisance sur son propre territoire.

Si, comme l'explique l'anthropologue américain Hall <sup>(4)</sup>, une grande partie des rapports difficiles entre les hommes s'explique par leur incapacité à percevoir et à interpréter les éléments prémonitoires, une formation à l'observation et aux ressentis préviendrait bon nombre de conflits. Désormais, en plus des formations aux langues étrangères et à la géographie, on parle de territoires, d'espaces privés, publics, de distances relationnelles, de personnalités. En partageant ces connaissances et en voyageant dans des contrées nouvelles, la SNCF s'était remise à accompagner ses membres et à les initier au monde extérieur. Ces apprentissages n'ont pas été sans provoquer douleur et résistance. En effet, il s'agissait aussi d'accepter une idée fort embarrassante : l'entreprise se devait d'être prévoyante et étayante, mais ne pouvait pas protéger de tout. L'agent avait lui aussi une marge de manœuvre réelle pour se prémunir. Parallèlement, la politique nationale par rapport à la sécurité s'est modifiée, et la SNCF, comme bien d'autres entreprises, a "bénéficié" d'aides à la lutte contre la délinquance. La reconnaissance du statut d'agressé et la "sanction" effective et plus rapide des agresseurs a largement contribué à la reconstruction identitaire des agents SNCF. En reconnaissant le délit des agresseurs, on reconnaissait l'état de victime et, comme le souligne Damiani <sup>(5)</sup>, "*La reconnaissance permet seule à la victime de sortir d'une revendication désespérée*".

Bien sûr, toutes ces prises de conscience et ces actions ne dispensent pas de la lutte quotidienne contre la facilité d'utiliser les agents de service public comme "des punching-ball anti-stress". La formation, qu'elle soit dispensée aux responsables hiérarchiques ou à tous les agents au contact de la clientèle représente un des axes de prévention et d'intervention des psychologues du Pôle de soutien psychologique (en 2003, 800 jours de formation ont été donnés auprès de 5 600 agents). L'autre axe est constitué par l'accompagnement psychologique qui est proposé aux agents qui le souhaitent. Chaque année, le nombre d'entretiens psychologiques s'accroît, non pas en raison d'une multiplication des agressions, mais parce que le recours à l'aide psychologique devient de plus en plus accessible, et autorisé pour soi-même.

## L'AGRESSION, UN CHOC PSYCHOLOGIQUE

Le type d'accompagnement effectué par les thérapeutes du Pôle s'inspire des techniques de debriefing utilisées et largement commentées par les victimologues (L. Crocq, F. Lebigot, C. Damiani), adaptées au sujet et à ses défenses. La présence solide et empathique du

thérapeute pendant le récit de l'événement subi permet la libération des affects ressentis, non élaborés, qui n'en finissent pas de provoquer les signes invalidants. En donnant du sens aux ressentis jusque-là indésirables ou absurdes, le sujet peut de nouveau se reconnaître et se considérer. C'est au thérapeute de toujours s'adapter au patient en se montrant créatif et attentif. Les outils empruntés aux techniques existantes (comportementales, analytiques, psychologie transgénérationnelle) doivent permettre de trouver le chemin des mots, des histoires et du mieux-être. L'uniformité thérapeutique est une contre-indication dans le traitement des victimes.

## CAS CLINIQUES

### L'HISTOIRE DE MARIE

#### *L'agression*

Marie est une jeune femme de 25 ans qui fait appel aux services du Pôle de soutien psychologique à la suite d'une agression qu'elle a subie sur son poste de travail, un guichet d'accueil dans une grande gare parisienne. Il est 17 heures, Marie et une collègue effectuent leur travail de renseignements et d'orientation auprès des voyageurs, quand entre dans le local (petit) une dizaine de personnes fort mécontentes de la suppression de leur train. Dans un premier temps, Marie dira avoir "subi" cette situation avec un certain fatalisme : "Ils sont tellement mécontents, parlent tous en même temps, qu'on ne peut rien faire, on attend que cela se passe". On perçoit chez elle une certaine habitude (leur guichet est situé face aux quais), voire une certaine compassion : "C'est vrai que les retards sont trop fréquents et que c'est pas marquant pour eux". Elle était à la recherche des prochains trains susceptibles d'intéresser les clients quand elle est saisie à la gorge par une femme qui hurle "Feignasse, j'en ai marre de toutes tes conneries !", la soulève presque du sol et la pousse contre le mur du fond...

Elle se souviendra de l'effet de surprise quand elle comprend que la femme est sur son territoire, de sa panique quand elle sent la force dans les bras de la femme et qu'elle voit dans ses yeux une haine et une violence jamais rencontrées jusqu'à présent. Atterrée, Marie mettra du temps avant de se défendre, mais profitera cependant de la bousculade générale pour attraper le poignet de la femme et le tordre, arrachant à cette dernière un cri de douleur. C'est à ce moment précis que des policiers interviennent et font sortir les clients du guichet. Marie se retrouve avec sa collègue qui lui signale qu'elle a des traces rouges sur le cou. À ce moment-là, elle ne ressent aucune douleur et ne se plaint de rien. Lors du rapport, elle signale seulement qu'il est un peu trop facile de rentrer dans leur périmètre. Elle rentre chez elle et la soirée, selon ses dires se passe normalement.

C'est en arrivant en gare, le lendemain matin, qu'elle ressent une sensation de malaise qui ne la quittera pas de la journée. Les marques sur le cou sont encore très apparentes et elle ressent maintenant une gêne pour déglutir. Au fil des heures, Marie se sent de "mauvais poils" dit-elle. À 16 heures, alors que l'affluence en gare devient de plus en plus perceptible, Marie se fâche avec sa collègue qui ne se souvient plus d'un horaire, puis avec sa responsable à qui elle reproche le chauffage encore une fois en panne. Le soir, elle part sans avertir personne. Dans le train, elle se met à suffoquer et parvient difficilement à rentrer chez elle. Le lendemain, elle se sent de nouveau en proie à une oppression respiratoire et elle prend rendez-vous avec son médecin pour l'après-midi. En quelques heures, l'état de Marie va empirer, elle se met à ressentir une peur panique pour la santé de son fils et a de plus en plus de mal à avaler. Elle dit repenser beaucoup à la femme qui l'a agressée, revoyant sans arrêt ses yeux, se demandant pourquoi elle lui en voulait autant. Son médecin lui prescrit des anxiolytiques ainsi qu'un arrêt de travail. Les jours qui suivent ne présentent guère d'amélioration, son état alterne entre mauvaise humeur envers ses proches et sentiment de culpabilité vis-à-vis de sa famille qui la conduit à s'excuser sans arrêt. Son sommeil est de mauvaise qualité et elle se sent toujours en danger.

C'est l'une de ses amies, connue lors de son apprentissage à la SNCF, qui la pousse à téléphoner au numéro vert d'assistance psychologique. Elle est très réservée quand à l'utilité d'une telle démarche, mais, poussée par son amie qui lui propose de l'accompagner, elle se rendra au premier rendez-vous. Marie viendra deux fois accompagnée avant de se décider à venir seule. Après quelques entretiens, elle souhaite retravailler. En collaboration avec le médecin du travail, la reprise professionnelle en qualité d'agent commercial est prévue, comme elle le souhaite et comme c'est souvent le cas après une agression, sur un autre site. Lors d'un entretien au Pôle, une semaine après sa reprise professionnelle, le psychologue note quelques changements. Tout d'abord, Marie arrive en retard et se montre assez défensive, deux attitudes nouvelles. Elle se dit intéressée par ses nouvelles fonctions, tout en se plaignant de ses nouveaux collègues, "des anciens qui ne comprennent rien".

Dans cette agression, on retrouve à la fois l'effraction professionnelle de l'espace de travail et l'effraction psychique du pare-excitation faute d'anticipation possible. Marie présente un état psychologique proche de celui décrit par les victimologues (L. Crocq, F. Lebigot, C. Damiani) : reviviscences, sentiment de culpabilité déplacé ici dans le contexte familial, réactivité émotionnelle. L'opportunité de reprendre le travail après une agression est toujours un moment délicat. En effet, certains agents ne veulent pas attendre le rétablissement psychologique, prétextant que s'ils attendent trop, ils ne recommenceront pas. D'autres retardent la reprise très

longtemps ou demandent une mutation. Ce travail est toujours un moment crucial de la prise en charge. En effet, il s'agit pour l'agent de se retrouver sur la scène du drame et en quelque sorte de dépasser l'état de victime. L'entretien vise à trier entre les bonnes et les mauvaises raisons de reprendre, et permet de revisiter encore une fois l'événement subi afin d'y débusquer un éventuel dernier fantôme. Un autre entretien est généralement planifié quelques jours après la reprise. Si la première étape, le débriefing, permet au sujet de retrouver la maîtrise de son histoire et de repartir sur son chemin de vie, une seconde étape est souvent nécessaire. On pourrait la qualifier d'accompagnement dans la réinsertion professionnelle.

### *Le parcours scolaire et professionnel de Marie*

Marie a peu investi sa scolarité. Après un BEPC obtenu à 16 ans, elle a tenté, sans succès, plusieurs formations en secrétariat et bureautique avant de se lancer dans la vie professionnelle. Après trois ans de missions intérimaires, largement entrecoupées de périodes de chômage, elle postule avec succès à la SNCF en qualité d'emploi jeune. Elle occupera différents postes commerciaux, principalement d'accueil. Pour Marie, entrer à la SNCF est une chance qu'elle compte bien saisir pour rester dans l'entreprise. Elle se montre très disponible, soucieuse de rendre service et de s'améliorer. Au bout de quatre ans, ses efforts sont récompensés et elle intègre le statut de cheminot.

### *Le prix de la désillusion*

Marie a toujours été très appréciée de ses collègues et responsables. Mais après l'agression, la situation change et elle se montre de plus en plus revendicative, critiquant sans arrêt les conditions de travail. Comme l'on pouvait s'y attendre, son attitude finit par lasser. Elle se retrouve isolée, ce qui la conforte dans l'idée d'une entreprise mauvaise, qui ne veut plus d'elle. La situation se dégrade totalement quand elle demande haut et fort une mutation près de chez elle (il y a de nombreuses demandes de mutation pour la province, mais peu d'élus). Autant l'entreprise (représentée dans ce cas de figure par ses médecins, assistants sociaux, responsables sûreté) peut se montrer sensible aux manifestations de souffrances, larmes, peurs, inhibitions et proposer différents types d'aide après une agression, autant, quand elle a le sentiment d'avoir fait ce qu'il fallait et ne récolte que critiques, elle peut se montrer insensible. Marie ne reçoit aucune compassion et ses plaintes restent sans réponse. Outre le fait que l'entreprise ait mis du temps à reconnaître l'accident de travail (l'agression physique n'ayant pas été reconnue d'emblée et le dépôt de plainte tardif), Marie avait, comme beaucoup d'emplois jeunes, un répertoire de griefs revendicatifs, ambivalents, refoulés jusque-là, réveillés par l'agression. Pas facile d'en vouloir à une entreprise qui vous a recruté "malgré tout". Elle reconnaît que sans son statut

d'emploi jeune, elle aurait eu des difficultés pour se faire recruter, qu'elle a eu de la chance, mais il est vrai aussi que les épreuves professionnelles ne l'ont pas épargnée. Elle a parfois le sentiment d'avoir subi un bizutage, qu'elle a plus que d'autres (recrutés directement au statut de cheminot) travaillé dans les zones dites difficiles. Certaines situations douloureuses lui paraissent aujourd'hui mériter un dédommagement. Elle se souvient par exemple de ses "hauts le cœur" quand elle a dû par deux fois aider les pompiers à faire reculer les clients après un accident de personne. Marie avait beaucoup attendu de l'entreprise et ressentait confusément que cette dernière lui devait quelque chose. Quoi ? Une reconnaissance de ses efforts, de sa souffrance, de ses espoirs ? Qu'elle efface la lourde ardoise des échecs scolaires et professionnels précédents ?

Au cours des entretiens, Marie revisite son rapport aux études, au métier, ce qui suppose bon nombre de détours dans les couloirs des us, traditions et albums de famille. Elle repère des faux raccourcis, des répétitions et des projections qui l'amènent à redéfinir ses relations professionnelles : collègues, responsables, clients. Dans le cas de Marie, on est à la fois dans une situation que nous rencontrons fréquemment, à savoir la réminiscence de traumatismes anciens, ici des accidents de personnes qu'il faudra travailler en entretien au même titre que le dernier événement, et la remise en question du poste, du statut de cheminot avec la levée des griefs envers l'entreprise. À la SNCF, bon nombre d'agents sont fils ou filles de cheminots et peuvent être "victimes" des habituels avatars de la répétition transgénérationnelle. Les travaux de Vincent de Gaulejac<sup>(6, 7)</sup> sur la névrose de classe et sur la honte trouvent ici un écho particulier, ainsi bien sûr que les travaux de Schützenberger<sup>(8)</sup>.

À la lecture de ce cas, l'on voit bien que la prise en charge psychologique à la suite d'un événement professionnel potentiellement traumatisant se fait souvent en deux temps. Tout d'abord, le travail psychologique se fait au plus près de l'événement et de ses conséquences émotionnelles. Ensuite, il s'agit pour la personne de se réapproprier une place, de quitter un état de victime pour retrouver celui d'agent, et ce, en travaillant la place de l'événement dans l'histoire individuelle.

## AUTRE HISTOIRE, CELLE DE MICHEL, AUTRE SOUFFRANCE

### *L'agression*

Michel est contrôleur depuis 20 ans, assumant avec confiance et assurance ses missions jusqu'à ce qu'il soit victime d'une agression. Il se plaint au médecin d'établissement de crises d'angoisse, se sent déprimé et dans un état d'asthénie croissante avec des troubles du sommeil qui résistent au traitement. Le médecin lui propose de prendre rendez-vous au

Pôle de soutien psychologique, ce que l'agent accepte. Dans une gare parisienne, au départ d'un TGV, trois individus bruyants et sous l'empire de l'alcool (deux hommes décrits comme imposants, âgés d'à peu près 25 ans, et une femme) s'appêtent à monter dans le train. Michel et son collègue s'approchent et Michel leur demande de présenter leurs titres de transport. Après un refus, la situation dégénère très rapidement, l'un des individus devient alors menaçant et des insultes fusent. Le collègue de Michel n'intervient pas, reste en retrait et Michel se retrouve seul à gérer cette altercation. Toutefois, des clients tentent de calmer ces individus en prenant parti pour le contrôleur, jusqu'au moment où l'un des individus pousse Michel contre la paroi de la plate-forme. Celui-ci est acculé, sans possibilité de fuite. L'agresseur hurle qu'il ne lui reste que cinq secondes à vivre avant "qu'il le crève", tout en fouillant dans son blouson à la recherche d'une hypothétique arme. Il se met à compter. Grand silence, plus personne ne parle ni n'ose approcher. Situation d'attente extrême et d'effroi – temps "mort" – en dehors du monde. Le seul contact pour Michel, le regard "fou" de son agresseur. L'intervention des forces de l'ordre permet l'interpellation et les démarches administratives, judiciaires et médicales débutent.

Dans un premier temps, il est accompagné par son collègue qui lui reproche d'avoir trop regardé l'agresseur. Michel se sent très seul, abandonné. Cette impression est renforcée par une remarque de la personne chargée de la commande du personnel : "Puisque tu n'es pas blessé physiquement, tu devrais être à même d'assurer ton service demain". Il se sent honteux, diminué, surtout depuis qu'il a appris que l'agresseur ne possédait pas d'arme. La comparution immédiate a lieu 48 heures après. Sur les conseils de l'avocat mandaté par l'entreprise, Michel assiste à l'audience. Il peut ainsi donner sa version des faits, mais ressort meurtri par le regard et le sourire narquois de l'agresseur qui nie les faits. Michel se plaint de cauchemars et de flashes ; le thème est toujours identique, l'homme s'approche, veut l'étrangler et son regard le pétrifie. Au fil des séances, son état s'améliore jusqu'au jour où une situation le fait rechuter : trois jeunes se garent rapidement sur l'emplacement qu'il s'appêtait à occuper, tout en se moquant de lui. À nouveau, il évoque "le regard ironique" ainsi que la honte, car il a fui sans se défendre devant les autres clients.

### *Le souvenir d'une honte bien gardée*

Déjà, à plusieurs reprises, le thème du regard des autres avait été évoqué et relié à l'état de santé de son fils aîné atteint d'une maladie génétique. Il avait parlé du choc ressenti à la naissance (la maladie n'avait pas été découverte pendant la grossesse), mais en minimisant le lien possible. Un souvenir y est associé, celui d'une honte bien gardée. À la naissance, le handicap de son fils n'était pas apparent, il passait même inaperçu dans un landau. Mais à l'âge où tous les bébés

parviennent à s'asseoir, tenir debout et marcher, le handicap était alors très visible et Michel ne l'a pas supporté. Il fuyait les sorties avec son fils en dehors de la maison alors que son épouse et les grands-parents semblaient, eux, assumer. Jusqu'à ce jour, il n'avait pas abordé ce qui était pour lui un secret, inavouable à lui-même, il était un père coupable et honteux. La restauration des liens entre les différents événements et la mise en mots d'affects refoulés ont favorisé son rétablissement psychologique.

Toute situation de stress aiguë peut provoquer des réactions psychologiques plus ou moins importantes, reconnaissables et habituelles, mais peut aussi rencontrer une autre histoire de vie douloureuse. L'un des objectifs de cette thérapie a été de restaurer l'image de soi attaquée, sans jugement pour éviter, comme le souligne fort justement Tisseron<sup>(9)</sup> dans ses travaux sur la honte, que l'individu ne se réunifie comme sujet indigne. Ce ressenti est souvent masqué par d'autres émotions, telles que la colère, l'impuissance et la culpabilité. Pourtant, en travaillant sous le regard des autres, l'agent commercial s'expose tout particulièrement à ses avatars. En parlant d'une agression, un contrôleur disait : "Je n'ai rien pu faire, j'étais comme une merde". Quand, face à la violence, le sujet a été dans l'incapacité de se mettre en colère, le sentiment d'impuissance prédomine alors avec la rage honteuse de ne pas avoir pu se défendre. L'agression dans le cadre professionnel renvoie souvent au sentiment d'incompétence : "Je n'ai pas su", "je n'ai pas bien fait", "je n'ai pas bien réagi". Les réactions de l'entourage vont s'avérer primordiales dans l'intégration et le dépassement de l'événement.

## DISCUSSION

Alors que l'agression s'inscrit dans une rupture du lien social, c'est par le biais du regard porté par un tiers sur la souffrance de la victime que l'on construit les bases d'une réparation. Un accompagnement rapide est nécessaire pour maintenir la continuité entre l'avant et l'après et pour reconstruire le lien entre l'individu et la communauté des hommes. Il est très important que l'entreprise, par le biais de ses différents intervenants, fasse office de tiers. On retrouvera la hiérarchie qui la première s'inscrit dans une démarche reconnaissante en pointant le caractère "anormal" de l'événement en tant qu'agression professionnelle. Elle établira une déclaration administrative d'accident du travail, attestera de la pertinence des réactions professionnelles et témoignera de la légitimité des réactions émotionnelles. L'accompagnement et l'orientation dans les différentes démarches juridiques, médicales et administratives seront le point d'orgue de cette reconnaissance de la souffrance de l'agent. La possibilité de rencontrer un psychologue de l'entreprise participera également à la prise en charge de l'agent.

## QUELLES LIMITES POUR L'ACCOMPAGNEMENT PSYCHOLOGIQUE EN ENTREPRISE ?

On a vu que les psychologues avaient été sollicités pour aider l'entreprise et ses agents à passer un cap douloureux. Aujourd'hui, sans être populaire, le psychologue est, parmi bien d'autres partenaires, un allié interne que l'on sollicite individuellement ou collectivement quand il y a souffrance. Ce recours possible à des psychologues cheminots pour d'autres cheminots pose la question de la place du thérapeute au sein de l'entreprise SNCF et du cadre d'interventions de ses actions.

Dans notre pratique, il est évident que c'est l'être humain dans son intégralité qui est pris en compte, avec son passé, sa personnalité, ses atouts et points de fragilité. Cependant pour la direction de l'entreprise, notre action peut ne viser qu'au maintien des compétences professionnelles ou qu'à favoriser une reprise de travail.

## LES RISQUES DU MÉTIER

Le psychologue, cheminot et victimologue en entreprise, entend les plaintes toujours légitimes, mais qui n'en nécessitent pas moins une analyse parfois délicate. Il entend les règlements de compte personnels, les rencontres et principes de réalité douloureux mais inévitables, et des vrais violences inadmissibles que parfois l'entreprise, par négligence, fatalisme ou paresse, cautionne. Le psychothérapeute se doit de travailler avec l'entreprise et non contre, de façon très diplomate, pour favoriser la remise en cause sans risquer la rupture. Un simple appel maladroit auprès d'un responsable et c'est l'agent qui va en subir les conséquences. Mais d'autres écueils guettent le psychologue clinicien en entreprise.

## DEMANDE OU COMMANDE ?

Deux exemples de messages reçus : "J'aimerais que des psychologues soient là quand nous parlerons avec l'agent de son agression car vous percevez des choses qui peuvent nous échapper et nous pensons que l'agent a commis des fautes". Un autre responsable nous a un jour demandé d'organiser des groupes de parole pour faire baisser les tensions sociales qui existaient au sein de son établissement. L'analyse de la demande est une étape essentielle et chaque intervention nécessite un cadrage rigoureux. À chaque fois, il s'agit de savoir de qui émane la demande, d'un agent ou d'une personne ayant autorité au sein d'un établissement, et pour quoi faire. Dans le premier cas, nous pourrions parler de "demande", dans le second de "commande" de la part de l'institution. Parfois, nous observons une formulation de demande biaisée : la carte "psy" venant comme une solution miraculeuse à un dysfonctionnement, dans l'espoir de voir le comportement d'un agent changer. Il est aussi vrai que l'événement traumatique, de par cette confrontation bru-

talement de la victime avec la mort, peut rendre difficile la formulation de la demande. Celle-ci est donc parfois soufflée, conseillée, voire initiée par un tiers : médecin, hiérarchie, collègue, assistante sociale, psychologue formateur. À partir de là, qu'en est-il de la demande de l'agent ? L'analyse de la demande est donc une étape essentielle et déterminante dans la prise en charge.

## LE RETOUR À LA NORMALE : C'EST POUR QUAND ?

L'acte thérapeutique débute souvent dans un contexte d'attente de normalisation, de retour à un état antérieur, "d'être comme avant". L'agent est sujet à une forte émergence d'affects par et dans un milieu qui laisse peu de place à cela habituellement. On peut aisément imaginer les difficultés inhérentes à cette confrontation caractérisée par la crainte de "ne pas s'en sortir", et la peur du regard des autres, d'être socialement inadapté. L'entreprise devient alors le miroir des peurs de l'agent. On comprend que ce dernier ressente le caractère urgent de sa guérison et qu'il entende l'ambivalence de l'entreprise : "Je te comprends, mais guéris vite !". Or, il est parfois difficile pour la hiérarchie, la famille, comme pour certains médecins du travail, de comprendre le retentissement d'un psychotraumatisme ; notamment d'accepter que la réparation psychologique puisse prendre du temps ou encore que des événements, sans lien direct apparent, puissent provoquer des rechutes.

La personne en souffrance psychologique exprime une demande d'aide individuelle reliée à une requête sociale de normalisation. Le recours aux "psy", et particulièrement en ce qui concerne la prise en charge des victimes, tend vers une banalisation dont les médias se font largement l'écho. Au sein même de l'entreprise, la multiplication des démarches de prévention et d'informations sur les thèmes de la violence au travail favorise la recherche d'une réparation psychologique d'urgence. Au psychologue de toujours se demander ce qu'il en est de la demande de l'agent, et d'écouter une histoire singulière. Notre veille déontologique ne serait pas complète si nous ne prêtions pas attention au risque "d'homologie fonctionnelle" <sup>(10)</sup>. Ce principe s'apparente à ce que l'on appelle en milieu psychiatrique la "contamination psychotique". Une institution pourrait reproduire dans son fonctionnement même les mécanismes psychiques qui animent les patients qu'elle accueille. Le Pôle de soutien psychologique ayant pour vocation la prise en charge de victimes, le risque consisterait à rejouer les processus psychiques mis en œuvre par les agents que nous recevons en nous identifiant à eux. Nous pourrions aussi être dans la fascination ou encore travailler avec une conviction proche du militantisme. Et ce, d'autant plus facilement que les psychologues cliniciens ont dû "se battre" pour faire reconnaître leur travail au sein de l'entreprise.

## LE CADRE DE L'EXERCICE

Le psychologue thérapeute en entreprise agit aussi en qualité de représentant de l'institution dans laquelle évolue l'agent. Bien sûr, son rôle est avant tout thérapeutique, mais il peut difficilement se démarquer des inclinaisons institutionnelles. Le lieu institutionnel vient définir le contexte spécifique où l'acte psychothérapeutique s'exerce. Ce dernier s'inscrit dans un espace particulier, l'environnement professionnel, déterminé par un événement social (une agression ou un accident dans le cadre de l'exercice des fonctions). Les bases du cadre sont toujours à reconstruire en fonction de deux éléments essentiels et immuables : un espace de liberté de parole, et l'écoute d'une histoire singulière. Le traitement d'un événement à caractère traumatique subit dans le milieu professionnel n'est pas l'apanage des psychologues, mais appartient également à la hiérarchie et aux collègues. Il en est de même sur le plan privé, l'événement se doit d'être porté par la famille et les proches en général.

Nous sommes parfois confrontés aux limites du système. Il n'est en effet pas actuellement doté d'une instance régulatrice qui permettrait de faire office de médiateur lorsque le besoin s'en fait sentir. Cette instance serait chargée de rétablir des liens de fonctionnement opérants tant pour les agents que pour l'entreprise. Elle permettrait de trouver des compromis pour qu'aucun des acteurs de l'entreprise ne se sente lésé. Elle accommoderait les contradictions entre les impératifs de productivité, d'économie, d'une part, et la nécessité d'être attentif à la santé mentale des agents, d'autre part. Sans doute s'agit-il de l'une des évolutions qui restent à penser et à réaliser, même si beaucoup de chemin a été parcouru depuis dix ans.

D'un langage avant tout technique, lié aux impératifs de fiabilité du transport ferroviaire, l'entreprise a développé des concepts issus des sciences humaines pour accompagner les agents. Après bien des résistances, l'entreprise a admis, davantage que compris, l'importance d'accompagner ses agents, même *a minima*, et en s'en défendant. Cet espace d'écoute est à construire et à déconstruire en fonction des singularités et des histoires de chacun, et ce, dans un contexte où la demande n'est pas toujours formulée explicitement. Il n'y a pas de réponse toute faite, livrée clé en main. Dans certains cas, le travail du thérapeute consistera à informer, dans d'autres à débriefer, parfois à soutenir, ou encore à être un relais entre deux prises en charge psychothérapeutiques. Aux thérapeutes de veiller aussi à ce que la psychologie ne soit pas utilisée comme remède unique contre tous les maux de société et de l'entreprise, excluant le travail du collectif, du politique et du social. ■

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1 - Chappel D, Di Martino V. Violence at work. Genève : BIT, 1998.
- 2 - Dejours C. Travail, usure mentale. Paris : Bayard, 2000.
- 3 - Debout M, Larose C. Violences au travail. Paris : Les éditions de l'Atelier, 2003.
- 4 - Hall E. La dimension cachée. Paris : Le Seuil, 1971.
- 5 - Damiani C. Les victimes. Violences publiques et crimes privés. Paris : Bayard, 1997.
- 6 - Gauléjac V. La névrose de classe. Paris : Hommes et groupes, 1987.
- 7 - Gauléjac V. Les sources de la honte. Paris : DDB, 1996.
- 8 - Schützenberger A. Aïe, mes aïeux ! Paris : Desclée de Brouwer, 1993.
- 9 - Tisseron S. La honte. Psychanalyse d'un lien social. Paris : Dunod, 1992.
- 10 - Pinel JP. Les fonctions du cadre dans la prise en charge institutionnelle. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe* 1989 ; 13.

### Autres références

- Briole G, Lebigot F. Le traumatisme psychique : rencontre et devenir. Congrès de psychiatrie et neurologie de langue française. Paris : Masson, 1994.
- Crocq L. Les victimes psychiques. *Victimologie* 1994 ; 1 : 25-33.
- Fontaine R. Psychologie de l'agression. Paris : Dunod, 2003.
- Teneul S. Stress et traumatisme dans une grande entreprise de transport : la SNCF. *Revue francophone de Stress et du Trauma* 2001 ; 1 (4) : 227-236.