

**Sylvie Teneul:** Sylvie Teneul responsable du Pôle de Soutien psychologique de la SNCF - Pôle de Soutien Psychologique de la SNCF, 41 rue du Charolais - 75012 Paris.

Paru in *Revue Francophone du Stress et du Trauma* 2011, 11(1), 47-54.

**Les interventions psychologiques en entreprise, une avancée et un risque pour les salariés Entre souffrances, urgences, alibis, commandes... la place des psychologues cliniciens en question.**

**Résumé :** Créé en 1997, le Pôle de Soutien Psychologique de la SNCF accompagne les agents de l'entreprise confrontés à des drames humains (suicides, accidents mortels) et/ou à des actes violents (agressions). Si l'entreprise n'a pu leur éviter ces rencontres douloureuses, elle se devait d'en limiter les effets psychologiques. A ce jour, solliciter un psychologue après un choc à caractère traumatique est devenu un acte quasi banal. Parallèlement à cette activité et à la suite des bouleversements structurels qui impactent l'entreprise, de nouvelles demandes émergent de la hiérarchie de proximité, du médical et des agents eux-mêmes. Elles sont consécutives à la manifestation de signes cliniques inquiétants et récurrents (passage à l'acte auto et hétéro agressif, isolement, dépression...) chez des agents contraints de changer de travail ou de lieux d'affectation. Si les conséquences de la rencontre traumatique sont maintenant bien prises en considération, les effets néfastes causés par les bouleversements structurels doivent être sérieusement abordés. Après un retour sur 13 ans d'activité du PSP au service des agents de la SNCF, nous évoquerons les nouvelles activités qui se sont développées en plus de l'activité victimologie : l'intervention psychosociologique auprès de la hiérarchie de proximité confrontée à une fermeture de site et de groupes en souffrance, l'analyse de la pratique managériale.

**Abstract:** The Psychological Support Centre of SNCF was created in 1997 to help the employees of the company who have been confronted with human tragedies (suicides, mortal accidents) or with violent actions (attacks). If the company couldn't prevent its employees from experiencing these painful events, it had to limit the psychological effects. Today, to ask the help of a psychologist after a traumatic shock becomes a very common thing to do. Parallel to this activity and to the deep changes the company has to deal with, we can notice new demands from the very close hierarchy, the medical service and the employees themselves. These demands are the consequences of worrying and recurring clinical signs (self violence or towards the others, isolation, depression...) of employees who must change job or place of work. If the consequences of traumatic situations are now well taken into account, the bad effects caused by deep changes in the company must be seriously studied. After summarizing the activity of the PSC during the past 13 years in aid of the SNCF employees, we will talk about the new activities that have developed parallel to this psychological activity: first, the intervention of psychologists is requested to help the

very close hierarchy in case of sites closings, suffering people; and the analysis of the management system.

**Mots clés** : choc traumatique, stress professionnel, psychologie clinique

**Key Words**: traumatic shock, professional stress

## Introduction

Crée en 1997, le Pôle de Soutien Psychologique accompagne les agents de l'entreprise confrontés à des situations à caractère stressant et /ou traumatisant et assure des formations préventives auprès de ces mêmes agents. Les psychologues cliniciens du Pôle interviennent plus particulièrement auprès des conducteurs de trains, des agents au contact de la clientèle et leur hiérarchie. A la SNCF, les grands stress professionnels qui impactent les agents sont les accidents ferroviaires, de personne, les agressions.

## Historique des activités du PSP

Si l'entreprise se doit de veiller au bien-être psychologique de ses agents, elle ne peut éviter toutes les rencontres potentiellement traumatiques. Certains actes de violence perpétrés contre les agents en sont un exemple, (1000 agressions physiques par an), les accidents par le train un autre. Ces phénomènes ne sont pas bien entendu nouveaux, il y a toujours eu de la violence et des accidents mortels sur les voies, (environ près 600 fois par an par manque de vigilance ou par volonté délibérée de mourir).

Pendant longtemps, le thème du suicide sur les voies était à peine abordé ou seulement sous l'angle technique et pratique : procédures de sécurité, arrêt de travail, suites de la procédure judiciaire. Car, maîtriser est au cœur de l'activité de conduite : maîtrise cognitive pour comprendre, savoir, calculer, anticiper, évaluer; maîtrise de la motricité, pour agir, attendre, agir à nouveau ; maîtrise de l'émotionnel pour deviner, ressentir sans défaillir et toujours prendre la main sur l'émotion. En 1993, un conducteur qui avait été confronté à un accident de personne (terme pudique pour un accident mortel) a commis dans les heures suivantes et sans raison objective une erreur de sécurité qui aurait pu avoir de graves conséquences. Cet incident interpelle fortement les dirigeants de l'entreprise qui décident de prendre en compte la variable psychologique. A partir de là, des mesures adaptées sont prises. Après un événement de cet ordre, le conducteur est relevé de son poste avec une reconnaissance en accident du travail. Cette prise en compte le protège d'une perte de salaire potentielle. Ces premières mesures s'accompagnent également de la mise en place d'une sensibilisation auprès des élèves conducteurs dispensée par les psychologues.

C'est donc par peur de transgresser son impératif de fiabilité que la SNCF a admis qu'un espace secret rempli d'émotions, d'inquiétudes moins maîtrisables que les mesures techniques, existait chez son personnel.

## 1) Mais pourquoi l'accident de personne peut-il provoquer un traumatisme ?

L'accident de personne, c'est le corps de l'autre qui fait réellement effraction dans le corps machine-homme, homme-machine du conducteur avec son lot de sensations physiques, kinesthésiques et émotionnelles : *« j'ai eu l'impression qu'il allait entrer dans la cabine », « j'ai tapé de toutes mes forces sur le bouton frein », « il m'a regardé en souriant », « j'ai crié pour qu'il s'en aille » ou « il ne s'attendait pas à ce qu'un train arrive, il est resté figé, paniqué comme un lapin dans les phares d'une voiture », « si je n'avais pas sifflé, il aurait été sauvé », « si j'avais été à l'heure, si j'avais pu freiné à temps, il ne serait pas mort ».* Comment raconter ? Le sang, le bruit, l'arrêt sur les images qui n'en finissent pas de repasser en boucle.

Il y a plusieurs lectures possibles de ce phénomène. Celle, de Lebigot (2005) qui parle de la rencontre avec le Réel de la mort modifiant à jamais le rapport avec ses semblables, avec la communauté des vivants. D'autres, comme Clot (1999) et Aulagnier font référence au « souvenir gelé » que le conducteur pourra « soit l'effacer, soit le transformer en du présent immuable fixé [...] ». C'est ce présent immuable qui expliquerait les perpétuelles réminiscences qui perturbent la vie personnelle et professionnelle de ces conducteurs. Pour Clot, l'action de conduire a été « contrariée ». Ricoeur, émet l'hypothèse que la souffrance résulterait de « la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir faire, ressenties comme une atteinte à l'intégrité de soi ».

## 2) Les débuts de l'accompagnement psychologique à la SNCF

Quand, en 1993, les psychologues sont contactés pour former les futurs conducteurs à : « faire face aux accidents de personne », il y avait une réelle urgence à le faire, non pas parce qu'on allait éradiquer le traumatisme, nous n'étions pas dupes, mais parce qu'il était grand temps d'en PARLER. Il fallait rompre l'isolement dans lequel le conducteur s'est trouvé pour le relier à la communauté des vivants. Certes, il n'a pas frôlé sa propre mort mais il a côtoyé d'un peu trop près celle d'autrui. Le rôle du psychologue consiste d'abord à remettre les acteurs à leurs places : *« ce n'est pas moi qui ai tué, c'est la volonté de l'autre et c'est le train ! »*, de relier les affects aux représentations. La tâche du psychologue consiste également à permettre la réunification du corps morcelé vu sur les voies à l'aide de la raison et du sentiment, *« il l'avait voulu »* mais aussi *« pauvre homme, pauvre femme, mourir ainsi ! »* Sans oublier la prise en compte du risque de la fascination. Le conducteur assiste aussi bien malgré lui à un moment d'exception, celui du passage de la vie à la mort. Surtout, il convient de favoriser les retrouvailles avec les collègues, moment crucial où le conducteur doit montrer à ses pairs que : *« je m'en suis sorti, je suis toujours l'un des leurs, je n'ai pas peur ! »*. L'intégration ou la réintégration après un temps d'absence est primordiale pour clore la convalescence psychique. A cette étape, le psychologue est inutile, l'aide doit venir des collègues et de la hiérarchie de proximité, du responsable hiérarchique. Apprécié, détesté, en conflit, peu importe la situation, ce qui s'est passé auparavant doit être mis entre parenthèses. Le chef est celui qui va présenter aux collègues celui qui revient et valider ses compétences. C'est la raison pour laquelle, la formation de la hiérarchie à l'accueil d'un agent fait partie d'une des activités principales du Pôle. Si au début de nos prises en charge, les premières phrases d'un conducteur ou d'un contrôleur étaient souvent : *« je n'ai même pas vu mon chef, ou : « il m'a dit t'inquiète pas, cela va passer ! »* ou même : *« n'en profite pas pour prendre*

*des vacances ! » Aujourd'hui, on sent la fierté d'appartenir à un collectif qui s'engage, prend des nouvelles, accompagne au commissariat et reconduit au domicile.*

*Pour résumer 13 ans d'activité au service des agents de la SNCF ayant été confrontés à des événements à caractère stressant et/ou traumatisant, on peut citer deux étapes essentielles : la prise de conscience de la souffrance professionnelle consécutive à certains événements et la légitimation de la psychologie clinique dans l'entreprise. Il y a d'abord eu une période que l'on pourrait qualifier de militante contre le jugement, la moralisation, la conception du cheminot blindé de technicité et de savoirs, qui doit forcément faire face. Avoir le droit d'aller mal un moment sans que l'identité professionnelle ne soit remise en cause a été le message le plus difficile à faire accepter. Il est plus facile de juger une personne qui a été plusieurs fois agressée en considérant « qu'elle le cherche » que de penser aux avatars du traumatisme qu'est la répétition ou la mise en acte de la peur. Heureusement, les temps ont beaucoup changé. Ainsi, aujourd'hui, contacter un psychologue pour exprimer son désarroi n'est plus un signe de faiblesse et de féminité, 2 risques majeurs pour un métier d'homme et d'honneur !*

La prévention psychologique étant née, elle n'a ensuite cessé de se développer. Au cours des années 2000, le Pôle s'est étoffé pour permettre à tous les agents d'avoir recours à ses services sur tout le territoire. Ensuite, les agents ont souhaité pouvoir joindre un psychologue 24h sur 24h. Fallait-il s'en réjouir ? Au risque de déplaire à un courant critiquant la psychologisation à outrance qui dédouane l'organisation et ses dirigeants de leur responsabilité, la réponse dans ce contexte est indubitablement oui. Oui car le psychologue-cheminot « psychocollègue » qui répond est un allié de l'agent se retrouvant isolé après un événement douloureux. Le psychologue écoute ce qu'on ne peut pas dire à son chef, à son collègue ou à son épouse car trop sale, en dehors de la réalité, à part. Souvent, l'entretien téléphonique suffit à remettre du lien entre les émotions dispersées. Parfois, l'événement traumatique arrive à un mauvais moment dans la vie de l'agent (un deuil récent, une séparation) prenant alors plus de place, augmentant la charge morbide. Il est alors souhaitable de rencontrer un professionnel pour retrouver du sens et de la cohésion interne.

Mais, pouvoir joindre un psychologue 24h sur 24 ne doit pas dédouaner les collègues, la hiérarchie, le service médical et l'action sociale de leurs missions indispensables d'entraide et de solidarité. Nous n'étions pas dupes du risque d'être instrumentalisés. On lit alors dans les écrits du PSP : « *Aux thérapeutes de veiller aussi à ce que la psychologie ne soit pas utilisée comme remède unique contre tous les maux de la société et de l'entreprise, excluant le travail du collectif, du politique et du social* ». *L'accompagnement psychologique était reconnu mais encore fallait-il le protéger contre les tentatives de psychologisation à outrance. La tentation était grande pour certains responsables de nous associer à leurs difficultés.*

## **La problématique aujourd'hui : comment concilier commandes et demandes ?**

### **1) La recherche de la « juste » place du psychologue clinicien en entreprise**

Si les situations professionnelles stressantes ou traumatisantes sont aujourd'hui repérées et prises en considération, il faut également pointer les difficultés rencontrées par certains collectifs de travail. Si les motifs d'appels restent toujours liés à une souffrance collective (conséquences d'un accident du travail ou beaucoup

plus grave du suicide d'un collègue), il n'est pas rare d'apprendre sur place qu'un projet de restructuration n'en finit pas d'épuiser les agents, faisant naître tensions et rancœurs. Qui va rester ? Qui va partir ? On appelle alors les psychologues à la rescousse. Au fil des années, nous avons vu la situation se dégrader tendre et les appels au numéro vert croître de la part de la hiérarchie de proximité, de médecins inquiets, démunis, coincés appelant pour requérir de l'aide.

Le « travailler ensemble » est malheureusement trop souvent réduit à des baisses d'effectif, des délocalisations et des fins de mission. Bien que préservée par rapport à d'autres entreprises, la SNCF a elle aussi son lot de restructurations et il est de plus en plus fréquent de se tourner vers des psychologues pour rechercher une aide et contrer les effets des dysfonctionnements sur les personnes. Il est aujourd'hui indispensable de prendre le temps de définir une charte de « bonne conduite » entre professionnels. Le premier point consiste déjà à s'interroger sur l'adéquation du face à face thérapeutique comme traitement à cette souffrance. Certes, la parole soulage mais est-ce utile et efficace, dans un contexte de tension collective de faire émerger l'expression des émotions ? Ensuite, il convient de réfléchir au réseau d'entraide et à la pluri-thérapie, le groupe de parole est-il une démarche suffisante ? Il est grand temps que les acteurs sociaux des entreprises concernées par des mouvements de cet ordre puissent proposer des actions plus larges que la personnalisation et l'individualisation de la souffrance.

## 2) Le contexte actuel

Un problème ? Une petite piqûre de psy et l'on repart !

Quand le collectif dysfonctionne, que les personnes vacillent, qu'on est psychologues et salariés de cette même entreprise, comment répond-t-on et se met-on efficacement au chevet de cette souffrance ? Il y a 13 ans, à la SNCF, rencontrer la personne au sein de son collectif, sa filière, n'était pas chose facile. Il a fallu légitimer ces ressentis en « sortant » en quelque sorte la personne du collectif. Hier, il était difficile de faire dire « Je » au milieu des « ON » et des « NOUS ». Aujourd'hui, il est impératif de remettre du « on » et de renforcer le « nous » sans négliger pour autant la personne en souffrance. La situation s'est en quelque sorte inversée. Avant de poursuivre, il convient de préciser que nos propos ne remettent pas en cause la victimologie dans l'entreprise. Nous ne renions pas les fondamentaux de notre équipe : nous sommes au service des agents qui ont connu un stress professionnel qui pourrait mettre en péril leur bien-être physique et psychologique. Aujourd'hui, les demandes de groupes de parole ont explosé, pas seulement de la part des agents mais aussi de la hiérarchie de proximité et du médecin.

A la question : « *Pour quel motifs, souhaitez-vous la venue d'un psychologue ?* » La réponse est souvent : « *ils ne vont pas bien, ils sont stressés, ils ont peur* ». A la question : « *pour quelles raisons ? Que se passe t-il ?* » La réponse est la plupart du temps : « *parce que tout change, qu'ils se sentent en insécurité, parce que leur poste va être délocalisé, parce qu'ils ont « violenté » le chef, parce qu'on ne sait plus quoi faire, parce qu'on ne veut pas d'un suicide, parce que c'est dur !* »

Ces demandes viennent presque toujours de « l'entre-deux », à savoir la hiérarchie de proximité, qui doit appliquer les mesures et qui vit au plus près des agents. Nous savons qu'il ne s'agit que très rarement d'une demande mais plutôt d'une

commande précise : que le calme revienne, que la production reprenne, que les revendications et réclamations cessent.

Comme le dit à juste titre Eugène Enriquez (1997): « **Le demandeur d'une intervention, quel qu'il soit, ne demande jamais que le pouvoir qu'il représente soit questionné mais au contraire qu'il soit renforcé** ».

En résumé, « *aidez les mais ne touchez à rien...* » Il convient de faire preuve de beaucoup de créativité et de trouver une « juste » place entre sollicitude et raison. Etre dans la résistance dure ne peut conduire qu'à une seule réponse de la part de notre hiérarchie : notre évincement et notre remplacement par un de ces multiples cabinets qui vend de l'accompagnement comme on vend du voyage. Les victimes sont aussi et malheureusement un créneau porteur et commercial.

## Les interventions du PSP aujourd'hui :

### 1) Dans le cadre des restructurations

Quand on parle de restructuration à la SNCF, il s'agit certes de la fermeture d'un site, mais les agents ne sont pas licenciés, d'autres postes leur sont proposés dans un autre lieu. Ils ont le choix entre déménager, changer de métier ou augmenter parfois de façon conséquente leur amplitude horaire quotidienne.

Dans le contexte actuel français de fermetures d'usines, avec le chômage comme conséquence, il est évident que les agents SNCF sont pris dans une situation paradoxale : « *la situation est grave pour moi, mais il ne faut pas que je me plaigne car je ne suis pas licencié, c'est bien pire ailleurs et donc ce n'est pas si grave.* » Ces mouvements forcés, ces déplacements obligés sont à l'origine de beaucoup de demandes. Mobilité géographique ou professionnelle, telle est la question, tel est le dilemme. Ceux qui acceptent ce mouvement sont « bénis » par l'entreprise, les autres deviennent des problèmes. Beaucoup d'inquiétudes sont liées à ces mouvements structuraux, managériaux et locaux. Ils bousculent les rapports existants entre les agents, changent les valeurs de service public envers les clients et les collègues, modifient les zones de pouvoir et transforment les caractéristiques des métiers. En estompant bien des identités métiers et en écornant des valeurs profondément ancrées, ces mouvements déstabilisent, inquiètent et conduisent à de l'auto et/ou à de l'hétéro agressivité.

Nous avons attendu avant de nous rendre sur les sites menacés de fermeture en renvoyant le problème vers d'autres instances : syndicales, CHSCT, médicale car c'est au collectif de trouver ses marques pour faire face. Quand on nous a alertés sur les signes cliniques présentés par certains agents à la suite de l'annonce d'une fermeture, il était déjà plus difficile d'ignorer cette situation. L'insistance s'est alors teintée de menaces : « *on a peur que certains fassent des bêtises* », « *il y a eu une bagarre, c'est quoi la prochaine étape* » ? Nous avons donc rencontré des comités de suivi constitués de tous les partenaires concernés et avons accepté de les aider. Notre intervention est toujours, dans un premier temps, à l'intention de la hiérarchie de proximité particulièrement vulnérable dans ces temps troublés. La plupart du temps, elle est directement confrontée à la situation, tout en représentant le lien indispensable entre le terrain et la direction. Notre objectif consiste à l'aider dans l'accompagnement de

leurs agents en limitant la violence institutionnelle et individuelle. Pour mener à bien cette mission et appréhender le vécu des agents, il était primordial d'avoir accès à un autre discours que celui de la plainte (légitime) sollicitée par l'entretien psychologique. Par ailleurs, trop relayer et trop tarder à recevoir un agent, c'est dans certains contextes professionnels, risquer d'arriver sur un collectif trop déprimé, trop décimé pour se reprendre en main. Selon nous, les approches individuelles et collectives ne s'opposent pas, elles seraient plutôt complémentaires. Il est évident que notre priorité est de rendre les agents acteurs de la situation en les aidant à se réapproprier le sens de cette situation, mais cela ne signifie pas pour autant de refuser leur demande d'entretien. Parallèlement, le travail avec la hiérarchie de proximité permet de connaître l'histoire du site et de ses employés et de comprendre la situation d'un point de vue factuel et émotionnel. Ces rencontres permettent de repérer les blessures qui ne sont pas forcément mises en avant dans les revendications mais qui alimentent les sentiments de honte, tristesse et colère.

## 2) Méthodologie

Avec les managers de proximité, nous avons utilisé plusieurs outils : des ateliers d'écriture pour relater les réalisations et les fiertés du site, le dessin pour la construction d'un blason exprimant au mieux ses valeurs. En faisant connaissance avec leurs héros, on a pu approcher le cœur vivant du site et de ses hommes. Parce qu'ils côtoient chaque jour les agents directement frappés par la suppression des postes et qu'ils ont un rôle de prévention inestimable, nous les avons familiarisés aux notions de psychologie sur la perte, le rôle et le sens des mécanismes de défense individuels et collectifs, la loyauté et la clinique de la dépression. En alternant les approches et les points de vue (sociologique, psychologique, économique) nous tendons à une compréhension élargie des réactions. Ces dernières, conséquences de plusieurs facteurs sont à débarrasser des traces de jugement (faiblesse, paresse, trahison, vol). L'accompagnement de la hiérarchie amorcée, notre mission consiste aussi à accompagner les agents qui le désirent. C'est maintenant collectivement, individuellement, qu'ils doivent utiliser les moyens existants pour sortir la tête haute de cette situation : combattre, faire face, accepter un changement en connaissances de cause... Comme pour une victime d'un traumatisme, il convient de respecter le sens que la personne donne à cette situation et de légitimer ses réactions.

Ce n'est pas si simple car comme le souligne **A. Levy (1982), la réalité d'une organisation n'est guère facile à appréhender, il y a « une vie souterraine » que les membres n'ont pas forcément envie de voir ou d'évoquer.**

Quand nous avons commencé les permanences avec les agents sur le site, il n'a fallu que quelques heures pour comprendre que les employés n'étaient pas du « genre » à aller consulter des psychologues. Nous sommes donc entrés chez eux, dans l'atelier, 2 jours par mois et peu à peu, ils ont pris l'habitude de croiser près d'une machine un psychologue et un collègue. Personne n'était dupe du rôle qu'on nous faisait jouer : *« Alors vous venez voir s'il n'y aura pas de suicide, comme ça, si ça arrive, le patron pourra dire qu'il n'a rien à se reprocher !!! »*. Ou bien : *« Ce n'est pas d'un psy dont on n'a besoin mais de garder notre travail ! »*

Ils avaient raison et nous étions d'accord. Mais ils ont pu aussi nous faire part de leur mal-être, leurs envies de meurtres, leurs peurs, parfois leurs espoirs quand un poste allait peut-être leur être proposé. On a ainsi suivi le parcours sinueux de certains,

veillant à ce qu'ils se respectent, ne perdent pas leur amour propre. Quand on entendait dire : « *je ferai n'importe quoi, mais je n'irai pas à ... (le nouvel endroit prévu pour le transfert de poste)*, on leur répétait : « *vous n'êtes pas n'importe qui, donc vous ne ferez pas n'importe quoi !* ». Ce travail sur le terrain auprès des agents n'est pas facile et requiert une certaine modestie. Nous avons souvent mesuré notre impuissance face à l'étendue des projets de restructuration. Sans les remettre en cause, nous critiquons souvent la manière de faire et nous sommes fiers d'avoir permis à certains dirigeants de changer d'opinion sur leurs agents. Certaines décompensations sociales et psychologiques ont indubitablement pu être évitées grâce à la prise en charge du groupe et des acteurs du terrain.

Quand la Direction fait appel à des psychologues pour accompagner les agents, c'est symboliquement perçu comme la reconnaissance d'une certaine souffrance. Parallèlement aux entretiens individuels, nous œuvrons pour restaurer les liens entre les agents et leur hiérarchie, entre cette dernière et la direction. Nous regrettons toutefois de ne pouvoir faire davantage pour préserver le lien avec le métier souvent délaissé au profit de considérations géographiques, financières et pratiques. Nous trouvons très inquiétant pour l'assise narcissique et l'image de soi cette obligation de « choisir » entre identité métier et vie familiale. Entre garder son métier sous réserve de déménager ou le perdre en acceptant une activité près du domicile on peut comprendre que la plupart des agents choisissent le contenant à la place du contenu, le lieu à la place du métier. Il en résulte alors beaucoup de souffrance et des conséquences psychologiques sous estimées.

### 3) Mais pourquoi tant de peine ?

Les agents, même s'ils ont perdu leur poste, ne sont pas réellement exclus du collectif. Ils gardent leur grade et leur statut de cheminot. On peut donc se demander pourquoi cette situation prend autant d'importance. Pour Lebigot (1995), psychiatre et grand spécialiste des traumatismes majeurs, en particulier de guerre, l'importance accordée au phénomène de la victimologie aujourd'hui serait le symptôme d'une société où « l'illusion d'immortalité » aurait fait faillite. On pourrait tenter un parallèle avec les agents de la SNCF touchés par les restructurations et délocalisations en posant la même question : pourquoi réagir aussi intensément à la suppression de poste ? L'illusion d'une protection illimitée de l'institution est elle peut-être aussi en faillite ? Dans un contexte social inquiétant où le risque d'être mis au ban de la société est de plus en plus réel et largement commenté par la presse, le cheminot croit de moins en moins en sa différence et en l'assurance dont on lui garantit le bénéfice. L'illusion d'impunité et de protection ne fonctionne plus.

Jusqu'à récemment, le cheminot pouvait objectivement se sentir protégé des risques touchant beaucoup d'employés d'autres entreprises, à savoir la précarité professionnelle et sociale. Subjectivement, les épais murs d'enceintes, les procédures construites et écrites par les aînés représentent de solides fondations et des tuteurs très étayant. A l'intérieur, le cheminot peut compter sur l'appartenance à un groupe riche d'une histoire. Parfois dur à obtenir, le statut de cheminot, une fois acquis, assure une formidable protection identitaire et identificatoire. Un manque de confrontation et de contacts avec d'autres réalités que la sienne ont pu favoriser l'idée d'une protection illusoire, aujourd'hui caduque compte tenu des changements touchant l'entreprise. Symboliquement, une brèche s'est ouverte entre l'interne et l'externe occasionnant inconfort et instabilité.



Depuis toujours, l'ennemi du cheminot et non le moindre est l'accident. Toujours redouté, ce risque habite son quotidien et visite douloureusement les nuits de ceux qui l'ont un jour côtoyé. Sécurité : un mot gravé dans le marbre des procédures. On apprend aux nouveaux embauchés sa triple déclinaison : sécurité des voyageurs, des collègues et de soi-même. Ce risque là est assumé, il fait parti du métier, celui de faire circuler les trains. Les règles ont su évoluer pour s'adapter aux nouvelles technologies. Paradoxalement, quand il s'agit d'adapter une nouvelle donnée, de modifier des procédures, la mobilité et le changement sont non seulement possibles, mais anticipés. Même dans la plus folle complexité. On est sur le registre du métier, de son contenu et de sa raison d'être. Surmonter les obstacles renforce même le challenge, oblige à la concertation et à la créativité. Réussir la mobilité technique, pratique, sécuritaire ressource le collectif, renforce la fierté et l'appartenance à un groupe. Combattre cette mobilité- là n'est pas synonyme de souffrance.

En revanche, l'ennemi interne qu'est la précarité professionnelle est beaucoup plus difficile à combattre. Au fil des années, la télévision et les amis non cheminots ont fait entrer l'idée de ce cancer incontrôlable. De nouveaux termes : chômage, précarité, contrat à durée déterminée, mission, fin de contrat...ont fait leur apparition. D'abord en marge, elles sont passées en quelques années seulement, de l'état d'exception à une réalité quotidienne. Certes, il y a encore des zones protégées, fortement enviées par ceux qui n'en bénéficient pas, jalousées et montrées du doigt comme une injustice, un droit inadmissible... Le cheminot n'aurait-il pas trop d'avantages ? Le social est devenu un mot suspect entaché de convoitise. Il est alors difficile pour les cheminots d'être présentés à la télévision comme d'injustes nantis et de se sentir visés par les proches ayant perdu leur travail.

Pourtant, nous avons constaté chez les agents concernés par ces fins de poste des réactions proches de celles des endeuillés. Cette constatation renvoie aux travaux de Dejours, Clot et Lhuillier sur la fonction psychologique du travail permettant à chacun de « faire prévaloir le sens de son existence personnelle, même à des coûts psychologiques élevés » (Dejours, 2001).

#### **4) Autre activité nouvelle : l'analyse de la pratique**

Face aux interrogations récurrentes des dirigeants sur la gestion de situations complexes, difficilement qualifiables au premier abord d'ailleurs, nous proposons la mise en place de groupes d'analyse de la pratique destinés à des professionnels volontaires. L'objectif est de favoriser l'expression et l'échange de situations professionnelles individuelles en prenant appui sur le groupe. A travers la mise en commun et l'analyse, nous aidons le professionnel à verbaliser et comprendre les enjeux relationnels, mieux cerner les mécanismes à l'œuvre et acquérir une suffisamment bonne distance pour se protéger et gérer les situations délicates. Le choix du dispositif de groupe favorise également la réflexion plus générale sur le positionnement du professionnel et les règles de fonctionnement implicites et explicites du cadre de travail dans lequel il évolue.

Le groupe d'analyse de la pratique trouve une pertinence particulière dans le cadre de métiers avec une forte dimension relationnelle, le professionnel étant un instrument de travail à part entière. Après la mise en place d'une séance exploratoire avec l'ensemble de la population concernée, le cadre de travail est proposé avec un

engagement sur une période circonscrite. Ces expériences se révèlent très riches pour les psychologues cliniciens et groupalistes que nous sommes. Les participants se saisissent quant à eux, de cet espace de paroles.

## Conclusion

Les agents ont encore majoritairement recours aux services des psychologues de l'entreprise, à la suite d'un stress lié aux risques du métier (accident, agression). Cependant, on ne peut nier ou négliger ces nouvelles demandes causées par les bouleversements structurels qui ébranlent certains sites et modifient profondément de nombreux métiers. Il y a une réelle souffrance qu'il convient de prendre en compte tout en veillant à ne pas « psychologiser » le travail. L'introspection, nécessaire au travail thérapeutique, peut en effet renforcer certains symptômes comme les incessantes remises en question qui tourmentent les salariés qui ne parviennent plus à réaliser le travail attendu. Le sentiment d'abandon déjà ressenti à l'annonce de fermetures de site pourrait également être renforcé par les entretiens psychologiques individuels réalisés en dehors du lieu de travail. Pour éviter ces deux écueils, les psychologues doivent impérativement travailler en collaboration avec tous les acteurs du terrain et le métier doit rester au centre des préoccupations et des recherches.

## Références bibliographiques

- DEBOUT, M, LAROSE, C. 2003. *Violences au travail : agression, harcèlement et plans sociaux*, Paris, Les Editions de l'atelier.
- CLOT, Y. 1999. *La fonction psychologique du travail. Le travail humain*. Paris, PUF.
- DAMIANI, C. 1997. *Les victimes. Violences publiques et crimes privés*. Paris, Bayard Centurion
- ENRIQUEZ, E. 1997. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris, Desclée de Brouwer.
- GAULEJAC, V. de ; TABOADA LEONETTI, I. 1997. *La lutte des places*, Paris, Epi, coll. Reconnaissance. »
- HANIQUE, F. 2004. *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Paris, Eres.
- LEBIGOT, F. 2005. *Traiter les traumatismes psychiques*, Paris, Dunod.
- LEVY, A. 1997. *Sciences cliniques et organisations sociales*, Paris, PUF.