

*Formation - Recherche - Etudes - Intervention*

**Etude sur les propositions d'aide aux agents  
victimes d'agressions physiques et  
psychologiques au sein de la RATP**

**- Rapport intermédiaire -**

**Le 14 décembre 1998**

**Jean-Pierre VOUCHE**

Formation - Recherche - Etudes - Intervention

69, rue Condorcet - 75009 PARIS Tél. 01.45.26.21.77 et 06.09.67.29.80 Fax. 01.40.82.97.95

Organisme de formation déclaré auprès de la DRTEFP de Paris n° 11752782375 - SIRET n° 410 925 333 00016

**ATTENTION ! NOUVELLES COORDONNÉS TÉLÉPHONIQUES +366 48 28 69 09**

## *Remerciements*

Nous exprimons tous nos remerciements et notre reconnaissance,

- aux agents d'exploitation, qui pour certains malgré leur souffrance encore perceptible, ont permis la réalisation de l'enquête interne,
- aux membres de l'encadrement, interviewés ou qui ont permis le détachement des agents pour la tenue des entretiens et réunions,
- aux directions des divers départements de la R.A.T.P qui ont mis en oeuvre une organisation favorisant les interviews, en essayant de perturber le moins possible les fonctionnements des services,
- aux membres de C.H.S.C.T, et aux représentants des syndicats pour leur collaboration,
- aux membres du groupe de travail, réunis autour de cette étude, pour leur engagement, leur éclairage, et leur investissement dans les visites extérieures,
- aux responsables des sociétés de transports de province, des entreprises et services publics d'autres champs d'activités, pour l'accueil de qualité réservé aux membres du groupe de travail et des intervenants de F.R.E.I.

Equipe des intervenants F.R.E.I.

# *Sommaire*

## **Introduction**

- La présentation de l'étude page 9
- Lancement du groupe de travail par Jean-Paul BAILLY page 11
- La communication de l'administrateur Christian LACROIX chargé de cette mission page 13
- Le déroulement de l'étude page 15

## **I – Quelques repères**

### **1 – Les repères conceptuels :**

- Le champ clinique et psychosocial. page 23
- L'approche juridique. page 30

### **2 - - Aperçu chiffré des incidents.** page 33

## **II - Synthèse des travaux et études existants à la R.A.T.P.**

- Sommaire des études page 39

## **III - Synthèse des dispositifs d'accompagnement des agents agressés dans les autres sociétés de transports de province.**

- Sommaire page 132

## **IV - Synthèse des dispositifs des autres secteurs d'activités**

- Les autres secteurs d'activités concernés, leurs risques spécifiques
  - Sommaire page 165
- Eclairages sur les réponses possibles en terme d'accompagnement.
  - Sommaire page 190
- Analyse page 201

## **V - L'enquête R.A.T.P sur la perception de l'existant et les préconisations d'amélioration des personnels des quatre départements de la Régie**

### **1 – L'état des lieux concernant les actions de prévention menées par les différents départements.**

page 206

### **2 – L'enquête sur la perception des agents concernant la prise en charge du personnel victime d'agression:**

#### **2-1 - Méthodologie**

- Déroulement de l'enquête page 214
- Sélection des personnes interviewées page 214
- Les modes d'investigation page 216
- Méthodologie d'analyse du matériel recueilli page 217

#### **2-2 – Résultats partiels de l'enquête**

- Caractérisation de la situation traumatisante. page 218
- Perception et connaissance de l'existant par les agents, ainsi que les actions menées par d'autres départements page 219
- Attentes et besoins des agents au moment d'un incident page 221
- Attentes du personnel en matière de dispositif de prise en compte de l'incident traumatique. page 222
- Répercussions des violences sur les personnes. page 229

## **VI - Eléments intermédiaires d'analyse**

### **- Remarques préalables**

-Aider...mais aussi soigner page 231

### **- Les grandes idées à retenir**

- L'intervention immédiate auprès de la victime,  
une prise en charge précoce. page 234
- Notre mission : travailler la question de l'offre et non pas  
de la demande. page 236
- Une procédure commune, avec des particularités selon les métiers. page 238
- De la prévention, de la formation. page 238
- L'aspect médicalisation et la prescription médicamenteuse. page 241
- La recherche de solutions et d'aménagements à la reprise  
d'activités, pour une réduction des prononcés  
d'inaptitude provisoire. page 241
- Une vigilance au recrutement, une impossibilité de mesure de la prévision du  
vécu traumatique. page 242

### **- Préconisations d'actions :**

#### **- Les objectifs à travailler**

page 244

#### **- Les mesures de prise en compte des personnels exposés dans ce dispositif**

- L'action immédiate page 246
- Des fiches pratiques de la protection juridique des salariés et des conduites  
à tenir par l'encadrement et le personnel page 256
- Le travail psychologique en amont page 265
- Le suivi des traumatismes page 265
- L'approche collective page 268

#### **- Les mesures sur l'environnement de travail intégrées au dispositif**

- Le soutien de l'encadrement, suivi managerial post-agression page 271
- Le devenir de la victime, les recommandations en terme  
de motivation après incident page 275
- La satisfaction. page 276
- Formations de l'encadrement page 278
- L'amélioration du collectif de travail page 278
- La redéfinition du métier page 279
- La nécessité d'une coordination des actions de suivi, de prévention, les  
E.T.P. page 279

- Les mesures en direction de l'environnement social page 281

**- Synthèse Générale.**

*La Conduite de l'action pour la mise en place d'un dispositif.*

page 282

**Annexes**

- Guide d'entretien de l'enquête R.A.T.P page 292

- Statistiques

page 296

**Glossaire**

page 351

# *Introduction*

**Ce document intermédiaire se propose de présenter :**

**⇒ L'ensemble des données recueillies, dans une première partie.**

**⇒ Les éléments intermédiaires d'analyse, dans une seconde partie.**

## *La présentation de l'étude*

**Objet:** Réaliser une étude sur l'aide à apporter au personnel agressé. Faire des propositions de structuration des réponses pour une aide à la prise de décision des Directeurs généraux et des Directeurs de l'exploitation.

### **Deux phases:**

**1 - Etude** (sur une période de 6 mois de septembre 1998 à début mars 1999)

- a -Analyses de travaux déjà réalisés sur ce sujet dans les différents départements de l'entreprise, et le fonctionnement des structures existantes sur ce thème .
- b -Etudes de travaux déjà réalisés dans les autres réseaux de province, (Lille, Lyon, Strasbourg, Mulhouse, Marseille, Nantes, Bordeaux, Poitiers, Saint -Etienne...).
- c -Etudes de travaux réalisés dans d'autres secteurs d'activité concernant le même sujet (les agressions), ces secteurs seraient la Poste, la Police, le secteur bancaire, les grands centres commerciaux, la S.N.C.F, I.N.A.V.E.M, Centre de Victimologie, le service de Victimologie de l'Hôpital Saint-Antoine.
- d -Enquête spécifique reprenant les besoins des victimes d'agression, du groupe familial (victime et sa famille), des équipes de travail sur une ligne (Bus, RER, Métro) ; mise en adéquation d'un dispositif avec les attentes du personnel.

Ces travaux alimenteront le groupe de travail constitué des représentants de chaque département de la R.A.T.P, concerné par ce sujet. Des indicateurs seront fournis pour mesurer les effets de la mise en place d'un tel service. De cette étude nous pourrons tirer des enseignements connexes sur **les axes de la prévention, de l'inaptitude, de la formation**, et des éléments **de profil de postes** servant au moment du **recrutement** des nouveaux agents.

## **2. Perspective de la mise en place d'un dispositif d'accompagnement psychologique et thérapeutique**

Après propositions et décisions des Directeurs Généraux, cet éventuel dispositif (résultat des conclusions de l'étude et du groupe de travail, dont les formes dépendront de ces premiers travaux) aurait pour objectifs :

- d'animer un réseau thérapeutique prenant en compte les symptômes consécutifs aux traumatismes des incidents traumatiques,
- d'intervenir auprès des équipes de ligne, ou des groupes de sécurité traumatisés par une agression,
- d'analyser le retour sur investissement.

## ***Lancement du groupe de travail par Jean-Paul BAILLY***

“ Mesdames, Messieurs,

Je vous remercie tout d'abord de votre participation au groupe de travail concernant la mission que j'ai confiée à M. Christian Lacroix, administrateur de la RATP, concernant l'étude et les propositions que nous pourrions faire en direction des agents victimes d'agression.

Cette mission, s'inscrit pleinement dans les orientations du Plan d'Entreprise 1998-2000. Dans le cadre de la politique sociale que la RATP met en place et pour renforcer son efficacité, l'entreprise doit pouvoir compter sur la compétence et la motivation de tous. Celles-ci seront stimulées par une politique de gestion des ressources humaines, valorisant le rôle des femmes et des hommes, en favorisant leur implication et leur épanouissement dans le travail.

Un certain nombre de dispositifs sont constitués pour améliorer les méthodes de recrutement. La poursuite des efforts en matière de formation, de promotion sociale, d'enrichissement des tâches, de développement des démarches participatives favorisant initiatives et créativité, ainsi que le renforcement de la communication interne.

Pour donner encore plus de vigueur à ces axes de travail, nous devons prendre en considération l'espace socio-économique dans lequel évolue le personnel. Face à cet environnement socio-économique en crise, la RATP développe depuis plusieurs années une véritable politique d'insertion et de lutte contre l'exclusion. Grâce à une forte mobilisation de ses agents, la RATP est devenue une entreprise citoyenne à part entière.

Dans le cadre de la mise en place de dispositifs de lutte contre l'exclusion, de la montée de la violence urbaine, nous avons confronté, tout à la fois, notre expérience et notre savoir-faire avec d'autres acteurs sociaux qui, comme nous, se préoccupent de ces phénomènes.

Lors des rencontres, des débats, des colloques, nous nous sommes enrichis de leur savoir, mais cela nous a permis également de nous retourner sur nous-mêmes et de nous interroger sur les effets et le "vécu" des agents face à ces situations.

Depuis quelques années, comme la plupart des entreprises de transport, nous sommes confrontés à l'évolution de l'insécurité et à une recrudescence d'agressions envers le personnel, le voyageur et le matériel.

Nous avons mis en place un certain nombre de dispositifs, au sein de l'entreprise et plus précisément au niveau des départements, afin d'endiguer ce phénomène. Ces dispositifs ont été réalisés, conjointement, avec le concours de nos équipes du GPSR et avec l'aide d'un renforcement des forces de police.

Nous avons, également, élaboré un dispositif de contrôle rigoureux pour dissuader et pénaliser les fraudeurs, ainsi qu'un renforcement des installations et du matériel, de même qu'une lutte journalière contre la réapparition des graffitis.

Les départements ont mis en place, ou vont le faire, des dispositifs pour soutenir le personnel après une agression. D'une manière générale, l'encadrement est présent à tous moments. Cette prise en charge est ressentie d'une manière positive par le personnel.

"Lorsqu'un agent est agressé, c'est toute l'entreprise qui est agressée". Cette phrase trouve toute sa raison d'être dans la mission du département Juridique, avec sa permanence agression, qui est un soutien transversal pour les agents et l'encadrement.

Nous ne pouvons nous satisfaire, dans le présent, que de ces prises en charge administratives et médicales. C'est pourquoi, Madame Théophile et moi-même avons donné pour mission à Christian Lacroix et Jean-Pierre Vouche d'étudier et de faire des propositions sur l'aide à apporter à ces agents victimes d'agressions physiques ou psychologiques.

Cette mission doit s'appuyer sur les travaux, déjà réalisés par les différents départements et unités, sur des expériences réalisées dans d'autres réseaux de transports et d'autres secteurs socio-économiques tels que la Police, la Poste, le secteur bancaire, la SNCF et tous les secteurs rencontrant les mêmes phénomènes.

Nous avons voulu, Madame Théophile et moi-même, en complémentarité, que se constitue un groupe de travail permettant une approche transversale de ce problème pour que l'on puisse répondre en terme d'entreprise.

Je sais que vous avez déjà rencontré, en présence de vos directeurs de départements, MM. Vouche et Lacroix, pour le cadrage de l'étude et que vous connaissez aujourd'hui les raisons de votre participation au groupe de travail. MM. Vouche et Lacroix ont déjà rencontré, je crois, l'ensemble des organisations syndicales.

Par notre présence à cette première réunion du groupe de travail, Madame Théophile et moi-même, voulions marquer la volonté politique d'entreprise d'apporter une aide et un soutien à l'encadrement et aux agents qui, 24h./24, assurent leur mission de service public, malgré les difficultés environnementales dans lesquelles ils évoluent.

Que votre travail soit fructueux et que vos propositions aboutissent pour le mieux-être de nos agents, de l'entreprise et des voyageurs.

Bon courage et merci pour votre participation. ”

**Jean-Paul BAILLY**

## ***La communication de l'administrateur Christian Lacroix, chargé de cette mission***

"M. le Président,

Merci de nous souhaiter bon courage, car effectivement, si nous avons la volonté d'aboutir à des propositions pour le bien-être des agents et de l'aide que l'entreprise peut apporter, nous pouvons vous dire qu'en soulevant le coin du voile, nous ne nous attendions pas à découvrir un chantier aussi vaste.

Jusqu'à ce jour, avec J-P Vouche qui se présentera lui-même tout à l'heure, nous avons effectué plus de **50 entretiens** avec les Directeurs, les responsables de Département, les organisations syndicales et avec vous-même, comme membres du groupe de travail.

Il est prématuré d'en tirer toutes les substances, cependant, le travail que nous souhaitons conduire avec vous, ne peut se faire que si nous vous fournissons les réflexions dominantes partagées par l'ensemble des interlocuteurs.

**La première réflexion** est la certitude qu'un certain nombre de travaux, d'études, de réalisations ont été fait chacun dans son département, chacun dans son unité.

Que ce qui a été mis en place a ses limites et ne peut pas s'épanouir du fait de la non prise en compte sur l'Entreprise. D'où l'idée essentielle, qui doit trouver sa place dans notre groupe de travail.

Bien que d'horizons divers, de départements ou d'unités, nous sommes un groupe de travail et nous ne travaillons pas en concurrence, mais en complémentarité avec les autres secteurs, pour permettre la mise en place d'un dispositif unique au service de l'ensemble du personnel. C'est une attente forte de l'ensemble de nos interlocuteurs.

**La deuxième réflexion** se fait sur la médicalisation des agents agressés.

Les psychotropes, les antidépresseurs et autres médicaments de même type sont prescrits, dans bien des cas, bien trop tôt après l'agression. Ce qui a pour effet de nuire au dialogue, à l'écoute et à la perception de la demande de l'agent agressé.

**La troisième réflexion** concerne le réaccueil de l'agent agressé.

Le rôle de l'encadrement est primordial, souvent celui-ci n'a pas la formation qui lui permettrait de faire face au réaccueil. Autres éléments, l'agent d'encadrement est aussi parfois celui qui au plus près de l'agent a le pouvoir de commandement qui fait qu'un agent peut être sanctionné et qu'après l'agression son comportement est perçu comme paternaliste (sensibilité perceptible chez les machinistes plus particulièrement).

**La quatrième réflexion**, si l'entreprise devait mettre en place un dispositif pour le suivi des agents agressés, personne ne souhaite une expérimentation ou un demi dispositif.

Il doit être opérant dès le 1er jour, et ce, 24h/24 tous les jours de l'année.

**La cinquième réflexion**, si le dispositif devait être mis en place, il serait souhaitable qu'il soit indépendant de l'entreprise, du moins dans son concept :

- lieu d'écoute
- d'entretien et de consultation
- de recherche
- de formation

Il n'en demeurerait pas moins un lien entre les différents acteurs :

- médecine de soins
- médecine du travail
- service social

Les relations devant tenir compte de la déontologie de chacun sur la confidentialité des cas traités.

Lieu de recherche, de formation, en complémentarité de ses activités, cette structure pourrait à la commande travailler sur différents dossiers tels l'inaptitude, le recrutement, la formation des opérateurs au recrutement, de l'encadrement etc...

Cette approche nouvelle en matière de psychologie devant être complémentaire des autres recherches et formations en ce domaine.

Comme vous pouvez le constater, à peine levé le coin du voile le chantier est immense.

Je n'ai pris que les 5 points qui me paraissaient résumer très sommairement nos entretiens, parce qu'ils émergeaient, d'une façon ou d'une autre, de ceux-ci, tant du côté, comme l'on dit, direction que syndical.

Le dépouillement des différents documents que vous avez bien voulu nous confier, font l'objet d'analyses, qui vous seront présentées lors de notre prochaine réunion de groupe de travail qui aura lieu le **14 décembre prochain à 14 h**. Un courrier vous confirmera le jour et le lieu.

Les entretiens individuels commencent à partir du 28 octobre, J-P Vouche fera le point sur ce problème avec vous.

Aujourd'hui, nous arrêterons les équipes et les dates pour les déplacements dans les différents réseaux de province, et également, nous nous répartirons les déplacements dans les autres secteurs. ce que nous vous demandons implicitement, c'est que moins de 15 jours après votre retour, vous nous retourniez votre analyse. L'urgence du problème à résoudre est motivé, hélas, par l'actualité et nous nous sommes engagés à rendre notre travail au plus tard la première semaine de mars, afin que la Direction Générale puisse prendre des décisions.

Avant de conclure mon petit laïus, je vous propose :

- que chacun se présente brièvement
- que Jean-Pierre Vouche nous présente rapidement le cadrage de l'étude.

Que l'on consacre 1h30 à la discussion, afin que chacun puisse évoquer son expérience et réagir, et notamment sur les 5 points de réflexions précédemment cités.

Que l'on réserve la dernière demi-heure pour remplir les grilles de visites des réseaux de transports de province, et auprès des autres secteurs d'activités."

## *Le déroulement de l'étude*

## *Document de cadrage de l'étude*

### **Rencontre de 192 personnes de la R.A.T.P**

⇒ **67** personnes durant les rencontres préparatoires, avec les directions générales, directions de département, C.H.S.C.T, syndicats, et pour certaines à plusieurs occasions.

⇒ **125** personnes dans le cadre des interviews individuels, et rencontres de collectifs, d'observations participantes.

⇒ Les entretiens avec les familles se sont déroulés par téléphone, et très rarement. La sphère privée est difficile à aborder vu le thème. Les agents rencontrés individuellement ont souhaité préserver l'intimité de leur vie familiale, même si les répercussions des incidents traumatiques sur ce domaine ont été fréquemment citées.

⇒ **17** personnes ont constitué le groupe de travail, provenant de huit départements de la régie, auxquels s'ajoute l'administrateur chargé de cette mission, et nous-mêmes.

### **1ère étape: recueil des données**

⇒ **Accès et analyse des travaux internes à la R.A.T.P. et du fonctionnement des structures existantes sur ce thème.**

⇒ **Visites, et consultations des dispositifs dans les autres réseaux de transport de province** (Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Mulhouse, Nantes, Poitiers, Saint-Etienne, Strasbourg...).

⇒ **Visites des dispositifs des autres secteurs d'activités, et des dispositifs d'accompagnement spécialisés.**

La Poste, la Police, le secteur bancaire, la SNCF, les grands centres commerciaux, I.N.A.V.E.M, Institut de Victimologie, Hôpital Saint-Antoine...).

### ⇒ **Enquête auprès du personnel R.A.T.P.**

- Des **entretiens individuels** avec le personnel agressé des quatre départements durant les six derniers mois, sur leur vécu de l'agression (à qui font-ils appel ? Qui s'est occupé d'eux ?, leurs responsables ?), ainsi que leurs besoins d'accompagnement psychologique : par qui ? Où ? Quand ? Comment ? Et quel mode de paiement ? (Relevés au cours des entretiens).

L'objectif : consulter les personnes afin qu'elles expriment leurs besoins.

- Des **entretiens avec des familles** de personnel agressé (si toutefois cela est possible), sur leurs attentes, leurs besoins d'accompagnement ?

- Des **rencontres / réunions** avec des collectifs, des équipes concernées par ces incidents; afin de répertorier leurs besoins, de parler des événements et les dépasser collectivement.

- Des **observations participantes sur le terrain**.

### **Deuxième étape : analyse**

⇒ Travail **d'analyse de contenu** des entretiens, des réunions, des observations de terrain, synthèses des travaux déjà réalisés.

⇒ **Elaboration et mise en page d'un document de travail**, suivi de **propositions**.

⇒ **Retour devant le groupe de travail pour analyse et propositions** afin d'enrichir et de simplifier la prise en charge sur le terrain.

⇒ **Retour devant les Directeurs Généraux** de la présentation de l'étude et des préconisations.

## *La composition du groupe de travail*

<b>Pierre LAMARRE</b>	<b>R.E.R</b>
<b>Simone SOULAS</b>	<b>MTR</b>
<b>Brigitte ITURRALDE</b>	<b>MTR</b>
<b>Eric VANDENBERGHE</b>	<b>BUS</b>
<b>Alain HERELLE</b>	<b>BUS</b>
<b>Michel FAURE</b>	<b>BUS</b>
<b>Patrick HENRY</b>	<b>SEC</b>
<b>Jean-Paul BARKAT</b>	<b>SEC</b>
<b>Maryse VERNOCHET</b>	<b>PPP</b>
<b>Valérie JOUANNIQUE</b>	<b>PPP</b>
<b>Yves BUCAS-FRANCAIS</b>	<b>DEV</b>
<b>Béatrice DEFAUT</b>	<b>JUR</b>
<b>José GONZALES</b>	<b>DRH</b>
<b>Luc GIRAUD</b>	<b>DRH</b>
<b>Jean-Pierre VOUCHE</b>	<b>Intervenant extérieur</b>
<b>Christian LACROIX</b>	<b>Administrateur de la R.A.T.P</b>

## *Le calendrier de l'étude*

### • **Première Phase :**

- Rencontre avec tous les Directeurs des départements concernés sur l'objet de la mission et des moyens à mettre en oeuvre pour effectuer cette étude (juillet 1998).
- Rencontre avec les deux D.G.A pour le cadrage sur la méthodologie de l'étude.
- Mise au point final avec la D.R.H pour la mise en place de cette étude.
- Lettre d'information aux instances syndicales, annonçant leur consultation.

### • **Deuxième Phase :**

- Rencontres avec le P.D.G, puis de tous les Directeurs des départements et leurs délégués (constituant le panel représentatif du groupe de travail), présentation de l'intervenant extérieur (F.R.E.I), pilote de l'étude, en septembre et octobre 1998.
- Rencontres avec les syndicats, afin d'expliquer le dispositif de l'étude, en septembre et octobre 1998.
- Réunion du groupe de travail le 16 octobre 1998, afin de s'appuyer sur les collaborations internes et les disponibilités des dix-sept membres du groupe.
- Remise du document de cadrage, et exposé des moyens pour mettre en place la phase 3.

*A cette phase, 67 personnes ont été rencontrées des différentes directions, syndicats, C.H.S.C.T de la R.A.T.P, voire à plusieurs reprises.*

### • **Troisième Phase :**

- Des Rencontres pour le recueil d'informations (à partir de la mi-octobre 98) :
  - avec les agents des divers départements,
  - avec les familles,
  - avec les personnels concernés de ligne,
  - visites des réseaux de province, choisis en fonction des divers groupes,
  - rencontres des secteurs d'activités, autres que le transport,
  - avec les instances représentatives du personnel.
- Un point le lundi 14 décembre 1998 est programmé dans le cadre du groupe de travail.

- **Quatrième Phase :**

- Retour devant le groupe de travail, vers la fin février 1999 :

- Analyse.
    - Synthèse.
    - Proposition.

- Simplification de la prise en charge sur le terrain. Présentation des conclusions aux directeurs de département concernés. Consultation des C.H.S.C.T, et syndicats sur le document de travail.

- **Cinquième Phase :**

Présentation à la D.R.H des travaux réalisés, début mars 1999. De cette étude nous pourrions éventuellement tirer des enseignements connexes sur **les axes de la prévention, de l'inaptitude, de la formation, du recrutement** des nouveaux agents.

- **Sixième Phase :**

Présentation devant les Directeurs Généraux pour validation de la mise en oeuvre des dispositifs, mi-mars 1999.

## *I - Quelques repères*

## *I - 1 - Les repères conceptuels*

## *Le champ clinique et psychosocial*

*- Les notions de traumatisme et d'agression -*

**Il nous apparaît essentiel de commencer cette étude par un travail de recherche terminologique, qui pourrait permettre aux divers services de s'entendre à l'avenir sur le choix des mots.**

⇒ **Le courant clinique.**

On ne peut comprendre ce qu'est une victime sans évoquer le traumatisme, cette **trace visible ou cachée de l'agression subie.**

### **Le traumatisme**

Le traumatisme est une notion relative qui **met en rapport un afflux d'excitations extérieures avec les capacités de tolérance du sujet.** Autrement dit, elle permettrait de comprendre que certains agents de la régie, soient plus traumatisés que d'autres alors qu'ils ont subi la même agression. L'identification des symptômes spécifiquement liés au traumatisme est questionnée, dans la mesure où ils ne surgissent pas toujours immédiatement après l'événement traumatisant. Le traumatisme psychique se distingue des situations banales, même si elles sont également douloureuse, qu'on appelle le stress, qu'on appelait jusqu'à une période récente, tension anxieuse, tension nerveuse, angoisse etc.

Freud avait remarqué que le traumatisme se développait parce que le sujet en avait gardé des traces inconscientes qui étaient réactivées à l'occasion d'un événement ultérieur (1). Ces observations le conduisaient à penser que **l'histoire du sujet était décisive dans le déclenchement du traumatisme.**

Le terme traumatique est un événement vécu, une effraction qui, en l'espace de peu de temps, apporte dans la vie psychique un tel surcroît d'excitation que sa suppression ou son assimilation par les voies normales deviennent une tâche impossible, ce qui a pour effet des troubles durables dans l'utilisation de l'énergie psychique. Généralement, la défaillance occasionnée par une telle quantité d'excitations ne dure pas outre mesure. Cependant, si elle trouve un écho dans un conflit psychique antérieur, elle constitue un terrain d'élection pour la névrose traumatique.

Dans la névrose traumatique, il semble que l'esprit n'ait pas eu le temps de recourir à une protection et qu'il ait subi, sans y être préparé, le traumatisme. Le traumatisme psychique est un instant bref où le sujet, a senti sa vie menacée.

## Les symptômes traumatiques

Rêves obsédants et angoissants, retour de situations pénibles sont le lot quotidien des personnes qui ont subi un accident traumatique. L'organisme s'efforce d'abord de se rendre maître de ces excitations pénibles et de les décharger ensuite dans des conduites répétitives. Le besoin d'évoquer sans cesse l'événement traumatique et de le revivre par le rêve, permet de lier les tensions excessives pour provoquer une décharge émotionnelle libératrice. Les cauchemars récurrents sont des tentatives d'élaboration du trauma, en actualisant l'angoisse qui n'a pu s'exprimer lors de l'événement traumatique.

Ferenczi (2) définit le **choc psychique** comme un anéantissement du sentiment de soi, de la capacité à résister, d'agir et de penser en vue de défendre son soi propre. La confusion de l'agent agressé est encore augmentée par le déni d'un proche, d'un collègue, d'un encadrant. C'est cette confusion et ce déni de sa réalité, joints au côté amer et à l'impossibilité de la verbalisation sans dispositif d'écoute immédiat, qui seront à l'origine du trauma, au-delà de la scène elle-même.

Qu'elles soient actives ou réactives, les victimes ressentent douloureusement le préjudice subi.

Des travaux cliniques menés dans les années quatre-vingt-dix ont montré que le risque d'apparition d'un **syndrome post-traumatique** était de 97% dans les mois qui suivent l'acte d'agression, de 47% après trois mois et de 16% après un an, d'où la nécessité d'un traitement précoce.

L'événement traumatique représente souvent une véritable effraction qui vient rompre une continuité psychique en désorganisant la victime dans ses repères habituels. Il est d'ailleurs vécu dans une temporalité particulière, puisque le temps se scinde en deux réalités différentes, en un "avant" désormais perdu, idéalisé, et un "après" de détresse et de souffrance. Le présent pouvant être à des degrés divers "l'enfer".

## ⇒ L'agression

**Nous entendons dans les divers services de la R.A.T.P, l'utilisation répétitive du mot agression, et nous sentons que celui-ci ne recoupe pas les mêmes représentations pour les divers professionnels selon les places occupées dans l'entreprise.**

### La définition de l'agression (3).

Nous considérons l'agression comme un comportement interactionnel spécifique entre un agresseur et une victime. Mais quand peut-on parler d'agression ? Il n'existe dans le langage courant aucun consensus sur ce qu'est l'agression et quels types de comportements elle recouvre. On ne peut donner une signification à un comportement sans inclure les conditions de son occurrence, replaçant celui-ci dans un contexte.

En ce qui concerne l'agression, quelle perspective faut-il privilégier ? L'auteur, la victime ou l'observateur ? Chacune de ces perspectives donne lieu à un type de définition se rattachant à un courant scientifique : selon que l'on privilégie le point de vue de l'agresseur ou de la victime, on inclut l'intentionnalité du comportement ou on l'écarte. Du point de vue de la victime, de l'agent R.A.T.P, tout ce qui cause du tort à autrui est une agression. Du point de vue de l'agresseur on prend nécessairement en compte la motivation et l'objectif du comportement. La question de savoir si un chercheur doit attribuer une intention à un comportement divise les psychologues :

- Les behavioristes excluent toute référence à la motivation, l'intention, puisqu'elle ne peut être observée directement, c'est donc sur les antécédents et les conséquences de la conduite qu'est fondée la qualification de l'acte. Ainsi pour Buss (4), " *tout comportement qui blesse ou porte préjudice à autrui est une agression*". De même, pour Bandura (5): " *l'agression consiste à administrer des stimulus nocifs de forte intensité provoquant des blessures physiques ou morales*". De telles définitions, en se plaçant du point de vue de la victime, conduisent à considérer comme agression des situations qui ne sont pas nécessairement considérées comme telles dans la vie courante.
- Les néo-behavioristes, par contre, introduisent dans leurs définitions de l'agression l'intention en se basant sur un consensus entre chercheurs à propos d'un certain nombre de situations et leur interprétation. Pour Berkowitz (6), l'agression est " *une intention de blesser ou porter préjudice à autrui*". Pour Zillmann (7), l'agression est " *une tentative pour blesser physiquement autrui*".

Cependant, aussi proches qu'elles puissent être du sens commun, l'ensemble de ces définitions néglige le contexte social du comportement. Plus récemment certains chercheurs, se situant dans un courant cognitiviste, font valoir qu'un comportement d'agression ne devient une agression qu'à travers le jugement de l'observateur qui identifie le comportement comme étant une violation de la norme. Ce faisant, ces auteurs réintroduisent le contexte social de l'action comme partie intégrante et modulatrice de la perception du comportement. Une conduite est considérée comme agressive à partir d'une procédure de jugement faisant intervenir trois critères indépendants :

- La constatation de nuisance possible ou réelle pour la victime.
- L'intention, de la part de l'acteur de produire des conséquences négatives.
- Le fait que le comportement peut être considéré par la victime et/ou un observateur comme non approprié dans la situation en question.

Pour être qualifié d'agression, le comportement doit constituer une violation de la norme. Il est dès lors indispensable de se référer aux normes sociales qui désignent, en tant qu'actes agressifs, ceux qui entraînent certaines conséquences à l'égard du ou des acteurs (sanctions par exemple) dans des situations données. Chaque situation ayant un niveau de nocivité permis ou non permis.

## Les divers types d'agression.

Nous avons vu que l'agression peut revêtir des formes fort diverses allant de l'homicide à la simple remarque sarcastique. Mais comment et selon quels critères identifier et classer ces différents comportements ?

Deux auteurs, Buss (8), puis Feshbach, ont proposé des classifications des comportements d'agression.

Buss (1961) définit trois dimensions caractérisant l'agression :

- "Physique-verbale".
- "Active-passive".
- "Directe-indirecte".

La combinaison de ces trois dimensions permet de définir 8 types d'agression différents. L'intérêt de cette classification est essentiellement d'illustrer la diversité des comportements susceptibles d'être identifiés comme agressifs.

<b>Agression Active</b>	Physique	↗ directe	<i>Coups et blessures</i>
		↘ indirecte	<i>Coups envers un substitut de la victime</i>
	Verbale	↗ directe	<i>Insultes</i>
		↘ indirecte	<i>Médisance</i>
<b>Agression Passive</b>	Physique	↗ directe	<i>Empêcher un comportement de la victime</i>
		↘ indirecte	<i>Refus de s'engager dans un comportement</i>
	Verbale	↗ directe	<i>Refus de parler</i>
		↘ indirecte	<i>Refus d'acquiescer</i>

- **Types d'agression** (classification de Buss, 1961) –

La deuxième classification semble plus importante et utile pour la compréhension du comportement du sujet. Feshbach, en 1964, propose :

- **L'agression hostile** : comportement dont le but est essentiellement d'infliger une souffrance ou de causer du tort à autrui.
- **L'agression instrumentale**, l'attaque ou l'agression d'autrui est perpétrée dans un but non agressif. L'agresseur ne vise pas à faire souffrir autrui, l'agression n'est pour lui qu'un moyen d'atteindre un autre but (gain, appropriations de biens, contrainte).

- **L'agression expressive** : motivée par un désir de s'exprimer par l'intermédiaire de la violence. Il s'agirait d'un comportement non réactif dont le but est l'agression en soi par rapport aux deux autres types.

### **Le sexe de l'agresseur et de la victime.**

Des études sur la socialisation ont montré que pour les garçons une forte identification aux rôles masculins extrêmes et l'exposition à la violence télévisée favoriseraient l'agression. Il semblerait que les sujets masculins ne perçoivent ni n'apprécient une situation (provocation par exemple) de la même manière que les sujets féminins, ce qui incite à leur tour à réagir d'une manière différente. Par conséquent, **une agression de même nature et qui blesse de la même manière la victime, n'est pas perçue de la même façon si elle provient d'un sujet masculin ou d'un sujet féminin.**

Presque sans exception, les recherches concernant les victimes arrivent à la même conclusion que les sujets masculins sont plus souvent et plus fortement attaqués que les sujets féminins, quel que soit le sexe de l'agresseur.

### **Les facteurs d'environnement**

**Conditions environnementales générales** : la promiscuité des environnements urbains provoquerait-elle une pathologie sociale ? De nombreuses études sociologiques ont montré la forte relation entre urbanisation et taux de criminalité. Freedman (1975) utilise deux critères d'urbanisation :

- Le nombre de personnes par kilomètre carré.
- Le nombre moyen d'individus par pièce d'habitation.

Ces données sont mises en relation avec une mesure de la désintégration sociale : taux de délinquance, mortalité infantile. Si un certain nombre de facteurs sont contrôlés comme le niveau socio-économique, le taux d'urbanisation et la pathologie sociale ne sont pas liés. D'autres éléments semblent expliquer la désintégration sociale dans les villes : la pauvreté, l'afflux de personnes déplacées, les discriminations dont certaines catégories de personnes sont victimes.

**Les effets de territoire et de densité** : dans la tradition éthologique, la défense du territoire a été souvent associée à l'agression. L'homme défend son territoire restreint (le quartier, son véhicule, son logement...) contre les intrusions éventuelles et aspire à en avoir le contrôle. La légitimité de l'appropriation d'un territoire semble donner de l'assurance et du pouvoir face à l'étranger et à l'intrus.

***La perception de l'agression de soi ou des autres est toujours subjective.***

***Aucun traumatisme ne peut être banalisé, et aucune conséquence ne doit être minimisée :***

- Actes de terrorisme (attentats)
- Violences
- Agressions sexuelles
- Insultes = Outrages, pour agents chargés d'une mission de service public

***Nous avons tenté de classifier les divers traumatismes, soit par l'approche sociale (incivilités, inconduites, désordres), soit par l'approche juridique***

Une terminologie est proposée selon le politologue CNRS-CERAT Sébastien ROCHE (9), en collaboration avec Catherine BLATIER et Pierre-Alain FOUR

#### ⇒ **Incivilités, inconduites, désordre**

Selon S.Roché ce sont des concepts qui renverraient à la **Notion sociale**, non juridique. Les incivilités engagent l'ordre social, et non l'ordre tel qu'il est défini par la Loi.

Désordres selon lui qui prennent la forme de :

- comportements agressifs,
- insultes,
- crachats.

Des désordres incriminables pénalement :

- dégradations,
- petits vols

#### ⇒ **Typologie des désordres**

- Les dégradations (actes de vandalisme) : tags, incendies, vitres brisées, extincteurs...
- Les abandons d'objet : objets divers, saletés...
- Les comportements " tendus " : agressifs, menaçants, provocants...
- Les conflits sur l'occupation de l'espace avec les automobilistes.

Les tenants du Droit considèrent que cette distinction approche sociale et approche juridique est infondée. En vertu de l'adage "*Ubi societas, Ubi jus*", là où il y a société, il y a le droit.

Ils considèrent que ces incivilités sont pénalement répréhensibles, renvoyant par conséquent à une notion juridique. Ces incivilités, inconduites et désordres, dont les agents sont victimes, sont pris quelquefois en compte pénalement.

Les troubles suivants sont condamnables :

- Les comportements agressifs peuvent être constitutifs de la rébellion.
- Les insultes constituent des outrages.
- Les crachats constituent, soit des outrages, soit des violences légères, selon la qualification retenue par le procureur de la république.

Or tous ces méfaits sont pénalement répréhensibles lorsqu'ils sont effectués à l'encontre des préposés, ainsi que nous le démontrons dans les fiches du guide d'assistance « Prévention-Sécurité » figurant en proposition de cette synthèse générale, en dernière partie de cette étude.

## Autre terminologie

### • Deux notions servent à classer les traumatismes

#### ① Les atteintes à l'intégrité physique :

- a mains nues (coups de poings), coups de pieds,
- par jet de bombe lacrymogène,
- par matraques, batte de base-ball,
- par jet de projectiles,
- attaques avec chiens,
- par arme blanche (menaces ou usage d'arme),
- par arme à feu (menaces ou usage d'arme),
- les agressions sexuelles,
- par pointeurs laser, etc.

⇒ Ces atteintes sont considérées comme graves pour le personnel, car elles représentent une menace sévère pour l'intégrité physique, doublée de séquelles psychologiques.

#### ② Les atteintes à l'intégrité psychique

Insultes, humiliations, menaces, provocations verbales, harcèlement...

1. C. DAMIANI, "Les victimes", Paris, Bayard Editions, 1997, page 87
2. S. FERENCZI, "Réflexions sur le traumatisme", Psychanalyse IV, Paris Payot 1982.
3. G. MOSER, "L'agression", Paris, Presses Universitaires de France, Que sais-je ? n°2349, 1997.
4. A.H. BUSS, "The psychology of aggression", New-York, Wiley, 1961.
5. A BANDURA, "Aggression, a social learning analysis", Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1973.
6. L. BERKOWITZ, "Aggression: a social psychological analysis", New-York, Mac Graw-Hill, 1962.
7. D. ZILLMANN, "Hostility and aggression", Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1978.
8. A.H. BUSS, "The psychologie of aggression", New-York, Wiley, 1961.
9. S. ROCHE "Les incivilités vues du côté des institutions: Perceptions, traitements et enjeux".  
Les Cahiers de la Sécurité Intérieure, Délinquances quotidiennes, I.H.E.S.I, 1996, n°23 - 1er trimestre, Pages 86-99.

## ***L'approche juridique de l'agression (\*)***

*(\*) Le département juridique Unité Affaires Pénales de la RATP a apporté son concours pour la réalisation de cette partie.*

**Selon la terminologie usuelle, une agression est constituée par toute attaque portant atteinte à l'intégrité physique ou psychologique des personnes.**

**Le Code pénal n'utilise le terme "agression" que pour les agressions sexuelles.**

**Il énumère un certain nombre d'infractions qui, selon leur gravité, sont qualifiées en contraventions, délits ou crimes.**

**Ces infractions recouvrent toutes les agressions dont peuvent être victimes nos agents, des plus bénignes aux plus dures.**

**Ce sont essentiellement les catégories suivantes : outrage, rébellion, violences.**

### **1-Outrage**

Faits prévus par l'article 433-5 alinéa 1 du Code pénal et réprimés par les articles 433-5 alinéa 1 et 433-22 du Code pénal : "constitue un outrage... les paroles, gestes ou menaces... adressées à une personne chargée d'une mission de service public, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de sa mission et de nature à porter atteinte à sa dignité ou au respect dus à la fonction dont elle est investie".

L'outrage peut se réaliser par :

- paroles : expression grossière , cri injurieux, phrase apparemment polie mais contenant une allégation outrageante, moquerie, propos signifiant le peu de cas que l'on fait de la victime et la tournant en dérision,
- gestes : mouvement, mimique (ex : montrer le poing...),
- menaces : (ex : j'ai le bras long, je vous ferai révoquer; vous aurez de mes nouvelles ) mais le fait de dire : "ce que vous faites est illégal, je porterai plainte" ne constitue pas un outrage.

## **2-La rébellion**

Faits prévus et réprimés par les articles 25 de la loi du 15 juillet 1845, 433-6 , 433-7, 433-9 et 433-22 du Code pénal : "Constitue une rébellion le fait d'opposer une résistance violente à une personne chargée d'une mission de service public agissant, dans l'exercice de ses fonctions, pour l'exécution des lois ou des ordres de l'autorité publique".

Exemples : tenter de s'enfuir en cherchant à faire tomber l'agent de contrôle, résister violemment à une appréhension. Il n'est pas nécessaire qu'il y ait contact physique ou coup (ex : fait, pour plusieurs personnes, de s'amasser et de faire bloc à l'entrée d'un local).

## **3-Les violences volontaires**

Depuis l'entrée en vigueur du nouveau Code pénal (1<sup>er</sup> mars 1994) sont regroupées sous cette qualification les infractions dénommées antérieurement sous le vocable "coups et blessures volontaires" ou voies de fait.

Au sens pénal du terme, la violence se définit comme un acte de nature à porter atteinte à l'intégrité corporelle de la personne contre laquelle il est dirigé.

### **⇒ La violence dans ses manifestations**

L'acte de violence est largement interprété :

- Il sera généralement constitué par un ou des coups (de poing, de pied, de tête), ayant entraîné ou non une blessure.
- Mais ce peut être aussi un acte qui, sans contact direct avec la victime, aura provoqué chez elle un trouble psychologique, une "sérieuse émotion" (ex. : persécutions téléphoniques).
- Le fait de cracher sur une personne est constitutif de violences.
- La violence peut être directe ou commise par le moyen d'un objet (instrument contondant, coupant, tranchant) ou d'un animal (lancer un chien contre une personne pour le faire mordre).
- Quant aux blessures occasionnées il peut s'agir, sans que cette énumération soit exhaustive, de fractures, contusions, plaies, piqûres, brûlures.
- L'infraction est constituée même si l'auteur des violences n'a pas voulu causer les dommages qui en sont résultés. Il suffit qu'il y ait eu un comportement intentionnel fut-il même dicté par la plaisanterie.
- Le délit est constitué même si l'auteur des faits a occasionné des blessures à une personne autre que celle qu'il voulait atteindre.

## ⇒ L'incrimination et la sanction des violences volontaires

Le Code pénal (art. 222-7 à 222-13 et R 625-1 et R 624-1) sanctionne les violences volontaires en fonction de la gravité de leurs conséquences. Cette gravité est elle-même appréciée au regard de la durée de l'incapacité temporaire de travail (I.T.T.) qui en résulte pour la victime. Il distingue ainsi :

- Les violences ayant entraîné la mort.
- Celles ayant entraîné une mutilation ou une infirmité permanente.
- Celles ayant entraîné une incapacité totale de travail supérieure à 8 jours.
- Les violences ayant entraîné une incapacité totale de travail égale ou inférieure à 8 jours.
- Celles n'ayant pas entraîné d'incapacité de travail.

Les trois premières incriminations constituent des crimes ou des délits, les deux dernières des contraventions.

Par ailleurs, le Code pénale énumère une série de circonstances aggravantes valables pour chacune des incriminations visées et liées à la qualité de la victime. Parmi elles, figure la qualité "de personne chargée d'une mission de service public".

Ces circonstances ont pour effet d'aggraver, comme leur nom l'indique, les peines encourues. Ainsi, les peines maximales s'étendent, selon la gravité des violences, de 20 ans de réclusion criminelle à 3 ans d'emprisonnement et 300 000 F. d'amende alors qu'elles vont de 15 ans de réclusion à des peines d'amende en l'absence de ces circonstances.

Les agents de la R.A.T.P. auxquels la jurisprudence reconnaît la qualité de "personne chargée d'une mission de service public" bénéficient donc d'une protection juridique particulière. En effet, les violences dont ils peuvent être l'objet seront toujours constitutives d'un délit même dans les situations où elles n'auraient dû présenter qu'un caractère contraventionnel (I.T.T inférieure à 8 jours ou absence d'I.T.T).

## ***I – 2 – Aperçu chiffré des incidents***

***Données statistiques sur les atteintes à la sécurité des agents  
Métro - RER- Bus - Tramway de la R.A.T.P \****

\*Département Environnement Sécurité  
UO Sécurité des Réseaux – BACO  
Du 28 octobre 1998

⇒ Les atteintes à la sécurité des agents au premier semestre 1998 (455 atteintes), sont sensiblement les mêmes qu'au premier semestre 1994 (432 atteintes), pour les espaces du Métro et les R.E.R.

⇒ Les atteintes à la sécurité des agents ont été multiplié par 2,5 , entre 1994 (247 atteintes), et 1998 (612 atteintes), dans les bus et tramways.

Le premier semestre 1998 a connu une hausse significative des atteintes à la sécurité des agents dans les bus et tramways.

⇒ **La répartition des incidents à l'encontre des agents RATP se décompose de la façon suivante :**

	1996	1997	1998 *
Agent C.S.A (Contrôle Sécourisation Assistance) ( <i>Métro</i> )	45	89	172
Agent de contrôle ( <i>Bus-Métro-R.E.R</i> )	578	466	408
Agent de sécurité ( <i>Bus-Métro-R.E.R</i> )	288	248	195
Agent M.A.C (Mission d'Assistance Contrôle) ( <i>R.E.R</i> )	9	6	16
Chef de station ( <i>Métro-R.E.R</i> )	178	195	168
Conducteur ( <i>Métro-R.E.R</i> )	31	29	56
Machiniste ( <i>Bus</i> )	714	723	913
	1 843	1 756	1 928

Projection, à partir des données des neufs premiers mois de l'année 1998. Ces données sont fournies par le Département Environnement et Sécurité (UO Sécurité des Réseaux - BACO du 28.10.98).

**Les machinistes des bus et les agents de contrôle sont les plus exposés aux incidents .** en moyenne 76 machinistes, et 50 agents de contrôle par mois en 1998.

**Les incidents vis-à-vis des machinistes Bus sont en forte hausse par rapport à 1997.**

Jp Cerles ou Sophie ici vient le graphique te le tableau

**Tableau des incidents à l'encontre des agents RATP (format paysage)**

# **Atteintes à la sécurité des agents (graphique et courbes, format paysage)**

***II - Synthèse des travaux et études  
existants à la RATP***

Cette partie du rapport constitue une synthèse des documents qui, au sein de la R.A.T.P, traitent de la violence ou des agressions.

Elle a été bâtie à partir du document le plus général : “ La violence sur le lieu de travail, un problème mondial ”, jusqu’au document le plus proche du thème de l’étude : “ Point sur le dossier du suivi des agents agressés ”.

Chaque document est en premier lieu résumée, et en second lieu analysé, mais pas systématiquement, au regard du thème de l’étude, et à travers les angles suivants :

- l’approche des procédures,
- l’approche humaine,
- l’approche familiale,
- l’approche “ accompagnement du collectif de travail ”,
- les données “ prévention ”,
- les données “ inaptitude ”.
- les données “ formation ”,
- les données “ recrutement ”.

## *Sommaire des études*

1 ⇒	La violence sur le lieu de travail, un problème mondial	page 40
2 ⇒	Insécurité urbaine et violence	page 44
3 ⇒	Revue de presse du 8 octobre 1998	page 50
4 ⇒	Synthèse du rapport de branche sur l'état de la sécurité dans les entreprises de transports publics urbains en 1997	page 56
5 ⇒	Point sur les actes délictueux département BUS 1996 / 1997	page 60
6 ⇒	Tableau de bord du Comité Départemental Economique et Professionnel BUS d'avril 1997	page 61
7 ⇒	RER Assistance	page 62
8 ⇒	Stress et agressions chez les machinistes de la R.A.T.P	page 68
9 ⇒	Faut-il protéger les métros des voyageurs, ou l'appréhension du voyageur par les ingénieurs et conducteurs	page 74
10 ⇒	Etude sur la prise en charge précoce du stress aux agressions chez les machinistes de la R.A.T.P	page 83
11 ⇒	Le stress traumatique	page 87
12 ⇒	Comment la R.A.T.P gère-t'elle en préventif et en curatif les agressions de son personnel ?	page 91
13 ⇒	La prévention professionnelle	page 99
14 ⇒	Guide d'accompagnement à la formation " Accueil des machinistes agressés "	page 109
15 ⇒	Synthèse des comptes rendus des groupes de travail du C.H.S.C.T / Bus de la R.A.T.P au sujet du suivi des agents agressés	page 111
16 ⇒	Point sur le dossier du suivi des agents agressés	page 115

**Dossier n°1**  
***La violence sur le lieu de travail, un problème mondial***  
***Communiqué de presse / O.I.T (\*) 1998***

\* O.I.T. : Organisation Internationale du Travail

## **1 – Résumé**

La **France, l'Argentine, le Canada et l'Angleterre** sont les pays où la fréquence des agressions et des cas de harcèlement sexuel sur le lieu de travail est la plus élevée.

Chaque année **aux Etats-Unis, 1000 meurtres** sont perpétrés sur les lieux de travail.

**Plusieurs tendances se dégagent** au niveau mondial :

- Ce problème dépasse le cadre d'un pays, d'un milieu de travail, ou d'une catégorie professionnelle spécifiques.
- Certains lieux de travail et certaines professions sont plus exposées que d'autres à la violence : chauffeurs de taxis, personnel des services de santé, enseignants, assistantes sociales, domestiques, personnes travaillant seules.
- Les femmes sont particulièrement menacées, puisque très nombreuses dans les professions à risque.
- Travailleurs et employeurs reconnaissent de plus en plus souvent que la violence psychologique constitue une forme grave de violence.

Le Bureau International du Travail (B.I.T), souligne la **difficulté de comparer les taux de violence** entre les différents pays, car les statistiques sont souvent inadéquates ou inexistantes.

Néanmoins, d'après ces données, **les employés français sont ceux qui le plus fréquemment estiment être victimes de violences sur leur lieu de travail** : 11,2 % des hommes et 8,9 % des femmes déclarent avoir été agressé au cours de l'année antérieure. 19,8 % des femmes se plaignent d'avoir été harcelées sexuellement pendant la même période.

### ***La violence psychologique***

Ce terme englobe les comportements suivants :

#### **Le comportement abusif ou tyrannique vis-à-vis d'un subalterne ou d'un pair.**

Une étude finlandaise visant à évaluer les effets des "violences psychologiques" sur les employés municipaux révélait les faits suivants : 40 % des travailleurs tyrannisés ressentaient un degré important ou très important de stress ; 49 % se sentaient anormalement fatigués pendant leur travail ; 30 % étaient souvent ou constamment nerveux.

## **Le harcèlement psychologique exercé par un groupe à l'encontre d'un individu.**

Il s'agit d'un problème de plus en plus courant en Australie, en Autriche, au Danemark, en Allemagne, en Suède, au Royaume Uni et aux Etats-Unis.

Le concept de violence au travail est en train d'évoluer, en ce sens qu'on accorde désormais autant d'importance aux comportements psychologiques qu'aux comportements physiques et que l'on reconnaît pleinement la portée des actes de violence secondaires.

## ***Le travail en solitaire***

De plus en plus de personnes travaillent seules, en raison de l'automatisation, de la sous-traitance, du télétravail, du travail en réseau et des nouvelles formes de travail indépendant. Le fait de travailler seul n'implique pas forcément un danger accru par rapport à un autre type d'emploi, sauf dans les cas suivants :

- dans un magasin, une station service ou un kiosque de petite taille,
- en dehors des horaires habituels,
- les chauffeurs de taxi sont dans de nombreux pays les plus exposés à la violence.

## ***Informations sur les pays***

### **⇒ Les Etats-Unis**

Entre 1987 et 1992, pratiquement un million d'américains avaient été agressés sur leur lieu de travail.

Le phénomène de la violence sur le lieu de travail est concentré dans certaines professions. Les chauffeurs de taxi sont les plus menacés, tandis que les employés des secteurs de la vente de détail et des services sont touchés par plus de la moitié des homicides et par 85 % des agressions non mortelles survenant sur le lieu de travail.

### **⇒ Le Royaume Uni**

La plupart des agressions physiques (59 %) dans la vente de détail s'étaient produites au moment où les employés tentaient d'empêcher le vol. Dans les autres cas, la violence physique était liée à la présence de fauteurs de troubles (16 %), de cambrioleurs (10 %), de clients en colère (5 %) et de personnes sous l'emprise de l'alcool ou de la drogue (5 %).

## ⇒ Le Japon

La récession a entraîné un bouleversement, qui est allé de pair avec des comportements abusifs et tyranniques à l'encontre des employés.

L'union des cadres dirigeants de Tokyo a mis à la disposition des employés brimés ou tyrannisés un service de consultation téléphonique accessible jour et nuit, qui a reçu plus de 1700 appels au cours de deux courtes périodes, de juin à octobre 1996. Toutes les personnes qui avaient appelé s'étaient plaintes d'être stressées et nombre d'entre elles sollicitaient un traitement psychologique d'urgence. Les familles dont un membre s'était suicidé ou avait tenté de le faire avaient également eu recours à ce service.

## ⇒ L'Allemagne

Une vaste enquête de 1993 a révélé que 93 % des femmes interrogées avaient souffert de harcèlement sexuel sur leur lieu de travail au cours de leur vie professionnelle.

### *Les causes de la violence*

La violence sur le lieu de travail provient d'un ensemble de causes qui inclut l'individu, le milieu et les conditions de travail, les rapports entre employés, les rapports entre ces derniers et les clients et les rapports entre la direction et les employés.

### *Le coût de la violence*

La violence provoque une rupture immédiate et souvent durable dans les relations interpersonnelles, dans l'organisation du travail, et dans le milieu de travail. Les employeurs assument le coût direct du travail perdu et des améliorations sur le plan de la sécurité, mais la violence génère aussi des coûts indirects : la baisse d'efficacité, de la productivité, de la qualité des produits, la détérioration de l'image de marque de l'entreprise et la diminution de la clientèle.

### *Les réponses à la violence*

Le rapport recommande une réponse multiforme :

- **Préventive** : étudier les causes de la violence et pas seulement les effets.
- **Ciblée** : il est impossible de s'attaquer à tous les types de violence en même temps.
- **Multiple** : une combinaison de réponses de nature différente s'impose.
- **Immédiate** : il est nécessaire de prévoir à l'avance la tactique à adopter sur le champ.
- **Participative** : il faut impliquer toutes personnes mêlées, y compris les membres de la famille, la direction de haut niveau, les collègues et les victimes.
- **Basée sur le long terme** : un suivi est nécessaire, parce que les conséquences de la violence se manifestent aussi sur le long terme.

## 2 - Analyse

Ce document, qui dégage des tendances au niveau mondial, est très généraliste et généralisant. Il met en évidence que ce problème de violence touche de la même manière plusieurs secteurs d'activités.

Cette synthèse évoque également le coût financier des agressions, notion souvent ignorée dans les rapports.

Peut-on accorder un crédit aux données, alors que les possibilités de recensement, les définitions, sont différentes d'un pays à l'autre ? Certaines des données du tableau final sont "étonnantes". Il serait intéressant de retrouver le rapport complet, ainsi que les études mentionnées, notamment "International crime survey", qui porte sur la façon dont les travailleurs de 32 pays perçoivent ce qu'ils endurent au travail.

**Dossier n°2**  
**Synthèse de trois notes de synthèses sur le thème**  
**“ Insécurité urbaine et violence ”**  
**Département Développement / Mission Prospective / R.A.T.P**  
**Sous la direction de Michel Wieviorka / Juin 1998**

## **1 – Résumé**

### *Le service public à l'épreuve de l'insécurité urbaine*

**La R.A.T.P est concernée par la question de la violence, qui met en cause son fonctionnement, sa place dans la Cité, son image, son présent et son avenir.**

La R.A.T.P a été confrontée **dès le début des années 80** à la multiplication d'actes d'incivilité, de dégradation, et, dans une moindre mesure, d'agression, se traduisant par un sentiment d'insécurité croissant. Elle a engagé depuis 1989 un imposant plan d'amélioration de la sécurité, mais reste confrontée à de nombreuses difficultés et ressent la nécessité d'aller plus loin dans le cadre d'un partenariat élargi.

**Des dynamiques historiques et sociales sont au coeur de la production des violences et de l'insécurité urbaine.**

**Les mutations économiques et culturelles qui transforment la société française s'accompagnent de processus d'exclusion** : chômage, précarisation du salariat, discrimination à l'encontre des jeunes d'origine immigrée. Ces phénomènes **accroissent les processus** de ségrégation, **durcissent** les relations interpersonnelles, alimentant certaines formes d'intolérance entre jeunes et adultes, “ français ” et “ immigrés ”, usagers et agents de services publics.

**Les figures de violences sont liées à ce durcissement des conditions d'existence** : amplification du vol, des rixes de voisinage, agressions racistes et sexuelles, violences criminelles et juvéniles.

**Le trait spécifique des violences urbaines en France est leur aspect souvent anti-institutionnel**, dont les cibles sont la Police et l'ensemble des organisations et entreprises de service public. Or ces services publics se trouvent le plus souvent en situation de gérer des contradictions entre les promesses d'égalité, de participation, de reconnaissance, de solidarité, faites par la République, et le ressenti par les populations concernées.

Ainsi alors qu'ailleurs, la violence urbaine prend le plus souvent un tour raciste, mafieux ou psychopathologique, elle adopte en France une forme quasi politique de révolte anti-institutionnelle : non pas contre le modèle républicain d'intégration, mais en raison des difficultés qu'il a à tenir ses promesses.

**Comme toute entreprise de service public, la R.A.T.P est inévitablement confrontée à ces phénomènes.** Elle rencontre plusieurs types de **difficultés** :

- une **tarification** ressentie par certains comme inéquitable,
- un **service offert** qui n'assure pas toujours la régularité, le confort, l'accueil, et l'information attendus,
- un **personnel** au contact du public parfois fragilisé socialement, soumis à un stress professionnel ainsi qu'aux injonctions de la réglementation et du management, qui conduit à développer parfois un ressentiment envers les voyageurs et l'entreprise,
- une **gestion en urgence et souvent sécuritaire des tensions**, qui entraîne une perception de la RATP comme étant une institution répressive.

Néanmoins, les services publics, et notamment la RATP, sont aussi **les acteurs possibles d'une prise en charge positive des tensions, et d'une réassurance** quant à la reconnaissance et à la participation de chacun.

Les questions posées à la RATP doivent alimenter la **réflexion sur la mission de service public de l'entreprise, sur l'adaptation de ses services à la variété des publics, sur le renouvellement des rapports entre voyageurs et agents.** Des voyageurs qui ne sont pas seulement des clients, mais aussi des personnes en droit de bénéficier d'un service public facteur de mobilité et d'accessibilité urbaines, contribuant au désenclavement des quartiers et au renforcement du lien social. Des machinistes qui ne sont pas seulement le contact et l'image de la RATP, mais aussi des acteurs reconnus et respectés à la fois par l'entreprise et par la population.

En d'autres termes, une nécessaire évolution des métiers des opérateurs, de leurs carrières, mais aussi des réglementations, des dispositifs de sécurisation et des formes de management pour être encore plus une entreprise de service public, acteur de la ville et au service de tous les publics.

***Service public, exclusion et médiation : l'expérience des grands frères  
à la RATP  
(recherche menée à St-Denis entre oct. 95 et Oct. 96)***

Le sentiment d'insécurité a moins à voir avec le degré objectif de violence qu'avec le **sentiment d'impuissance et d'incompréhension** face à un environnement perçu comme dégradé.

Pour analyser ces deux notions, on peut parler de :

- **désorganisation sociale** des banlieues, assortie de tensions, qui génèrent des comportements débordants,
- **processus d'exclusion** économique et sociale, qui engendrent une rage dont les " cibles " sont les services publics,
- **interaction entre des organisations en crise et un environnement socio-urbain en crise.**

De fait, la RATP contribue par sa situation, ses problèmes, à alimenter le sentiment d'insécurité des agents et des voyageurs.

L'expérience de l'exclusion et de la discrimination est d'autant moins bien ressentie que les aspirations populaires sont massivement celles d'une participation normale aux modes de vie et de consommation offerts par la société contemporaine. Dès lors, **l'expérience de promesses non tenues du modèle républicain d'intégration est la cause de souffrances, de lassitudes, de ressentiments.** Les " grands frères " incarnent une figure de l'immigré dont l'intégration réussie conduit à une impasse : d'être considéré comme un étranger bien qu'étant semblable. Néanmoins, ils ont conscience d'une typologie du bon (actions de civisme) et du mauvais (conduites de mise en oeuvre de moyens illégitimes, basculement dans la violence).

**L'insécurité interpelle la RATP dans trois domaines :**

⇒ Les personnels au contact avec une banlieue en crise.

Les machinistes montrent une **insécurisation sociale, culturelle et psychologique** croissante malgré un statut offrant un certain nombre de garanties (stabilité, salaire). La situation de nombreux machinistes est préoccupante : frustration sociale, surendettement, situation précaire du conjoint et des enfants, taux de divorce élevé, avec des conséquences parfois en terme d'alcoolisme, de toxicomanie, de fraude, et un ressentiment contre des populations plus précaires mais plus bénéficiaires de prestations sociales..., d'où racisme et sentiment d'insécurité.

La **frustration professionnelle** est également présente : tensions inhérentes à la diversité des tâches : conduite, horaires, relations avec la clientèle. Les machinistes sont alors conduits à développer des pratiques d'évitement : désintéressement, ignorance de la fraude..., exaspération, peur, racisme..., qui provoquent en retour de l'agression.

Il existe également un fort **ressentiment envers la RATP**. Les machinistes imputent à la direction la responsabilité d'une organisation du travail oppressive et indifférente à leurs souffrances.

Deux mondes se juxtaposent : des cités désorganisées imprévisibles, et une RATP lointaine, avec aucune échappatoire sinon la maladie, l'accident ou la démission.

⇒ L'organisation actuelle du travail et ses dysfonctionnements.

Le début des années 90 a entraîné un **changement de mode d'organisation** : les personnels sont les acteurs essentiels de la mutation commerciale de la RATP, avec passage d'un modèle classique de qualification à un modèle de compétence. Les machinistes et leurs représentants se montrent méfiants, et s'opposent à tout affaiblissement de leur statut.

Par ailleurs, la RATP est soumise à des **injonctions de l'état** qui conduisent à des tensions en interne et avec son environnement. La mise en place d'une **culture du service et de la qualité**, le positionnement de l'institution en tant " qu'opérateur de la ville " se mettent en place avec difficulté.

La **tarification** actuelle pénalise les populations les moins solvables et les plus actives (en terme de mobilité), la fraude amène aussi les voyageurs à penser que la RATP ne maîtrise pas son territoire.

La violence envers la RATP s'explique souvent comme une **attitude anti-institutionnelle**.

⇒ Les missions de service public menées et envisagées aujourd'hui.

L'expérience des " Grands frères ".

En 1994, la RATP **recrute des agents d'accompagnement destinés à réguler par le dialogue, la fraude, les chahuts et les incivilités** des jeunes qui insécurisent machinistes et voyageurs. Le recrutement se fait sur la base d'une proximité urbaine et culturelle entre les agents de médiation et les jeunes qu'ils vont rencontrer. Ils sont âgés de 20 à 30 ans, impliqués dans la vie associative ou l'animation des cités, demandeurs d'emplois, essentiellement d'origine immigrée. Ils sont embauchés en CDD, et payés au SMIC, avec suivi de cours de remise à niveau.

Cette mise en place va entraîner des **résistances de la part des machinistes et des syndicats**. Les grands frères ont du conquérir leur légitimité, et démontrer l'utilité de leurs actions, même s'il existe une méconnaissance de leur travail (qui demande des compétences culturelles, et des qualités psychologiques et morales).

Il s'agit d'une action de sécurisation et de prévention exercée par des **agents eux-mêmes insécurisés au niveau de leur statut et de leurs missions**. La précarité qui en découle finit par remettre en cause leur intégration et de les dissuader de toute velléité d'engagement professionnel.

**Ce dispositif, qui fait gérer la crise avec des moyens de crise**, devient contreproductif et alimente en retour l'insécurité et le ressentiment qu'il est censé réduire.

**Il n'y a pas eu de réflexion sur l'intégration du projet grands frères dans une réflexion plus générale sur les compétences requises par les agents de la RATP.**

Le prérequis d'un travail de médiation entre une organisation et son environnement apparaît être celui d'une **reconnaissance institutionnelle** des agents chargés de cette médiation. Cette reconnaissance passe par un statut et un salaire.

Le travail de médiation se définit par sa capacité à **interroger à la fois les institutions et leur environnement**. C'est aujourd'hui le profil d'un nouveau travailleur social qui se dégage de ces expériences.

Par ailleurs, la création d'un **espace de "médiation urbaine"**, avec des acteurs reconnus dans leurs compétences peut contribuer à ouvrir un système local et national actuellement en crise.

### *Discussion italienne et discussion allemande sur la violence*

#### **En Italie**

Les phénomènes de violence et d'insécurité se développent **en dehors de la question urbaine**. La violence n'est ni sociale, ni politique, elle est stigmatisée comme anonique, diffuse et éclatée. Un **malaise "existentiel"** frappe plus les jeunes dans ce pays, jeunesse "privée de mémoire", "sans pères ni maîtres".

Le débat sur la violence s'inspire de fortes critiques à l'encontre de l'évolution de cette société qui, à travers la corruption, affecte l'absence d'exemple à donner. La famille est décrite comme une institution en crise. L'absence chronique de l'état renforce ce sentiment d'insécurité, sentiment qui n'est plus lié au terrorisme mais qui se construit sur la peur de la présence des immigrés, ce qui pousse les citoyens à s'organiser de manière autonome à travers le **tissu associatif**.

Les nouvelles formes de violence sont stigmatisées autour de la **violence mafieuse**. La violence raciste se décline comme un phénomène nouveau ; elle augmente le sentiment d'insécurité.

La violence dans les stades et son organisation par la criminalité organisée, les meurtres commis par les jeunes, les suicides, la fracture économique et culturelle du pays entre le Nord et le Sud, stigmatisent une **crise de sens affectant les valeurs, la morale**. Les banlieues ne sont pas affectées en tant que telles. Ce sont les jeunes indépendamment de leur situation sociale qui sont considérés comme à la dérive.

**Les chercheurs italiens délaissent l'étude de l'action collective et travaillent plus sur les conduites individuelles.**

## **En Allemagne**

Toute réflexion sur la violence est menée en référence explicite aux événements historiques découlant du national socialisme.

La violence urbaine est pratiquement absente. Des phénomènes de bandes rivales qui s'affrontent dans les grandes villes apparaissent.

Les réflexions engagées sur la violence en Allemagne sont importantes. La mémoire de la société allemande est constamment interrogée. Au présent, elle est en prise directe avec le questionnement d'un certain sentiment de la continuité de l'histoire.

## **2 - Analyse**

⇒ Ce document donne une **vision "macro"** du problème de l'insécurité.

⇒ Il recherche les **sources historiques et sociologiques** de ces actes délictueux, en mettant en évidence les spécificités de la situation française.

⇒ Il nous fait part du **développement croissant de la violence dans les pays** considérés (France, Italie, Allemagne), mais dissocie les causes et manifestations de cette violence.

⇒ Le **"modèle des grands frères"** est critiqué. Il illustre la prudence à avoir lorsqu'on réfléchi à un moyen pour palier une situation : le remède n'accentuera-t-il pas le mal ?

⇒ Les **agressions sont "exprimées" en terme "historiques" et "sociologiques"**.

⇒ **Document "essentiel"**.

***Dossier n°3***  
***Revue de presse du 8 octobre 1998***  
***Direction générale de la communication / RATP***

⇒ La première partie de cette revue de presse, composée de dépêches et d'interventions en journaux télévisés, traite essentiellement le problème des agressions du point de vue des solutions à trouver pour les voir disparaître. **Deux logiques s'affrontent : soit le recrutement massif de machinistes pour mieux assurer la mission de transport, soit le recours à une répression plus sévère de la loi, et l'augmentation des forces de l'ordre.**

**L'état de stress et de solitude des machinistes apparaît également tout au long des reportages.**

**Le rôle de la formation, les symptômes traumatiques et les répercussions de ces agressions sur le milieu familial et professionnel sont très rarement évoqués.**

⇒ La seconde partie, constituée d'articles davantage "de fond", suit la **même logique.**

Les témoignages sont le plus souvent des témoignages de réactions face à la grève. La presse n'évoque qu'exceptionnellement les conséquences traumatisantes en interne et en externe des agressions, la situation familiale précaire des machinistes, la rigidité interne des sociétés de transport.

Aucune analyse globale n'intègre l'ensemble des acteurs.

<b>•Les chiffres statistiques</b>	<b>Réf.</b>
Les délégués syndicaux ont fait état de 800 agressions en 1998 sur l'ensemble de l'Ile de France, en hausse de 50 % sur 4 ans. Hausse de 46 % des arrestations par la Police d'individus armés dans le métro parisien.	AFP-XH37 P8
La situation se dégrade depuis à peu près une quinzaine d'années. Mais depuis un an, +20, +30 % d'agressions pour les chiffres officiels, donc il y a aussi tout ce qu'on ne dit pas.	LCI-7/10 P25
<b>•La formation</b>	aucune donnée
<b>•Le suivi psychologique des agents</b>	
Depuis le début de l'année, la société de transports de Saint-Etienne a mis en place, en liaison avec l'hôpital, un suivi psychologique pour le personnel agressé.	F2-7/10 P29
<b>•Les symptômes post-traumatiques</b>	<i>aucune donnée</i>
Les témoignages des conducteurs de bus ou de trains agressés sont souvent accablants quant au degré de violence. Pour les victimes <b>les séquelles disparaissent souvent difficilement.</b>	F2-7/10 P29
<b>•Les répercussions familiales</b>	<i>aucune donnée</i>
<b>•Les développements négatifs au travail</b>	
Les grèves avec et sans préavis.....	
La crainte d'un armement des machinistes	LE MONDE 7/10-P4 (2)
“ Insultes, crachats, après c'est physique. Maintenant on ne peut rien, on est obligé de <b>laisser faire</b> si on veut que cela se passe bien ”.	F3-7/10 P24
“ Aujourd'hui, le machiniste receveur qui prend son service part avec la <b>peur au ventre</b> ”.	LCI-7/10 P25
“ La <b>solitude</b> , c'est le mot qui revient le plus souvent aussi dans la bouche des chauffeurs de bus, un <b>métier de plus en plus difficile à vivre au quotidien</b> ”. “ Tous les jours <b>vous ne vous arrêtez pas</b> , on vous insulte, on vous crache dessus, vous avez des enfants de 10, 12 ans, vous ne pouvez rien faire contre des enfants. Vous ouvrez les portes arrière, on vous jette des sacs poubelle, on vous les jette sur vous ”. “ C'est <b>comme un jeu pour eux</b> , ils prennent cela comme un jeu, parce qu'ils visent le bus. Parce qu'un bus c'est gros et c'est <b>l'image de l'administration française</b> ”.	F2-7/10 P29
“ <b>En 1989, on pouvait encore demander son ticket au passager, aujourd'hui dans le meilleur des cas c'est un gamin qui vous crache à la figure</b> ”. “ Ils ont gagné, la RATP dit “ vous n'allez plus contrôler là-bas c'est trop dangereux pour vous ”. Ils prennent le bus et ne sont pas contrôlés... ils ont gagné ”.	FINFO- 7/10 P33

<b>•Les axes de prévention</b>	
<p>“ La question <b>d’agents d’accompagnement</b> doit être posée le plus rapidement possible. Il faut des effectifs d’accompagnement de telle sorte que la peur et l’angoisse ne soient pas le lot commun”. “ Un <b>plan de 12 mesures</b> avait été défini il y a 8 mois”. (J.-C. GAYSSOT)</p> <p>“ Il faut surtout bien travailler avec les organismes de transport pour bien <b>coordonner les moyens</b>. Il y a aussi des moyens à mettre en place dans les trains, dans les gares, au niveau des <b>services de la RATP</b>. Le <b>déploiement d’éléments de Police</b> est un élément fort, mais il n’est pas suffisant, il faut le renforcer au niveau des <b>actions menées par les organismes publics de transport</b>. (J.-J. QUEYRANNES) ”.</p>	AFP-VL98 P7
<p>Les délégués syndicaux ont indiqué que les investissements de la région en <b>matériel de sécurisation</b> (caméras, bornes d’appel...) étaient nécessaires, mais devaient être impérativement complétés par des <b>moyens humains</b>. Le Conseil Régional prépare un <b>plan global de sécurité</b>. La commission de sécurité auditionnera dans ce cadre le 25/11 tous les vices présidents concernés : <b>Lycées, Transports, Politique de la Ville</b>.</p>	AFP-XH37 P8
<p>Un <b>escadron de gendarmes mobiles</b> (75 hommes) assurent un renfort dans le métro et le RER une <b>mission de sécurisation</b>, au profit du <b>service de protection et de sécurité du métro</b> (SPSM). Ce dispositif s’ajoute aux 200 hommes envoyés cette semaine en renfort. Ils s’ajoutent aux 300 <b>CRS</b> déjà affectés et aux 1500 <b>policiers</b> en tenue ou en civil.</p>	AFPVA-64 P9
<p>Un petit syndicat de Police, “ Différence ”, a proposé que soit créé “ <b>un service de coordination de la sécurité</b> ” des transports publics en mettant en cause l’organisation actuelle. La sécurité dans les transports d’IDF est assurée “ efficacement ” par deux services de Police distincts. Aucun service structuré n’assure réellement certaines lignes, et la sécurité des lignes de bus n’est prise en compte que dans les cas d’urgence et de flagrants délits. Ce syndicat réclame également la création d’une <b>brigade motorisée rapide, pour la sécurité dans les bus</b>.</p>	AFP-XB90 P12
<p>L’association des usagers du transport a dénoncé <b>l’inaction du gouvernement en matière de sécurité dans les transports</b> et a critiqué les grèves soudaines. Les sommes dépensées pour les transports collectifs sont dérisoires comparées aux dépenses pour la sécurité routière. Favoriser les transports collectifs devrait être aussi leur <b>affecter un budget sécurité</b> qui devrait être au moins le dixième de celui consacré à la route.</p>	AFP-XF81 P13
<p><b>L’arsenal juridique</b> devrait être renforcé pour aider les agents du service public.</p>	TF1-7/10 P14
<p>Le premier ministre aurait beaucoup insisté pour <b>renforcer la présence humaine sur le terrain</b></p>	F. Info-7/10 P15
<p>Jean-Claude GAYSSOT se prononce pour améliorer la sécurité sur une <b>augmentation des effectifs</b>. “ Il est nécessaire d’appliquer rapidement les douze mesures prises en début d’année : <b>équipements de sécurité, agents sur le terrain, évolutions des rôles de la Police et de la Justice</b> ”.</p>	F. Info-7/10 P16

<p>•Les axes de prévention (suite)</p>	
<p><b>Déploiement de deux compagnies de CRS</b> dont l'une patrouillera dans le métro et l'autre veillera à la sécurisation des secteurs sensibles.</p> <p>Le fait d'avoir 200 policiers en plus dont la moitié dans le métro, la moitié dans les bus, permet d'une part <b>d'alléger le dispositif</b> de sécurité RATP, métro, RER <b>pour le transférer</b> vers les autobus, de construire les <b>intersections plus rapidement</b>, de <b>rassurer les conducteurs</b> de bus, et de <b>dissuader</b> ceux qui ont envie de mal se conduire.</p>	<p>RMC-7/10 P17</p>
<p>“ Tous les grands flics sont d'accord, ce n'est pas l'envoi de 200 C.R.S supplémentaires qui permettra de stopper la violence dans les bus des banlieues ”.</p> <p>Pour C. PELEGRINI, le problème est plus profond : la <b>police n'a pas su s'adapter à ce nouveau type de délinquance</b>. Elle a fait des efforts, mais insuffisants. Comme la cavalerie, elle arrive toujours trop tard. Le problème n'a été traité qu'en terme de prévention, il est temps de <b>passer à un autre stade et l'envisager en terme de répression</b> : on a agité suffisamment les carottes, il est temps de sortir le gros bâton.</p> <p>Pour F. ELBERT, il faut <b>miser sur la technique</b> pour que la Police intervienne plus rapidement, créer un <b>PC opérationnel auquel serait relié tous les bus de la RP</b>. Il faut <b>aller plus loin que le simple système GPS mis en place par la RATP</b>.</p> <p>Pour D. DUGLERY, il faut s'appuyer sur la <b>radio, la vidéo, le GPS, pour mettre en place un plan d'alerte</b> qui permette en temps réel de saisir les effectifs, et mettre en place un <b>PC opérationnel</b>, notamment au niveau IDF.</p>	<p>EUR1-7/10 P18</p>
<p><b>Comment ont fait les autorités New-yorkaises pour rétablir la sécurité dans le métro ?</b></p> <p>1-Pratique d'une politique <b>d'effacement et de réparation</b> de tous les métros et transports en commun pour l'aspect logistique.</p> <p>2-Pour l'aspect sécurité, pratique d'une politique <b>d'interpellation systématique</b> pour les petites infractions : ivresse, tag, fait d'uriner dans le métro, absence de titre de transport, jet d'ordures sur la voie, voies de fait... renforcement de la <b>présence policière</b>.</p> <p><b>Réalisations en France :</b></p> <p>Suivi par <b>radio satellite, par système GPS des autobus ; caméras embarquées</b> dans les autobus, avec une localisation et ainsi des possibilités d'identification. Mais le problème est peut-être celui d'une éducation préalable. Peut-être faudrait-il entamer une politique d'éducation systématique, <b>éducation citoyenne de nos jeunes</b>.</p> <p><b>Aux Etats-Unis, les délinquants sont systématiquement punis</b>. Le suivi des <b>infractions</b> est plus efficace dès lors qu'il y a une <b>volonté affichée par la Mairie</b>, tant au travers de l'action de la <b>police</b> que des <b>magistrats</b>. L'organisation de la Police est aussi différente, on <b>sanctionne les policiers qui ne sont pas bons, et on récompense les policiers les plus efficaces</b>, comme le management dans une entreprise privée.</p> <p>C'est impossible à mettre en place en France ; néanmoins il existe une <b>réflexion pour mettre en place un système pour les policiers les plus efficaces</b> : possibilités d'avancement, plus de responsabilités...</p>	<p>RTL-7/10 P20</p>

<p>•<b>Les axes de prévention (suite)</b></p>	
<p>L'essentiel, ce sont les effectifs. Des <b>effectifs, c'est à dire des machinistes pour conduire</b> des bus là où il y en a besoin. Le chiffre est important, ce sont plusieurs centaines d'agents qui manquent pour un service normal.</p> <p>Des <b>effectifs de sécurité propres</b>, c'est une partie de la réponse, mais l'essentiel ce sont des machinistes pour conduire des bus. L'essentiel quand vous êtes dans des quartiers, que les gens <b>attendent</b> longtemps, que c'est <b>cher</b>, que le bus n'est pas en bon <b>état</b>, qu'il est en <b>retard</b>... c'est source de conflits.</p> <p>C'est aussi une réponse plus globale, de <b>politique de la ville</b>. On a besoin de <b>policiers dans les quartiers</b> qui soient au contact de la population avec les bus, qui souvent y habitent, des agents de la RATP qui traversent ces quartiers. <b>L'humanisation</b> des quartiers est une des solutions.</p> <p>Des <b>conducteurs complètement isolés</b>, c'est une solution, mais pas celle souhaitée par les agents : ce métier est un métier de contact avec le public, ce qui en constitue un des attraits. A certaines heures c'est un plus, cela existe déjà, mais insuffisamment.</p>	<p>LCI-7/10 P25</p>
<p><b>Vidéos, radios, satellites</b> permettent au SPSM de suivre presque en temps réel la situation sous terre mais aussi la position de ses effectifs déployés sur le réseau. Au quotidien 400 policiers traquent la petite délinquance par des patrouilles dans les rames et sur les quais.</p> <p>La régie a aussi son <b>unité d'intervention, le GPSR</b>. En cas de flagrant délit, ses 800 agents agissent comme de simples citoyens et passent le relais à la Police. Un maillage complété par des <b>agents de médiation</b> qui ont une fonction d'observation et d'alerte. Ils seront 350 l'an prochain ; enfin dans le cadre de vigipirate, 130 gendarmes et militaires sur les points sensibles à la menace terroriste. Dans les trains de banlieue en Ile-de-France, 500 <b>policiers de sécurité</b> publique en tenue ou en civil, couvrent le réseau. Dans les gares parisiennes, un <b>service de police judiciaire</b> fort de 100 hommes, assure une présence discrète. Enfin, la SNCF a aussi son service de sécurité armé. Ils sont près de 800 à sillonner les lignes difficiles de la banlieue le soir et la nuit. Ils peuvent être alertés par des agents de médiation. La SNCF en comptera 500 dans ses rangs l'an prochain.</p>	<p>TF1-7/10 P28</p>
<p>Au delà des mesures de sécurité, les machinistes attendent aussi <b>plus de civisme</b> de la part du public. Il faut qu'ils se réveillent, ils faut qu'ils disent " mince, attention devant nous c'est un père de famille qui est là, ce n'est pas autre chose, ce n'est pas un rival, ce n'est pas un ennemi ".</p> <p>Aux auteurs de troubles, le gouvernement dit attention, <b>la justice sera plus sévère</b>. Les condamnations seront prononcées en <b>procédures accélérées</b>. Le gouvernement étudie la possibilité de <b>modifier le code pénal</b> pour punir aussi sévèrement ces agressions que celles contre les policiers.</p> <p>A <b>Mulhouse</b>, ils y a un an des bandes attaquaient les bus. Une <b>politique très stricte de contrôle, de prévention et de répression</b> a été mis en place. Les progrès existent.</p>	<p>F2-7/10 P29</p>
<p>Une <b>présence policière renforcée</b> peut être perçue dans certaines banlieues comme une provocation. La solution, c'est plutôt <b>l'embauche</b>.</p>	<p>F3-7/10 P31</p>
<p>Les conducteurs ont déjà obtenu deux choses : une <b>compagnie de CRS</b>, sur le réseau leur affectation à Paris ou en banlieue reste à définir, et puis la création de <b>350 postes de médiateurs en emplois-jeunes</b> dans les bus et près des arrêts.</p>	<p>RTL-7/10 P 32</p>

<p>“ Il n’y a pas assez de police, on a une <b>armée</b> qui dort, alors on met l’armée dans les cités. Il leur manque 2, 3 ans dans la tête. Il ne faut pas les lâcher de l’école à 16 ans, mais à 18. C’est à 18 qu’ils peuvent aller en prison, donc éventuellement on se calme là ”</p> <p>“ Il faudrait <b>descendre la majorité</b> à 15 ans, comme cela à 15 ans ils seraient responsables de leurs actes. ”</p> <p>“ Il faut être <b>musclé</b> face à des gens qui ont besoin d’être musclés dans leur tête ”</p> <p>“ En fait, ce qu’il faudrait, c’est une <b>sorte d’éducation civique</b> un peu musclée. Même l’expérience des grands frères ne déchaîne pas un grand enthousiasme ”.</p> <p>“ Le problème de <b>l’expérience des grands frères</b>, c’est qu’ils expliquent ce qu’il ne faut pas faire, mais les gamins savent qu’ils ont fait cela, et parfois ils les ont vu faire ”.</p> <p>“ La solution c’est de les <b>embaucher ces jeunes</b>, qu’ils voient comment cela se passe derrière le volant ”.</p>	<p>FINFO- 7/10 P33</p>
<p>Ils n’ont qu’à mettre <b>plus d’agents de sécurité</b> sur les lignes. Il y aura peut-être moins de soucis, parce que quand ils veulent, ils en mettent et quand ils en mettent, il n’y a pas de problème.</p> <p>La RATP veut doubler avant l’an 2000 le nombre <b>d’agents de médiation</b>.</p>	<p>TF1-7/10 P35</p>
<p>La présence d’un <b>deuxième agent</b> dans les bus</p>	<p>LE MONDE 7/10-P3- (2)</p>

**Dossier n°4**  
**Synthèse du rapport de branche sur l'état de la sécurité dans**  
**les entreprises de transports publics urbains en 1997**  
**Union des Transports Publics / Juin 1998**

N.B. : ce rapport ne prend en compte que les agressions ayant entraîné un arrêt de travail. Ce rapport ne porte pas sur la RATP, ni sur la SNCF.

## **1 - Résumé**

### ***Les agressions***

En 1997, les agressions sur le personnel suivies d'un arrêt de travail ont progressé à un rythme de 2,3 % (contre une augmentation de 16,6 % l'année précédente).

En augmentation sensible en 1997, le nombre moyen de jours d'arrêt de travail par agression (20,2 jours en 1997 contre 16,9 jours en 1996), est l'un des éléments permettant d'apprécier leur gravité.

75,5 % des jours d'arrêt de travail sont consécutifs à des agressions ayant entraîné des dommages physiques (80 % en 1996).

24,5 % des jours d'arrêt de travail sont consécutifs à des agressions ayant entraîné des dommages psychologiques (20 % en 1996).

1997 a connu 1 550 agressions suivies ou non d'un arrêt de travail.

#### **Les personnels les plus touchés**

	1996	1997
<b><i>Conducteurs</i></b>	<b>60,5 %</b>	<b>60,1 %</b>
<b><i>Vérificateurs</i></b>	<b>35,7 %</b>	<b>31,4 %</b>
Régulateurs	2,2 %	3,8 %
Agents de vente	0,3 %	1,2 %
Agents d'accompagnement	1 %	2,3 %
Agents d'intervention technique	0,3 %	1,1 %

91,2 % des agressés étaient des hommes en 1997

En 1996 comme en 1997, les salariés les plus jeunes (18-40 ans) sont, proportionnellement à leur part dans l'effectif de la profession, plus exposés aux agressions que les salariés les plus anciens (41-60 ans). Les salariés de 18 à 40 ans représentent 41 % de la profession, mais ont subi plus de 55 % des agressions.

Il s'agissait en 1997 pour 62,5 % des cas d'une première agression.

78 % des victimes avaient suivi une formation à la sécurité.

### *Les causes et les moyens*

#### **Les causes**

	1996	1997
Achat de titre de transport	3 %	4 %
<b><i>Vérification du titre de transport</i></b>	<b>33,5 %</b>	<b>35,3 %</b>
Vol ou tentative de vol de la caisse	7 %	7,8 %
Interposition dans une bagarre	3,5 %	2 %
<b><i>Remarque ou rappel du règlement (autre que tarifaire)</i></b>	<b>24,2 %</b>	<b>23,5 %</b>
Conflit de circulation avec les usagers de la route	5,5 %	5,2 %
Sans motif apparent	20,5 %	16,8 %
Autres	3 %	5,3 %

96 % des agresseurs sont des hommes.

78,7 % des agresseurs ont moins de 25 ans.

67,2 % des agresseurs agissent seuls, 17,2 % à deux ou à trois, 15,6 % en bande.

#### **Les moyens**

<b><i>Menaces</i></b>	<b>1996</b>	<b>1997 %</b>
Menaces avec armes, objets, animaux *	5,5 %	4,05 %
Insultes, menaces verbales *	9,5 %	7,15 %
<b><i>Atteintes à l'intégrité physique</i></b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
Crachats *	2,3 %	1,35 %
<b><i>Mains nues</i></b>	<b>58,7 %</b>	<b>64,8 %</b>
Seringue	0,4 %	0 %
Bombe lacrymogène	6,4 %	5,6 %
Jet de projectiles	11,1 %	8,5 %
Arme contondante (matraque)	0,5 %	2,3 %
Animal	0,25 %	0,6 %
Arme blanche	2,9 %	1,9 %
Arme à feu	0,85 %	1,2 %
Autres	1,6 %	2,5 %

\* Portant atteinte à l'intégrité psychologique des salariés.

Les dommages sont en 1997 à 75,5 % physiques et à 24,5 % psychologiques.

### *Les moments*

<i>Saisons</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Printemps	26 %	22,6 %
Eté	18 %	18,2 %
Automne	25 %	29,4 %
Hiver	31 %	29,8 %
<i>Jours de la semaine</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Lundi	14 %	16,3 %
Mardi	17 %	17,8 %
Mercredi	15 %	13,6 %
Jeudi	16 %	15,4 %
Vendredi	15 %	15 %
Samedi	15 %	13,4 %
Dimanche	8 %	8,5 %
<i>Heures</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
Début de service - 9 h	-	8 %
9 - 12 h	7 %	7,7 %
12 - 14 h	10 %	12,2 %
14 - 16 h	15 %	15,5 %
16 - 19 h	33 %	28,1 %
19 - 22 h	-	20 %
22h - Fin de service	-	8,5 %

### *Les lieux*

	<i>Bus et tramways</i>	<i>Métros</i>
<i>Modes de transport</i>	<b>95,1 %</b>	<b>4,9 %</b>
<i>Parties des véhicules</i>		
Poste de conduite	49,6 %	0 %
Avant du véhicule	5,6 %	15,6 %
Au milieu du véhicule	14,6 %	18,7 %
A l'arrière du véhicule	14,4 %	21,9 %
A la station d'arrêt	15,2 %	21,9 %
Autres	0,8 %	21,9 %
<i>Endroits</i>		
Dans un quartier " sensible "	36 %	
Dans un quartier résidentiel	12 %	
Au centre ville	34,3 %	
A la gare d'échange	7,5 %	
En bouts de ligne	10,1 %	

Les voyageurs n'ont pas réagit dans 88,8 % des cas.

## **Réponses des entreprises à l'insécurité :**

- Accords conclus sur la sécurité.
- Accords d'entreprise suite à l'accord cadre de branche.
- Développement de la communication interne.
- Utilisation de personnels spécialisés.
- Mise en place d'une formation interne.
- Suppression des dessertes.
- Mise en place d'un suivi statistique de l'insécurité.
- Instauration d'un plan de participation civique.
- Equipement des véhicules : radiotéléphone, alarme, localisation des bus, cabine anti-agression, siège anti-vandalisme, film de protection des vitres, caméra de surveillance, système information vidéo.
- Contrats locaux de sécurité.

## **2 - Analyse**

### **⇒ Analyse du document**

- Ce rapport, quantitatif, ne comprend pas d'informations sur les moyens en soutien et en suivi mis en oeuvre pour accompagner les agressés. Il comprend des données chiffrées ne prenant pas en compte la facette psychologique individuelle et collective (famille, groupe de travail). Les procédures ne sont pas mentionnées.
- Les stages préventifs sont cités. Ils apparaissent comme nécessaires mais ne sauraient être suffisants pour le règlement de ces problèmes.
- Il n'y a pas de données "individuelles et psychologiques" sur les conséquences en terme humain, familial, et sur l'environnement de travail.

### **⇒ Analyse des informations**

- Le volume des agressions croît. La violence est de plus en plus le fait de jeunes de moins de 16 ans.
- Le recensement des agressions se structure, en même temps que des moyens de prévention, de communication et de protection sont mis en place progressivement.

**Dossier n°5**  
**Point sur les actes délictueux comparatif 96/97**  
**RATP / Département BUS / Mission Prévention et Sécurité**

## **1 - Résumé**

Les actes délictueux et les agressions ont progressé en 1997 de 6,3 %.

Ce pourcentage moyen masque une diminution des agressions pour la Brigade Anti Fraude (B.A.F.), une “ légère ” augmentation des agressions sur les machinistes et des dégradations, une très importante augmentation des agressions sur voyageurs (+42, 5%).

L’analyse par département conduit à une certaine stabilité, en dehors de la Seine-Saint-Denis dont les actes délictueux et les agressions progressent de 20 %, et du Val de Marne, qui enregistre une baisse de 15,6 % des actes délictueux et de 24,6 % des agressions.

L’analyse par centre de bus révèle une grande disparité dans les situations, et dans l’évolution de ces situations. Les centres de Pavillons sous-bois et de Saint-Denis représentent 29,2 % de l’ensemble des actes délictueux, et 24,4 % de l’ensemble des agressions.

## **2 - Analyse**

⇒ **Document statistique global**, qui permet des comparaisons de données entre lignes, villes, départements. Mais **toutes ces données sont-elles comparables ?**

⇒ **La lisibilité des tableaux n’est pas bonne.**

⇒ Le “ point sur les actes délictueux ”, n’est qu’un “ **état chiffré des actes délictueux** ”, puisque **ni leurs causes, ni leurs conséquences, ni les moyens** de les prévenir, de les éviter, ou de les suivre ne sont envisagés.

**Dossier n°6**  
**Comité départemental économique et professionnel**  
**BUS / RATP**  
**Tableau de bord - Avril 1998**

**Analyse**

- ⇒ La comparaison mensuelle sur plusieurs années est-elle pertinente ?
- ⇒ Les “ éléments statistiques concernant les actes délictueux ” localisent seulement les actes, et les décrit, sans aborder les conséquences de ces actes, leur(s) suite(s), le suivi.
- ⇒ Il est important que l’institution se dote d’un tableau de bord général, et de tableaux de bord “ thématiques ” complets, plus analytiques et qualitatifs, bâtis notamment à partir des objectifs poursuivis, et en intégrant l’élément “ humain ”.
- ⇒ Eléments pouvant être incorporés dans ce tableau de bord :

-date	<i>5 octobre</i>
-heure	<i>17 h 50</i>
-ligne	<i>145</i>
-lieu	<i>Asnières / arrêt 12</i>
-individu agressé	<i>Le conducteur</i>
-fait(s) générateur(s)	<i>Bagarre entre passagers</i>
-description de l’agression	<i>Jet de bombe lacrymogène</i>
-réactions de l’agressé	<i>Choc psychologique</i>
-conséquences pour l’agressé	<i>Arrêt de travail (25 jours)</i>
-conséquences sur le service	<i>Arrêt du service jusqu’au lendemain.</i>
-réactions de l’équipe de travail	<i>Equipe “ touchée”</i>
-conséquences pour la famille	<i>Non connue.</i>
-réactions de/des institutions	<i>Intervention de la Police</i>
-suivi à court terme	<i>Entretien avec le responsable du centre, entretien avec un psychologue</i>
-suivi à long terme	<i>Accompagnement thérapeutique</i>
-retour	<i>Prévu le 1er novembre</i>
-actions à mener lors du retour	<i>Changement de parcours Préparation de l’équipe</i>

- La réflexion globale ne doit-elle pas responsabiliser chacun sur la sécurité sous l’angle des agressions/actes délictueux, et des accidents ?

***Dossier n°7***  
***RER Assistance***  
***Juillet 1998***

## **1 - Résumé**

### ***Documents traités***

Guide d'assistance destiné à l'encadrement d'exploitation du département RER.

- Livret de poche destiné aux agents (abrégé du guide d'assistance).
- Fiche constat de l'agression et suivi de la victime.
- Instruction relative à l'indemnisation des agents victimes d'agression.
- Infos RER Assistance :
  - Formalités médicales.
  - Suivi médical.
  - RV auprès des tribunaux.
  - Dossier juridique.

### ***Descriptif***

Les documents précités explicitent et décrivent les différents niveaux et procédures de prise en charge des agressions des agents de la RATP.

Il s'agit de la concrétisation de l'engagement de principe de la RATP, pris devant les représentations syndicales, selon lequel, je cite :

“ La RATP apporte son soutien total à l'agent agressé, dans tous les domaines ”.

### ***Le dispositif mis en œuvre***

#### **Dispositif en matière de prévention et de gestion des ressources humaines**

Le recrutement

- Vigilance en matière de recrutement des agents de sécurité
- Critères professionnels et psychologiques de recrutement ; pour ce qui est des critères psychologiques, sont précisés : la capacité à évaluer une situation critique, le sang froid, la mesure et le discernement.
- Les outils du recrutement : tests psychotechniques et entretiens.

## La formation initiale des agents de sécurité

- Durée de deux mois et demi comprenant approche technique et psychologique d'intervention, sanctionnée par un examen de contrôle à l'issue de la formation.

## La sécurité

- Renforcement de la sécurité (moyens techniques et humains).
- Formation à la gestion des conflits.

## La prévention / sensibilisation

- Missions préventives de sensibilisation des jeunes et prise en charge de jeunes en difficultés en situation d'errance dans le métro.

## **Dispositif en matière d'assistance aux agents RATP agressés.**

### ⇒ L'aide à la victime

#### Premiers soins

- S'efforcer de reconforter la victime par des paroles bienveillantes.
- Ne pas quitter le blessé avant l'arrivée des premiers secours.

#### Démarches immédiates

- Ecouter l'agressé (vocation d'enquête).
- L'accompagner dans toutes ses démarches (commissariat, hôpital, médecin, retour au domicile).
- Prévenir la famille.
- Être à l'écoute des problèmes posés par un retour retardé au domicile et aider à leur résolution.
- Raccompagner la victime chez elle, si nécessaire.

#### Pendant la période d'accident du travail

- Se renseigner sur le moral de l'agent.
- Informer les collègues régulièrement.
- Veiller à la bonne prise en compte de l'agent concerné (rôle de la commission de suivi).

### Dispositif à la reprise d'activité

- Faire le point avec l'agent, répondre aux questions qu'il peut se poser.

#### ⇒ **Prise en charge médico-sociale**

- L'agression d'un agent en service est un accident de travail.
- Une commission financière prévoit la participation du département RER de la RATP, en complément des indemnisations aux prestations légales (Sécurité Sociale et mutuelle de la victime).
- Suivi des démarches de protection sociale par une assistante sociale.

#### ⇒ **Le suivi médical**

- La première prise en charge médicale consécutive à l'agression a valeur d'expertise des dommages corporels et de l'appréciation du préjudice psychologique pour les autorités judiciaires.
- Un suivi médical spécifique peut être proposé aux agents qui se sentent fragilisés suite à une agression. La prise en charge est effectuée par des médecins volontaires sensibilisés à des situations de ce type et ayant reçu une formation en conséquence.
- Dans les cas les plus sérieux, la victime pourra recevoir les soins d'un psychiatre ou d'un psychothérapeute.

#### ⇒ **La prise en charge juridique**

- L'agressé bénéficie de l'assistance juridique de la RATP.
- La RATP verse elle-même aux agents victimes, les dommages et intérêts prononcés par les tribunaux à l'encontre des agresseurs, garantissant ainsi leur éventuelle insolvabilité.

## **2 - Analyse**

### **Une organisation complexe bien structurée**

Les documents décrivent une organisation complexe, à l'image de la taille de l'entreprise, faisant intervenir plusieurs niveaux de responsabilité et de compétences.

Le descriptif du dispositif est clairement exposé, il met en évidence les aspects fonctionnels de la démarche et délimite bien les rôles des uns et des autres. Il s'agit d'une approche détaillée et structurée de la prise en charge du risque d'agression qui prend bien en compte, en les reliant les aspects de la prévention et de la réparation.

L'efficacité du dispositif paraît liée, du fait de sa complexité, d'une part au bon fonctionnement et à la qualité de la communication interne (nombreux réseaux en intercommunication), d'autre part à la bonne compréhension et appréhension de son rôle, pour chacun des protagonistes.

### **Un dispositif préventif sécurisant pour les agents**

L'amélioration des dispositifs techniques de sécurité, la vigilance au niveau du recrutement, les formations initiales et permanentes à la gestion des conflits, les dispositifs de sensibilisation de la clientèle et de prise en charge socio-éducative des publics "à risque", contribuent à la régulation d'un climat de sécurité, au sein du département RER.

Le dispositif semble favoriser le développement d'un contexte de travail sécurisant pour les agents.

Cet aspect n'est pas à négliger. Il peut constituer un facteur déterminant sur la décision de reprise du travail de l'agent après agression.

Il constitue un cadre de référence à partir duquel l'agent va évaluer rationnellement et subjectivement l'espace de sécurité minimum qui lui est nécessaire, pour effectuer sereinement son travail.

### **Les qualités psychologiques et relationnelles des agents exposés au risque d'agression**

On peut estimer que ce sont les salariés les moins armés ou les plus fragiles sur le plan psychologique, face à la violence verbale ou physique, qui risquent d'une part, d'être le plus exposés aux agressions et d'autre part d'avoir le plus de difficulté à les dépasser moralement.

En ce domaine les apparences peuvent être trompeuses. Ce n'est pas toujours celui qui paraît le plus solide qui s'en sortira le mieux. L'appréciation des qualités intrinsèques de chaque agent nécessite une approche psychologique qui ne peut être menée que par un spécialiste en la matière.

Le descriptif, bien qu'il en fasse état, n'expose pas suffisamment clairement les garanties prises dans ce domaine, en matière de recrutement, de formation et de contrôle des capacités pour les agents de sécurité.

### **La prise en charge de l'agent agressé**

Techniquement, le dispositif met surtout l'accent sur la protection de l'agent agressé et la réparation du préjudice moral et physique occasionné.

En matière de protection, le contrat de travail est maintenu, la reconnaissance de l'arrêt de travail consécutif à l'agression en accident de travail offre la meilleure protection sociale possible, le remboursement des frais médicaux et paramédicaux peut être complété par une participation financière de la RATP.

Le dispositif vise à dégager l'agent agressé de tous soucis matériels.

La réparation du préjudice est principalement envisagée, sous les aspects pénaux et pécuniaires.

La RATP met à disposition de ses agents agressés, une assistance juridique ; elle leur assure le paiement des dommages et intérêts prononcés par les tribunaux.

Nous pouvons en conclure que tant dans sa déclaration de principe, que dans les faits, la RATP se montre attentive et solidaire de ses agents, face au risque d'agression.

### **L'aide relationnelle à l'agent agressé**

Le dispositif d'aide aux agents agressés fait état, à toutes ses étapes, d'un souci de prévenance vis à vis des personnes concernés (réconfort, soutien, écoute...).

Quelques actions concrètes prévues dans le dispositif tendent à confirmer cette tendance telles que : *raccompagner l'agent à son domicile, prévenir sa famille, l'accompagner à l'hôpital, au commissariat, l'écouter au cours de l'entretien de pré-reprise...*

Le dispositif fait donc mention à de nombreuses reprises et à différentes étapes de la prise en charge, des compétences et des savoirs faire relationnels des différents accompagnateurs de l'agent (simple agent, agent de maîtrise, responsable hiérarchique, médecin, comité de suivi...).

Cette attitude attendue, si elle exprime le bon sens même, n'est pas a priori, acquise.

Cette attitude fait implicitement référence à des savoirs être relationnels, à des capacités d'analyses et de compréhension de l'Humain qui ne sont pas prédéterminés chez tous les individus et peuvent nécessiter, à minima, des apprentissages dont il n'est pas fait mention dans le document.

### **La prise en charge psychologique de l'agent**

Il est prévu qu'elle s'effectue dans le cadre du suivi médical, par des médecins rompus à ce genre d'exercice.

D'une part, on manque d'informations sur les compétences spécifiques des médecins affectés à ce suivi, d'autre part la médicalisation du suivi psychologique prête à réflexion : s'agit il d'un suivi à dominante médicale ou psychologique ?

Alors que dans la plupart des cas le traumatisme consécutif à une agression peut être considéré comme une réaction normale de défense contre le stress occasionné, le suivi médical tendrait au contraire à considérer le patient, comme malade.

Dans ces conditions, les agents qui aimeraient pouvoir parler de leur expérience, sans pour autant se considérer ou être considérés comme malades risquent de ne pas utiliser le dispositif mis en œuvre, quitte à chercher ailleurs un autre lieu d'écoute.

Dans le même ordre d'esprit, le dispositif n'envisage les soins psychothérapeutiques, que dans "les cas les plus sérieux".

Le descriptif ne précise pas ce qu'il entend par "*cas les plus sérieux*", mais laisse tout de même entendre que l'agent se trouve dans un état pathologique tel qu'il requiert des soins spécialisés qui s'imposent à lui, en dernier recours.

Dans l'esprit populaire de l'entreprise, à l'image d'une frange importante de notre société contemporaine, la prise en charge médicale du suivi psychologique, de même que l'usage des soins psychothérapeutiques, en ultime recours, entretient l'idée selon laquelle ce type de prise en charge ne s'adresse qu'aux personnes "dérangées".

On peut s'attendre dans ces conditions à ce que certains agents minimisent leur besoin d'expression et d'écoute par rapport à leur expérience traumatisante.

L'alternative d'un lieu d'écoute psychologique extérieur à l'entreprise et non médicalisé (contacts auprès d'un psychanalyste par exemple) n'est pas évoquée, de même que la prise en charge des frais que pourrait occasionner ce type de recours.

**Dossier n°8**  
**Etude “ Stress et agressions ” auprès des machinistes  
de la RATP (déc. 92 / mars 93)**  
**Etude réalisée par le Cabinet Stimulus pour le  
Département Politique et Relations Sociales de la RATP**

## **1 - Résumé**

### *Objet*

Analyse des composantes comportementales chez les machinistes en situation de stress ou d'agression, dans le but de mettre en place des actions de prévention ou de suivi.

### *Méthodologie*

L'étude a porté sur un échantillon de 40 machinistes provenant de 20 à 22 centres Bus de la RATP, soit :

- 16 agressés dont 6 "poly-agressés"
- 24 non agressés

Etude réalisée sous le mode d'entretiens semi directifs et de passations de questionnaires.

L'agression y est considérée comme un agent de stress, elle peut être physique ou verbale, active ou passive, directe ou indirecte.

Remarques : l'étude a été réalisée sur un échantillon de petite taille, de ce fait il ne peut être tenu pour représentatif et les résultats mis en évidence sont donc à apprécier avec prudence.

### *Compte-rendu de l'étude*

#### **Les principales situations de stress retenues**

Deux principales situations de stress sont mises en évidence par l'étude :

- Les **conditions de circulation** (il s'agit d'un aspect normal de la fonction aux yeux des machinistes).
- Les **relations avec la clientèle** (il s'agit de la principale source de stress évoquée comme une contrainte par les machinistes).

## **Le processus conduisant à l'agression et au stress**

### La multiplicité des tâches :

Elle entraîne une tension et une accumulation de fatigue qui diminue le seuil de tolérance au stress du machiniste.

### La situation inacceptable :

Le comportement des usagers (incivilités, agressivité verbale et/ou physique, non reconnaissance) et la transgression des règles applicables dans le bus entraînent la réaction du conducteur (agressivité extériorisée, repli hostile, des stratégies de diminution de la tension).

## **Les types d'agressions**

50% des agressions constatées au cours de l'étude sont consécutives à des situations où le machiniste tente de faire appliquer le règlement du bus.

### Les agressions non prévisibles (phénomène de bandes, braquage...) :

Elles représentent 20% des situations, sont considérées comme inévitables et ne dépendent pas du comportement du machiniste.

### Les agressions inter-actives :

Elles représentent 80% des cas.

Elles comportent un certain degré de prévisibilité et se produisent majoritairement dans les situations de transgression des règles du bus que le conducteur a la charge de faire respecter.

## **Les conséquences de l'agression**

- L'agression d'un pair **crystallise les mécontentements** des autres machinistes, à l'encontre de leur hiérarchie directe et le leur employeur : la RATP.
- L'agressé est en **état de choc** avéré ou latent ou en **situation de stress post-traumatique**.

## **Le comportement des machinistes face à une situation stressante**

Trois principales attitudes se dégagent :

- Les attitudes réactives agressives : 20% des situations, elles sont principalement le fait des agents agressés antérieurement.
- Les attitudes réactives inhibées : 40% des cas, avec une proportion égale d'agents agressés et non-agressés.
- Les attitudes "diplomates affirmées" : 40% des situations, principalement le fait des agents non-agressés.

Le cabinet note une corrélation entre le degré d'anxiété, l'hyper-réactivité, la sociotropie du machiniste et le risque d'agression. Cette corrélation est d'autant plus forte que les machinistes ont été agressés.

### **Les préconisations de l'étude.**

Aider le machiniste à éviter les situations stressantes ou à y faire face.  
Modifier l'organisation du travail afin de réduire les sources de stress.

⇒ **Information en direction de l'environnement social** sur la nature stressante du métier de machiniste et les mesures de répression, en cas de non respect de la réglementation des bus (information externe et interne).

#### ⇒ **Actions sur l'environnement social :**

Codification de la prise en charge des agents agressés :

- Suivi précoce initié par l'encadrement quelle que soit la gravité de l'agression.
- Accompagnement parallèle par le service de psychologie.
- Création d'un numéro vert d'information psychologique et administrative.

Soutien de l'agent agressé par l'encadrement :

- Rôle de proximité.
- Pour les sujets à risque, prévoir des aménagements de service et éviter les accusations.

⇒ **Amélioration de la vie de groupe des machinistes**, notamment par le biais des activités sociales de l'entreprise.

#### ⇒ **Redéfinition des fonctions du machiniste.**

Cerner le rôle exact du machiniste, le différencier de celui du contrôleur.

#### ⇒ **Formation et suivi du machiniste :**

- Sensibilisation et entraînement aux techniques de relaxation.
- Formation psychologique aux contraintes du métier.
- Programmes de développement des compétences sociales (affirmation de soi).

#### ⇒ **Autres actions :**

- Coordination des actions anti-stress à mettre en œuvre, sans que l'agent puisse craindre que son dossier soit utilisé pour le mettre en inaptitude.

## 2 - Analyse

⇒ Les déterminants de l'agression échappent en partie à la victime.

### En ce qui concerne les facteurs extérieurs :

- Il faut tout d'abord noter que le métier de machiniste a été répertorié par le BIT (Bureau International du Travail) comme particulièrement stressant, en raison des tâches confiées.
- La multiplicité des tâches peut entraîner une accumulation de fatigue qui diminue le seuil de tolérance au stress, ce qui diminue la capacité à gérer les situations conflictuelles.
- On retiendra, par ailleurs, que dans 20% des cas les agressions sont imprévisibles et ne peuvent donc être anticipées par le machiniste.
- On peut donc en déduire que l'agression est pour une part conditionnée par des facteurs, des conditions extérieures subis par le machiniste.

### En ce qui concerne les facteurs internes :

- Dans 80% des cas, les agressions sont inter-actives, c'est à dire qu'elles mettent en cause, peu ou prou, la responsabilité du machiniste au niveau de son comportement et de son aptitude à gérer la situation à laquelle il est confronté.
- Par ailleurs l'étude nous apprend qu'il existe une forte corrélation entre le degré d'anxiété, l'hyper-réactivité, la sociotropie du machiniste et le risque d'agression (sociotropie : orientation du mouvement par lequel l'agent va réagir au regard social).
- Qu'il s'agisse d'inhibition ou d'agressivité, l'étude met en évidence le caractère réactif de certains agents confrontés au risque d'agression.

Si dans certains cas on peut poser l'hypothèse que le problème est strictement comportemental et susceptible de modifications par le simple fait d'apprentissages fonctionnels, pour d'autres il s'agit plus probablement de réactions non maîtrisables, induites par la structuration de la personnalité du machiniste.

Dans ces conditions, l'agression peut apparaître encore une fois comme subie par l'agent.

### ⇒ L'impact de l'agression

Dans la mesure où pour un certain nombre, les déterminants qui conduisent à l'agression sont subis et non-maîtrisables, celle-ci sera alors vécue, probablement, comme traumatique, moins en raison de la gravité de l'agression elle-même que de sa soudaineté ou de l'impuissance à laquelle elle confronte l'agent.

### **L'aveu éventuel de cette impuissance est problématique :**

- Il ne peut s'exprimer que difficilement auprès de la hiérarchie, car il pourrait être pris pour un aveu d'incapacité professionnelle.
- Il est difficile à exprimer devant un tiers, par peur d'un jugement de valeur négatif sur sa propre personne.
- Il peut être difficile à s'avouer à soi-même (détérioration de l'image de soi) et dans ce cas peut conduire au déni.

Pour l'ensemble de ces raisons, il nous semble que le suivi des agents agressés doit s'entourer de certaines précautions, notamment en ce qui concerne le cadre de cette prise en charge (neutralité du lieu et des intervenants). Il existe un risque réel pour l'individu que sa responsabilité initiale dans le processus de l'agression ne se transforme en culpabilité, ce que seul un intervenant spécialisé peut détecter et réguler.

### **⇒ Conséquences possibles de l'absence de suivi sur l'environnement professionnel**

#### **Procédure d'évitement de ce qui fait problème.**

Laisser faire du conducteur, vis à vis de l'application des règles.

Il s'agit de se confronter le moins possible avec le risque d'agression, or on sait que 50% des agressions sont consécutives à des situations où le machiniste tente de faire appliquer le règlement du bus.

#### **Procédure de rejet.**

La faute est rejetée sur la cause et non plus sur la nature du problème

Rejet implicite ou explicite de la fonction de vigilance à l'égard de l'application des règles dans le bus.

Rejet de la responsabilité des agressions sur la hiérarchie directe ou sur la RATP en général.

### **⇒ Réflexion sur les préconisations de l'étude**

Il faudrait déterminer de façon exacte ce qu'on entend par suivi précoce et soutien de l'agent initié par l'encadrement, sachant qu'il paraît difficile qu'il puisse à la fois se situer sur le plan du management et de l'écoute empathique.

L'approche comportementaliste des formations proposées peut améliorer, en efficacité les capacités intrinsèques des agents. Peuvent-elles transformer l'individu qui présente peu de dispositions personnelles devant le risque d'agression ?

Peut-on comparer le seuil de tolérance au stress nécessaire à la conduite et aux conditions de circulation à celui nécessaire à la gestion du risque d'agression ?  
Autrement dit, quels peuvent être les critères d'appréciation de ce seuil qui permettraient de définir un seuil minimal d'aptitude ?

L'idée d'un " numéro vert " d'information psychologique et administrative paraît intéressante, surtout si cet espace permet de protéger l'anonymat des machinistes et s'il est un lieu d'écoute de la souffrance.

**Dossier n°9**  
***Faut-il protéger les métros des voyageurs  
ou l'appréhension du voyageur par les ingénieurs et  
conducteurs***  
***Robin FOOT / 1997***  
***Colloque International de Psychodynamique et  
Psychopathologie du travail***

## **1 - Résumé**

### ***Contexte et objet de l'étude***

**Toute perturbation affecte le matériel, le personnel, et les voyageurs :**

- la météo,
- les manifestations commerciales,
- les attentats,
- les alertes à la bombe,
- les incidents,
- les suicides...

**L'arrivée de Météor** illustre une des manières dont la RATP résout les rapports entre la conduite et le service voyageur (pour éviter les intrusions sur la voie, les chutes, les suicides). On assiste donc à une protection du métro par les voyageurs.

**Objets de l'étude :**

- La protection du métro par les voyageurs.
- L'appréhension des voyageurs pas les ingénieurs et les conducteurs.

**Un métro entièrement automatique ?**

- L'automatisation des trains ne rend pas le fonctionnement totalement automatique, mais déplace et élargit l'activité humaine de conduite.
- Si Météor atteint ses objectifs, il sera possible de transformer progressivement le réseau actuel du métro.
- Au XXIème siècle, des automates et des conducteurs auront de manière concomitante la charge du transport.

## ***Automatisation et principes de précaution des ingénieurs : une stratégie paradoxale.***

Avec la mise en place en 1979 du **pilotage automatique**, des comportements mettant en cause la sécurité sont constatés. Ils sont interprétés comme le symptôme d'un trouble de groupe des conducteurs dans son rapport au travail : changement d'état d'esprit, ennui, pensées tournées vers les problèmes personnels et familiaux, baisse de la vigilance, distraction.

Pour maintenir l'aptitude des conducteurs et sécuriser, mise en place de la **conduite manuelle contrôlée**.

### **⇒ Un recul de l'automatisation : la conduite manuelle contrôlée (CMC) :**

La CMC correspond à une reconnaissance par les ingénieurs des limites d'une automatisation non autosuffisante qui suppose quelqu'un derrière elle, pour surveiller en permanence.

L'introduction de la CMC a révélé le fractionnement du groupe dans ses pratiques (seulement 42 % du service est assuré ainsi), et une appropriation très diversifiée. Il en découle un décalage entre les discours et leur rapport effectif à la conduite, expliqué par les habitudes et les mentalités individuelles.

### **⇒ Une reprise de l'automatisation, et la question des portes palières :**

Succès dès 1983 du Val à Lille, ce qui concrétise les réflexions sur l'automatisation du métro. Décision en 1985 à Lyon de transformer la ligne D en cours de construction.

Progressivement le métro acquiert dans l'imaginaire, la légèreté d'une "pure" technique désengagée de la pesanteur du social, des syndicats, (avec ses négociations, ses conflits), et les suicides sur les voies (environ 120 à 130 par an).

Le problème non réglé des portes palières, notamment pour les stations en courbe, a exclu de l'ordre du jour l'automatisation du réseau existant.

La question de la prévention de la chute des voyageurs sur la voie reste en l'état. C'est le groupe conducteur qui assure cette fonction.

## ***Conduite du métro et savoir-faire de prudence des conducteurs : une stratégie condamnée***

### **⇒ La réglementation et la conduite centrale pour isoler les conducteurs de la hiérarchie et des voyageurs :**

Le mode de conduite centrale, portes de cabines fermées et non manoeuvrables de l'extérieur par les voyageurs, implique un réajustement des points d'arrêt (PA) et l'installation de rétroviseurs ou de téléviseurs au tympan des stations. Le siège du

conducteur est remis au centre de la cabine, et la commande “ fermeture / départ ” est installée au pupitre. Le conducteur peut alors, s’il le désire, rester assis à son poste pendant le départ, la marche et l’arrêt du train.

Il y a donc une décomposition du rapport au voyageur entretenu par le conducteur. Avec ce dispositif de conduite, le départ de la station correspond à la fin d’une surveillance oculaire directe.

Le règlement est censé éviter qu’un accident voyageur, en station, puisse être imputé comme faute, dans un procès, à d’autres qu’au conducteur.

### ⇒ La CMC et les pratiques de conduite :

Certains vont adopter clairement des pratiques “ déviantes ” par rapport aux règles jusque là en usage dans le métier : tourner le dos à la voie ou lire. A l’opposé, d’autres vont tenter par l’usage de la CMC, de restaurer une relation active au danger, par le fait qu’ils ne se regardent plus transportés. Alors contrairement aux préconisations, ceux-ci vont utiliser la CMC en heure de pointe, au moment où l’affluence augmente le risque.

L’alternative entre conduite en CMC ou PA met chaque conducteur dans cet espace où il est amené à choisir entre accepter d’être agent de sa peur, ou accepter d’en être le patient.

Dans le processus de recomposition de la technique de conduite, le groupe conducteur n’a pas, semble-t-il, au début des années 80, reconstruit de stratégie collective de défense, ni en terme de pratiques, ni au niveau idéologique.

Au sein du groupe des conducteurs, différentes pratiques coexistent. Dans les entretiens avec les sociologues, la peur du suicide et de l’accident s’exprime. Tous évoquent le suicide pour caractériser la spécificité de leur travail. Nul besoin de questions directes pour que la diversité des rapports aux suicides apparaissent dans leurs discours.

Tous les autres agents, en ligne ou en poste, l’évoquent peu ou prou. **Le suicide est, pour le conducteur, l’aboutissement ultime, quand il se concrétise, d’une somme d’appréhensions, de frayeurs maintes fois répétées à chaque course.**

Le 19 décembre 1984, un conducteur est condamné suite à la mort accidentelle d’un voyageur. Les conducteurs du métro font corps avec le conducteur condamné. A suivre le déroulement de cette grève, on perçoit les points par lesquels chaque conducteur s’est identifié au conducteur condamné, effaçant ainsi les distinctions de réseaux.

**Le conflit ne vise pas la décision de justice, mais l’attitude de la direction et de la hiérarchie par rapport à la faute d’un conducteur au moment du service en station.** Suite au conflit, la direction s’est engagée à soutenir le conducteur en appel, et accepte la décision du tribunal des prud’hommes pour la sanction administrative.

Du point de vue des conducteurs, leur réaction exprime leur opposition au fait que juger un acte de travail puisse se résumer à apprécier le respect ou non d’une procédure.

Dans l'espace salarial, le travail ne peut être isolé des rapports hiérarchiques et de l'organisation. La soumission du travailleur à l'autorité de l'employeur constitue la caractéristique essentielle du contrat de travail. L'espace de travail est par conséquent un espace de subordination dans lequel les délégations de responsabilité sont formalisées. Par leur grève, les conducteurs ne nient pas la mort d'un homme, mais la désolidarisation de l'encadrement, de ceux qui cadrent leurs actions.

Se pose la question de savoir comment peuvent être conciliés les objectifs d'augmentation de l'offre sur la ligne A du RER, pour résoudre le problème de saturation, avec le respect de l'article 09-09 qui stipule que le signal de départ ne doit être donné que si la descente et la montée des voyageurs sont terminées et toutes les conditions préalables prescrites, notamment celles de sécurité, remplies.

La saturation de la ligne A suppose une gestion tendue des flux. Cette tension s'exerce au premier chef sur les conducteurs. Ce sont eux, qui concrètement supportent la tension.

Il s'agit donc de rentrer en station aux vitesses permises par le profil de la voie, de limiter le temps de stationnement à celui qui permet à l'essentiel des échanges quai / voie de se faire, et enfin de dégager au plus vite. Dans cette contrainte de gestion, les "savoir-faire de prudence" ne peuvent guère trouver leur place. "Si on devait respecter entre 18 et 19 heures les règles de sécurité, on ne partirait jamais".

Certains conducteurs vont même jusqu'à alterner les deux modes de conduite sur la même course : en CMC sur les tronçons de ligne chargés, en PA pour les dernières stations, afin de récupérer. L'heure creuse est donc remplie de ce qu'à nourrit l'heure pleine.

### ***Le risque dans l'espace du salaire***

Les conducteurs n'ont obtenu que peu de choses : suspension de la note concernant les flux résiduels de voyageurs, paiement des heures de grève, équipements supplémentaires, ouverture de négociations sur la réglementation, prise en charge des voyageurs par la Direction, campagne de communication pour "discipliner" les voyageurs, embauche de TUC.

Ce conflit a eu des répercussions importantes, par la manière dont il affecte la structuration d'ensemble du réseau.

⇒ **Le conflit de 1985 : l'amorce d'une inflexion dans la trajectoire du réseau ferré :**

Les conducteurs ont obtenu une prime "d'incitation à la sécurité", pour ceux qui sont au sommet de "l'échelle traction".

La grève de 1985 restructure les relations entre les éléments disparates du dispositif productif; elle crée de nouveaux rapports entre grève des conducteurs et vacances des voyageurs, entre sécurité et salaire. Le conflit modifie également l'espace où se déroule la lutte, affectant l'ensemble des "êtres" qui le peuplent, humains (conducteurs, agents de maîtrise, cadres, voyageurs, politique...), comme non humains (marquage au sol, conduite centrale, réglementation, lois, grille de salaire...).

Cette grève touche à des points essentiels dans le fonctionnement du métro : la responsabilité, la sécurité, les voyageurs, la station.

Une certaine "déresponsabilisation" juridique du conducteur est obtenue, la faute est socialisée au réseau. L'acceptation du fait lui-même, des accidents et des suicides, semble en devenir la contrepartie naturelle. Tout se passe comme si, avec l'évanouissement de la faute, disparaissait également la réalité du problème.

Ce conflit est un des opérateurs majeurs d'une transformation du rapport au suicide, expression générique du rapport à l'accident voyageur, au sein du réseau ferré.

#### ⇒ Une approche du suicide dans les paroles de travail :

Dans l'espace de la parole, le premier constat est que "apparemment il y a du non dit mais d'une façon vraiment extrême". "Il est absolument très rare qu'on puisse parler de "suicide" entre nous d'une autre façon que sur un mode bravache".

Entre son évocation privée, au cours d'un entretien, et son expression publique, par les syndicats des conducteurs comme par les responsables du réseau, le fossé se creuse. Impuissant à éviter le suicide, le conducteur a peu de ressources pour s'en décharger. Ne pas se sentir engagé par cette impuissance à éviter l'accident est d'autant plus illusoire que chaque accident déclenche une enquête policière et que parfois, certains policiers convoquent directement le conducteur dans l'enquête. Pour évaluer l'état, ils lui demandent de souffler dans le ballon.

Que cela soit un suicide et, formellement, l'intention du voyageur tend à exonérer le conducteur d'une responsabilité. A contrario, un accident vient réactiver la question de la qualification de son action. Si ce n'est pas la faute du voyageur, alors celle du conducteur semble engagée : "certains d'entre nous ne se remettent pas vraiment, surtout lorsqu'il s'agit, non pas de suicides, mais d'accidents. Un gamin qui dérape sur le quai avec ses rollers tout neufs et qui passe dessous, c'est moins facile à assumer que quelqu'un qui se jette délibérément, même si dans un cas comme dans l'autre, on ne peut rien faire pour l'éviter".

## **Campagne de presse, silence et salaire :**

Si pour tous, depuis les conducteurs jusqu'aux cadres, l'usage du terme suicide est l'opérateur d'une mise à distance de l'accident et de la mort, d'où son usage générique au sein du réseau pour désigner tous types d'accidents voyageurs, son efficacité est liée à son éloignement de l'action. Cette distinction entre accident et suicide est en effet, pour les conducteurs, une ligne de partage ténue.

**Si l'usage du mot suicide autorise, en apparence, à renvoyer à la mort, les blessures et les souffrances du côté des voyageurs, la prise en charge du traumatisme semble être du seul ressort des conducteurs.** Pourtant, l'institution aussi en parle. Elle en fait même un élément constitutif du métier : “ dans les stages de formation à la conduite, on nous disait souvent si vous avez un incident ou un suicide par exemple. Cela m'a choqué ”.

Cette prise en charge institutionnelle s'élabore alors dans l'espace du rapport salarial. Elle se traduit in fine dans le salaire. Là se paie le silence : “ J'ai refusé d'entrer dans cette logique, enfin pas vraiment, sinon je serais parti. Je ne l'ai pas refusé à ce point, mais je ne l'ai pas totalement acceptée. Je me suis dit : “ si l'un des aspects du métier c'est d'avoir à tuer quelqu'un, je ne veux pas rester là dedans. J'y pensais souvent, mais pas assez pour quitter la RATP ”.

L'acceptation par les conducteurs du déni institué se formalise sur un mode spécifique, dans la paye, contrepartie monétaire du contrat de travail.

C'est de nouveau autour du salaire et de la sécurité que se noue le conflit de novembre 1992, qui débouche sur le départ de Christian Blanc.

Face à la campagne de communication des salaires, les conducteurs restent sans voix pour dire le travail de la peur contenue dans le salaire. “ De savoir qu'on a tout dans les mains pour faire quelque chose et en même temps être dans l'impossibilité de pouvoir le faire. Là il y a des choses, qu'on soit à jeun, qu'on soit bourré, y a des choses qu'on voit qu'on fait... mais là on est vraiment impuissant, vraiment impuissant parce que c'est fait ”.

Tout se passe comme si dire la tension des heures de pointe où il “ faut faire attention aux gens qui sont sur les quais, parce qu'il y a les suicides, même les accidents... où il faut avoir une attention soutenue pour voir s'il n'y en a pas un qui tombe ” revient à se placer dans une contrainte insoutenable où si les conducteurs disent leur peur, s'écroule alors la stratégie défensive du groupe, basée jusque là sur son refoulement. “ **Est-ce que cela veut dire que l'on doit occulter complètement l'action pour pouvoir reconduire un jour, et si possible, dès le lendemain ? Est-ce que, sinon, si on commence à en parler, il devient impossible de conduire après ?** ”

Pour les syndicats de conducteurs, la présence d'enregistreurs permanents sur les trains et d'une surveillance continue des conducteurs en fait une catégorie où la règle du pas vu pas pris, qui a cours pour les autres, ne fonctionne pas. De plus, le dispositif de conduite, qui contraint le conducteur à arbitrer entre la sécurité et le respect des temps, est un élément supplémentaire qui motive le refus d'un lien entre déroulement de carrière et faute.

## ***Taire la peur et contenir l'émotion : une pratique défensive soutenable ?***

Comment la RATP a-t-elle pu laisser dans son document “ progrès partagé ” un dessin qui montre un agent qui saute sur la voie alors que le suicide est omniprésent dans le métro et que, en règle générale, l'institution tente d'en empêcher la représentation ?

“ Pour cette brochure, j'avais carte blanche et je pouvais exprimer les non-dit ”.

### **⇒ Montrer la mort, canaliser la peur :**

L'institution n'est pas la seule à mobiliser la forme graphique pour accommoder la distance acceptable entre le sens et le réel. Dans certains terminus, des têtes de mort viennent caractériser les agents.

Sans un mot car “ c'est là et personne ne dit rien ”, dans l'espace principal de socialisation de la ligne, le “ local de départ ” en terminus, les têtes de mort dessinent une manière de conjurer la peur.

Dans ce processus de représentation des suicides, entre le dit et le non dit, un paradoxe émerge, celui de la surestimation de “ l'efficacité ” des suicides. Ces dessins ne représentent pas en réalité la mort du voyageur, mais la réalité de la peur du conducteur, de sa potentialité de mise à mort du voyageur.

Ce travail d'attribution s'apparente à une tentative de conjurer la peur de tous par la production d'un tableau où le risque apparaît pour n'être pas égal pour tous. Certains attirent plus que d'autres le voyageur. Dans cette procédure d'imputation aux conducteurs d'une capacité différentielle d'attraction du voyageur, d'une capacité à tenter le suicide, le groupe désigne ceux qui n'ont pas de chance.

### **⇒ Des conduites dangereuses et de défit au bon sens :**

Les pratiques de travail du groupe conducteur manifestent leurs formes d'action pour dominer la peur. La première technique consiste en l'apprentissage de l'entrée en station : “ tu testes, tu essaies de rentrer de plus en plus vite en station pour voir si tu vas quand même t'arrêter au bout ”.

Nous sommes dans une situation “ classique ” pour la psychodynamique du travail où conjurer le risque exige que les ouvriers ajoutent parfois au risque du travail celui de performances personnelles et de véritables concours d'habileté et de bravoure ”.

Cette pratique atteste que pour devenir conducteur, il faut certes satisfaire au concours officiel, mais aussi à d'autres épreuves sociales où les conduites sont également formées et jugées.

Il existe en corollaire un processus de marginalisation d'un individu qui s'apparente à ce que l'on retrouve dans d'autres espaces professionnels. Le groupe élimine celui qui ne supporte pas le risque.

**Dans cet espace du métro, “ la chambre froide culturelle ” des conducteurs ne relève pas principalement d'un mythe constitué dans la parole mais d'une construction hétérogène où s'agrègent les conduites de retenue de l'émotion, le silence sur la peur, les objets traçants les responsabilités, les pratiques de défis, les dessins, le salaire... Cette “ chambre froide culturelle ” est une construction instable car sans cesse un accident vient rappeler qu'elle n'est pas efficace dans la réalité du voyageur.**

### *Quel sens aura Météor pour les conducteurs ?*

Le travail se fait dans la crainte de l'accident voyageur.

Leur expérience du voyageur est directe et se réalise dans la répétition des situations où sa présence se manifeste sous des modalités variées : une foule dense sur un quai étroit, des jeunes qui jouent à (se) lui faire peur, un ivrogne qui titube... **Leur peur est immédiate et s'intègre donc dans leur manière d'être. Ils n'ont quasiment pas de ressources pour calmer leur peur, ni la mise en pratique de savoir-faire de prudence, ni le secours des objets. Leur travail se fait dans la frayeur, dans une peur qui se déploie au milieu des fracas du train et du voyageur. La frayeur, loin d'induire des stratégies de prudence, s'exprime alors dans l'exacerbation de la peur et la contention de l'émotion.**

**Ecrire un nouveau rapport entre les deux instances (conception et production),** où des groupes semblent à la fois poursuivre des histoires parallèles et se construire de plus en plus en symétrie. Réfléchir à ce réseau ferré dont la dynamique gravite autour de cette place du conducteur qui en polarise les rapports internes. Les uns tentent sans cesse de restaurer leur place nodale dans les rapports salariaux par les conflits tandis que les autres tentent de les contourner, voire de les supprimer par les réformes organisationnelles et les processus d'automatisation.

**Chaque groupe dans ses différentes techniques a mis au point de nouvelles “ chambres froides culturelles ” pour traiter sa peur.**

Les responsables, avec Météor, sont dotés de portes palières afin que la peur n'ait pas lieu d'être, en tout cas pas celle liée à l'intrusion de voyageurs sur la voie. L'existence de cette clôture physique du tunnel, par son efficacité pour le voyageur, rend inutile de se construire une défense idéologique spécifique.

Par contre, **pour les conducteurs, leur confrontation à cette nouvelle technique, se fera à chaque accident ou suicide.** A chaque fois, cela rappellera au groupe conducteur que les automates, à l'instar des responsables, n'ont pas, eux, à devoir inventer une “ idéologie défensive de métier ”. Ils sont, grâce à leurs portes palières, plus efficaces pour ce type d'accident. Les conducteurs devront travailler leur imaginaire pour se défendre contre leur impuissance à agir en sécurité pour le voyageur et de ne pas être menacés dans leur intégrité psychique. Jusqu'au moment où leur stratégie défensive, pour faire face à leur frayeur des entrées en station, sera certainement insoutenable. Alors le groupe s'arrêtera-t'il ? La sortie du conflit pourra-t'elle être un recours accru à l'automatisation ?

## **2 - Analyse**

Ce document donne une vision très claire et très intéressante de l'évolution du contenu du travail des conducteurs, et de leurs rapports aux voyageurs (appréhension permanente de l'accident, du suicide).

### **⇒ En matière d'organisation**

Liens entre faute, carrière, accident, salaire.  
Rapport encadrement / conducteurs en cas d'accident.

### **⇒ En matière de procédure**

Impossibilité de répondre aux procédures de sécurité, de rapidité, de conduite, surtout en période de pointe.  
Problème des procédures d'utilisation de l'AT et CMC.

### **⇒ En matière humaine**

Le vécu suite aux accidents et suicides.  
La tension pour le respect des délais.

### **⇒ En matière familiale**

Néant.

### **⇒ En matière du collectif de travail**

Le problème de la parole, des non-dit.  
Les têtes de mort.  
La "chambre froide culturelle" des conducteurs.  
La solidarité lors de la mise en cause de l'un des leurs.  
Les perceptions par rapport au salaire.  
Les pratiques pour dominer la peur.

### **⇒ En matière de prévention**

Le développement de l'automatisation.

### **⇒ En matière d'inaptitude**

Certains conducteurs ne se remettent pas des suicides ou accidents.

### **⇒ En matière de formation**

Les stages de formation à la conduite abordent le "suicide".

**Ce document n'aborde pas les agressions sur les conducteurs.**

**Ces informations amènent à penser le suivi des agents traumatisés en tenant compte des rapports très particuliers entre les conducteurs et le "suicide".**

**Dossier n°10**  
**Etude contrôlée sur la prise en charge précoce du stress lié**  
**aux agressions**  
**chez les machinistes de la RATP (Oct. 93 / déc. 94)**  
**Etude réalisée par le cabinet Stimulus**

## 1 - Résumé

### **Objet**

Analyser de manière plus précise l'impact psychologique des agressions subies et l'efficacité d'un suivi simple et précoce.

### **Méthodologie**

L'étude a porté sur un échantillon de 132 volontaires parmi les 179 machinistes agressés répertoriés au cours de la période de l'étude.

L'étude débute par une évaluation initiale, sous forme d'auto-questionnaires, effectués par les machinistes dans un délai moyen de 14 jours après leur agression.

Après l'évaluation initiale, les machinistes sont répartis en deux groupes :

- Un groupe de contrôle composé de 67 machinistes, recevant l'assistance habituelle de la RATP.
- Un groupe de suivi composé de 65 machinistes, recevant, en plus, un à six entretiens avec des médecins spécialistes du stress (en moyenne 2 à 3 entretiens par personnes).

Une seconde évaluation est effectuée six mois plus tard, sur l'ensemble de l'échantillon.

### **Le contenu des entretiens de suivi :**

- Verbalisation et révocation de l'agression (tous ont accepté, 30% ont accepté de rédiger un écrit détaillé de l'agression).
- Apprentissage de techniques simples de relaxation : révoquer le souvenir traumatique de l'agression sous relaxation.
- Travail sur les capacités à communiquer sur l'agression de manière "diplomate et affirmée".
- Abord de la dimension cognitive de l'agression.  
Eviter qu'une vision subjective trop déformée de l'agression ne soit retenue comme base de perception et de comportement ultérieur.

### ***Compte rendu de l'étude***

#### **⇒ Des difficultés à obtenir la participation des machinistes.**

25% des machinistes agressés ont refusé de participer à l'étude.  
30% de ceux qui ont accepté de participer à l'étude, l'ont interrompu d'eux même avant la fin, dont 54% des machinistes inscrits dans le groupe de suivi.

#### **⇒ Les motifs de non-participation et de défection**

- Perception négative du suivi proposé et de sa connotation "psy"
- Crainte d'une image négative ou d'un fichage "malade psy"
- Dénier de l'agression, impossibilité de ré-évocation
- Mauvaise compréhension des objectifs du suivi (certains pensaient formation ou doléances à la direction).

#### **⇒ Impact des agressions sur les machinistes**

- Les petites agressions peuvent avoir un retentissement dommageable au niveau du bien être personnel comme au niveau de la motivation professionnelle.  
(14% d'agressions sévères et 30% d'agressions conduisant à un impact traumatique significatif).
- La plupart des machinistes agressés manifeste du ressentiment envers sa hiérarchie ou envers la RATP, en général.
- Symptômes discrets de stress post-traumatique chez 50% des personnes concernées.

### ⇒ Les manifestations de l'impact immédiat de l'agression.

- Réactions neuro-végétatives dans 50% des cas.
- Reviviscence de l'agression dans 50% des cas.

### ⇒ Impact à l'issue des 6 mois

- Les 132 machinistes agressés présentaient des profils psychologiques normaux.
- On observe chez les agents suivis une diminution du niveau d'anxiété et de la tendance à revivre mentalement l'agression.

### ⇒ Résultats de l'étude

- L'impact des agressions, même modérées, est souvent plus important que la gravité de l'agression.
- L'impact de l'agression est souvent plus important que ce que le discours du machiniste n'en laisse paraître.
- Un suivi simple et précoce permet de diminuer les principales conséquences psychologiques des agressions (anxiété et souvenir traumatique)
- L'efficacité du suivi est encore plus nette auprès des machinistes poly-agressés.

### ⇒ Préconisations du cabinet STIMULUS

- Améliorer le suivi managérial post-agression par l'encadrement
- Systématiser un suivi psychologique simple.
- Nécessité d'une coordination des actions de suivi et de prévention individuelle des agressions par une structure spécifique.

## 2 - Analyse

### ⇒ Tenir compte des réticences ou des a priori des agents

47% des agents agressés au cours de la période de l'étude ont soit refusé de se prêter à l'étude soit interrompu en cours.

Pour une part, non précisée, la raison invoquée est la perception négative d'un suivi à connotation "psy" et(ou) l'éventualité d'un étiquetage de "malade psy".

Pour une autre part c'est le déni de l'agression ou le rejet de la responsabilité de l'agression sur l'entreprise RATP qui est le motif du refus.

Dans tous les cas, l'étude révèle que l'éventuel suivi de l'agent agressé est un problème sensible.

### ⇒ La difficulté d'objectiver l'impact de l'agression

L'impact de l'agression est souvent plus important que la gravité de l'agression.

On ne peut donc définir la nécessité du suivi à partir des seules séquelles apparentes de l'agression (lésions corporelles par ex.).

Il existe un risque que l'agent choqué à la suite d'une agression en apparence sans gravité, soit mal compris de sa hiérarchie, voire de ses collègues, si par exemple il se met en arrêt de travail.

L'impact de l'agression est souvent plus important que ce que le discours du machiniste n'en laisse paraître. On ne peut compter sur la seule objectivation de l'intéressé pour apprécier la nécessité d'un suivi. **L'entreprise ne peut pas non plus imposer un suivi à son salarié, tant pour des raisons de respect du droit que pour des raisons thérapeutiques.**

### ⇒ Les alternatives

L'étude met en évidence l'efficacité d'un suivi psychologique, notamment auprès des machinistes poly-agressés.

Le besoin de suivi thérapeutique se manifeste principalement, dans la période qui suit immédiatement l'agression.

Il ne s'agit pas nécessairement d'une prise en charge lourde, puisqu'aucun des protagonistes ne présentent de profil psychologique pathologique, six mois après l'agression.

La systématisation d'un suivi psychologique simple est une des alternatives présentée par le cabinet STIMULUS, qui nous paraît pouvoir répondre à la difficulté d'objectiver les conséquences psychologiques de l'agression.

Reste à en définir les modalités de telle façon que cette mesure ne se heurte pas aux réticences de ceux qu'elle est sensée aider.

**Dossier n°11**  
**Le stress traumatique**  
**(Clinique et prise en charge)**  
**Formation à l'intention des médecins, assistantes sociales et**  
**psychologues de la RATP**  
**Réalisé par la Cabinet STIMULUS en 1995**

## **1 - Résumé**

### ***Objet***

Il s'agit d'un manuel d'accompagnement à la formation dispensée par STIMULUS, sur le thème du stress traumatique

### ***Descriptif***

#### **⇒ Données cliniques et diagnostiques**

- Définition de la réaction aiguë de stress traumatique à partir d'une typologie des symptômes.
- Définition du stress post-traumatique à partir de trois axes :
  - la reviviscence de l'événement,
  - les conduites d'évitement,
  - l'hyperactivité neurovégétative.
- Fiche conducteur d'investigation des éléments diagnostics.

#### **⇒ Accueil des sujets traumatisés**

- Le debriefing (définition comparative, typologie du contenu de l'entretien et méthode d'entretien).

#### **⇒ Evaluation et suivi des sujets traumatisés**

- L'importance du diagnostic.
- Les méthodes d'investigation.

## ⇒ **Prise en charge thérapeutique**

- L'approche cognitivo-comportementale.
- Méthode d'entraînement à la gestion du stress post-traumatique.

## **2 - Analyse**

### ⇒ **Une définition implicite du cadre d'intervention**

Le traumatisme doit offrir une lisibilité suffisante pour prétendre à une prise en charge.  
Deux principaux indicateurs de cette lisibilité :

- 1-Le caractère pathologique des symptômes, apprécié à partir d'une typologie relativement stricte et techniciste.
- 2-Le caractère avéré et événementiel de l'agression.

**Aspects positifs** : La prise en charge concerne non seulement ceux qui ont directement subi l'agression, mais éventuellement aussi ceux qui y ont assisté.

**Aspects négligés** : Les cas symptomatiques, et les situations de stress traumatique n'ayant pas été provoquées par un événement significatif, mais l'accumulation de différents facteurs, notamment l'exposition répétitive au stress lié à la dégradation des relations avec les voyageurs.

### ⇒ **Le "debriefing", élément déclencheur de l'orientation vers le soin**

Le debriefing doit permettre à la personne de raconter son expérience, dans un environnement sécurisant. Il peut être réalisé en groupe ou individuellement. Il peut être réalisé par un médecin, une assistante sociale, un psychologue ou l'encadrement hiérarchique de l'agressé, si la personne est formée à la pratique de ce type d'entretien.

**Aspects positifs** : la méthode a le mérite de préciser un cadre à partir duquel s'organise une procédure de veille et la possibilité du déclenchement d'une prise en charge.

**Aspects négligés** :

#### **Un système plus curatif que préventif.**

Le debriefing est déclenché par événement, ou lorsque la suspicion d'un problème est détecté, par l'encadrement direct ou à la demande de l'agent.

Si aucun de ces trois déclencheurs n'est activé, il n'y a donc pas de problème.

Le risque est que ne soient prises en considération que les agressions caractérisées, dans la mesure ou pour tous les autres cas, le système reposerait principalement sur les compétences de l'encadrement directe en diagnostic, ou la capacité de l'agent à prendre conscience de sa situation et à solliciter une aide.

Le système n'offre aucune approche préventive, situation préjudiciable tant pour l'individu que pour le service (arrêts de maladie, augmentation des risques professionnels, détérioration de la qualité de service aux clients, inaptitudes professionnels...).

### **L'absence d'environnement suffisamment sécurisant.**

Les représentations traditionnellement entretenues par les salariés, vis à vis de leur hiérarchie, leur interdit de croire qu'un cadre puisse offrir effectivement un environnement sécurisant, et ce indépendamment de toute réalité objective.

Les réunions de groupe nous paraissent peu propices à l'expression libre et sincère des difficultés individuelles. S'il est parfois difficile de s'exprimer sur ses propres difficultés en relation duale, il est encore plus difficile de le faire en situation groupale. La réussite d'une telle opération suppose un consensus collectif difficile à obtenir, en dehors des groupes thérapeutiques.

Plus globalement, on peut se demander si le choix d'internaliser la fonction de debriefing offre, aux yeux de l'agent, toutes les garanties de confidentialité décrites comme nécessaires, pour permettre une libre expression.

L'environnement de l'entretien devient suffisamment sécurisant pour l'agent, dès lors qu'il peut estimer que ce qui sera dit, ne pourra avoir de répercussion ultérieure, en dehors de son consentement.

### **Le problème posé par les compétences requises pour mener l'entretien de "debriefing".**

L'entretien de debriefing, dans la mesure où il déclenche l'investigation clinique d'un éventuel stress traumatique, est déjà un entretien diagnostique.

C'est en effet à partir de cet échange que la personne peut décider de consulter, ou le consultant conseiller de le faire. C'est d'ailleurs bien dans cet esprit que le cabinet stimulus décrit la procédure de "debriefing".

Cet entretien nécessite donc des compétences professionnelles spécifiques :

- écoute empathique : l'entretien et le discours de l'agent ne doivent pas être infléchis par les propres représentations du consultant,
- capacité d'observation et d'interprétation clinique des manifestations de stress traumatiques, à partir du vécu émotionnel de l'agent manifesté au cours de l'entretien.

Le consultant doit être notamment capable, pour objectiver ses analyses, de distinguer ce qui est de l'ordre de ses propres projections, de ce qui appartient en propre à l'individu.

Le cabinet Stimulus a davantage basé son approche sur la méthodologie d'intervention, que sur les compétences et savoir-faire professionnels nécessaires à sa mise en oeuvre. La réunion de debriefing n'aura cependant pas la même couleur selon qu'elle est dirigée par une assistante sociale, un médecin, un psychologue, ou un cadre. Nous faisons là le constat d'une hétérogénéité de traitement, bien repéré par les agents de la RATP, parfois utilisée au détriment du service, parfois subit.

**⇒ Une approche cognitivo-comportementaliste de la prise en charge thérapeutique qui présente une faible valeur ajoutée pour la RATP, comme pour l'individu :**

Le problème peut être posé de la façon suivante : l'agression conditionne t-elle en totalité le stress traumatique. Ou n'est-elle qu'un élément déclencheur ?

- Les différentes études qui ont été menées au sein de la RATP montrent que les individus réagissent très différemment les uns des autres à une situation analogue.
- Certains seront profondément marqués par une agression apparemment mineure, tandis que d'autres se remettront rapidement d'une agression caractérisée.

Ceci semble indiquer que le facteur humain est prépondérant par rapport au risque de développement du stress traumatique. L'approche thérapeutique centrée sur la gestion de l'événementiel ne nous paraît donc pas la plus appropriée, même si elle présente des résultats satisfaisants à court terme. La disparition des signes apparents du stress traumatique, n'exclut pas l'éventuelle prégnance de la fragilité du sujet. Renforcé par son expérience traumatisante, le sujet peut développer des conduites d'évitement, qui ne le mettront plus en contact avec le risque d'agression mais qui seront préjudiciables au service.

Les méthodes d'entraînement à la gestion du stress peuvent apporter un réel confort supplémentaire, dans le cadre de la prise en compte de la pénibilité du travail. Elles se montrent efficaces chez les individus qui ne développent pas de problème singulier autour de la gestion du stress, bien qu'ils y soient confrontés quotidiennement dans l'exercice de leur métier.

En revanche, quand le problème devient pathogène, pour dépasser ses propres peurs et acquérir une plus grande maturité d'intervention, face aux risques d'agression, l'individu doit tout d'abord comprendre par et pour lui-même, ce qui revient à se prendre en charge.

**Dossier n°12**  
**Comment la RATP gère en préventif et en curatif  
les agressions de son personnel ?**  
**D.U de criminologie et d'agressologie (Paris XIII)**  
**Année 1996- avril 1997**  
**Christine GUILLOUX**

## **1 - Résumé**

### **Contenu**

- Il s'agit d'un état des lieux des actions mises en oeuvre par la RATP, pour gérer en préventif comme en curatif, les agressions subies par son personnel.
- La recherche s'intéresse plus aux métiers exposés qu'aux services impliqués dans leur gestion.
- La partie la plus conséquente traite surtout des actions entreprises par le Département Bus auprès des machinistes et dans une moindre mesure auprès des contrôleurs.
- Les Départements Métro et RER sont abordés succinctement, de même que le Département Environnement et sécurité du réseau RATP.
- La majeure partie de la recherche est descriptive.

### **Descriptif**

#### **⇒ 1ère partie : Concept d'agression, métiers exposés, les types d'agression**

Concept d'agression : La conduite d'agression ne peut trouver sa signification qu'en fonction d'une situation donnée ou interviennent trois types de facteurs favorisants ou inhibants :

- les facteurs liés à la situation,
- les facteurs liés à la victime,
- les facteurs liés à l'agression.

### Métiers exposés

Les métiers les plus exposés à l'agression sont les machinistes (conducteurs de bus), les contrôleurs, les agents de station, les agents de sécurité, et dans une moindre mesure les conducteurs de métro.

### Les types d'agressions

L'auteur retient pour définir l'agression, la classification de AH. Bus, qui différencie les agressions actives/passives, physiques/verbales.

Cette définition est différente de celle retenue par le C.H.S.C.T des départements Métro et RER qui qualifie l'agression en fonction de ses conséquences physiques sur la victime (nature et siège des lésions, cause matérielle de l'agression).

## ⇒ 2ème partie : Les machinistes du réseau Bus

- **La profession de machiniste a été évaluée comme particulièrement stressante par le BIT (Bureau International du Travail de l'ONU), rapport annuel de 1993)**  
Etude non développée dans l'ouvrage.

- **Analyse des composantes comportementales chez les machinistes en situation de stress ou d'agression**  
Etude réalisée par le cabinet STIMULUS pour le compte du Dpt Politique et Relations Sociales de la RATP, en 1992, 1993 (Cf. compte-rendu de l'étude dossier numéro 8).

- **Analyse de l'impact psychologique des agressions subies et efficacité d'un suivi simple et précoce.**  
Etude réalisée par le cabinet STIMULUS pour le compte du Département Politique et Relations Sociales de la RATP, en 1993, 1994 (Cf. compte-rendu de l'étude dossier numéro 10).

### - **Les actions mises en place par le département BUS**

- Formations à la gestion du stress : une approche cognitivo-comportementale.
- Formation de formateurs (durée : 10 jours, Avril 1996) à destination de 8 formateurs du centre de formation du Département BUS (le NEF, Nouvel Espace Formation).
- Formation à la gestion du stress (15h), pour 80 machinistes, 13 centres Bus.

### **- Les actions spécifiques de suivi après agression :**

- la formation à l'accueil des machinistes agressés (4 jours) permet à l'encadrement de terrain d'assurer un accueil humainement et techniquement adapté.
- la structure de debriefing post-agression mis en place en juillet 1996 (composée de la Médecine du travail, la Médecine de soin, Le service Social et le centre de Psychologie), offre à l'agent agressé la possibilité de rencontrer un médecin, une AS ou un psychologue pour un entretien.

### **- Les autres actions mises en place dans le cadre général de la prévention, de l'inaptitude**

- Action d'expression picturale (1 demi-journée par semaine pendant 8 mois) :  
Il s'agit d'une action entreprise de 1994 à 1996, et proposée à des machinistes en difficultés, face aux agressions diverses. Elle offrait un travail de distanciation par le dessin, mené par un art-thérapeute (30% des 35 agents inscrits à cette activité ont démarré une thérapie à l'issue de l'action).
- Les Equipes Techniques de Prévention (depuis fin 1996) constituées de Responsables d'équipes de ligne, Responsables Prévention Sécurité, Responsable Ressources Humaines, Assistante Sociale, Psychologue, Médecin du travail ont comme objectif de développer la capacité à mobiliser sur place l'ensemble des acteurs et des moyens nécessaires à une action préventive et curative adaptée à chaque cas singulier.
- L'alternative courte à la conduite (A.C.C), depuis oct. 1996, offre la possibilité d'intégrer une autre fonction que la conduite pendant 1 semaine à 1 mois par an pour l'agent agressé.
- Les équipes de centre bus, constituées d'agents déclarés provisoirement inapte à leur emploi statutaire peuvent recevoir des missions de proximité et d'assistance aux voyageurs. Ces équipes existent depuis 1994, sous un autre vocable (A.P.S Assistants Prévention Sécurité).

### **⇒ 3ème partie : Les contrôleurs du réseau BUS**

Montée en effectifs des contrôleurs de bus de 380 agents en 1993 à environ 800 en 1997.

L'agression est vécue comme une composante possible du métier du contrôle.

On constate peu d'agressions violentes mais les agressions verbales et les incivilités sont fréquentes.

La formation initiale des agents de contrôle, dont la pédagogie est active (jeux de rôle, analyse de situations) est basée sur l'expérience des stagiaires et vise, pour partie, à leur donner des outils pour décrypter et analyser les situations de communication et de conflit.

En février 1997, une étude a été lancée pour évaluer la perception de l'agression, de sa prévention et de sa gestion auprès des contrôleurs (non commentée dans le document).

L'opération "grands frères", mise en place dès 1994, renforcée en 1997, décrite comme une solution de sécurisation des machinistes et des voyageurs, est une contribution à l'amélioration du climat social, par le dialogue (50 jeunes affectés aux lignes de bus, en 1997).

La formation des grands frères comporte un module de communication et de gestion du stress et des conflits.

#### ⇒ 4ème partie : le Département Environnement et Sécurité du réseau RATP

**La RATP est doté depuis 1994 d'une unité spécialisée Formation et Prévention.**

Deux types de formation mises en œuvre :

- la première analyse porte sur des risques et maîtrise des situations conflictuelles d'une durée variable en fonction des demandes des centres (pédagogie active basée sur l'expérience des agents),
- la seconde propose une sensibilisation à la gestion du stress.  
Apprentissage de savoirs faire regroupés autour de trois axes : le ressourcement, la dynamisation, la vigilance.

#### **Les agents de sécurité**

Entre 1994 et 1996, embauche de 700 agents de sécurité. Ils sont 850 en 1997. Ils doivent disposer, au recrutement, d'un bon potentiel physique maîtrisé.

#### **L'entité Recueil Social**

Elle existe depuis 1991, a été rattachée au Département depuis 1996. Mission d'assistance aux SDF, dans le métro.

#### ⇒ 5ème partie : Les réseaux ferrés : métro et RER.

Sur les 13 lignes de métro, les agressions touchent principalement les contrôleurs, les agents de contrôle sécurité assistance et les agents de station.

## **L'organisation MAGISTER.**

Depuis oct. 1996, une nouvelle organisation est mise en oeuvre qui devrait être définitivement opérationnelle en 1998 :

- A chaque station de métro, un agent fixe, chargé de la vente ; un agent mobile, chargé de l'accueil et du contrôle.
- Les ROC (responsables opérationnels d'équipe mobile), ils encadrent des équipes de 5 agents de station mobiles. Ils sont formés au règles de défense corporelle et recrutés en interne, en fonction de leur résistance au stress.
- Les CSA (agents de contrôle sécurité assistance). Le corps constitué des agents du contrôle itinérant. Ils travaillent par équipe de 5 à 9 personnes.

La plupart du temps, l'agent agressé, après avoir été soigné reprend son travail.

L'agression est considérée comme une composante du travail.

## **L'opération RER Assistance (cf. fiche n° 7)**

### **⇒ Conclusion de l'auteur**

L'agression n'est pas vécue de la même manière selon les métiers et, par voie de conséquence selon les départements ; elle peut être, de ce fait un événement banal, perturbateur, stressant ou traumatique.

Les services gèrent à leur façon les suites de l'agression avec leurs contraintes, leurs craintes, leurs ambitions propres.

L'agent agressé a toute latitude pour choisir ou non d'être accompagné dans sa souffrance suite à une agression. Il dispose, pour ce faire, d'une diversité de choix d'intervenants, dans le dispositif.

L'agent agressé, autant que l'encadrant semblent ne pas toujours savoir à qui s'adresser.

L'auteur de ce mémoire suggère d'encadrer de manière plus systématique l'agent agressé.

Il suggère, par ailleurs, de mieux coordonner les actions en faveur de l'agent agressé ; par le biais d'un bilan croisé, créer des indicateurs de détection du besoin de prise en charge de l'agent.

## **2 - Analyse**

### **⇒ Un effort significatif de renforcement des mesures préventives de l'agression**

La sécurité des voyageurs comme de ses salariés est, pour la RATP une préoccupation avérée.

Les différentes études mises en place, notamment celles réalisées par le cabinet STIMULUS, le renforcement des effectifs de contrôle et d'agents d'ambiance, la mise en place d'une unité spécialisée formation et prévention, le recrutement massif d'agents de sécurité, et les nombreuses actions mises en oeuvre, consécutivement aux études du cabinet STIMULUS, attestent du remarquable effort consenti par la RATP, en matière de sécurisation.

L'ensemble de ces actions, notamment en matière de formation et de soutien aux agents exposés au risque d'agression, constitue toutefois un tissu complexe de mesures, à l'intérieur duquel il est difficile de se repérer, du moins pour l'observateur extérieur que nous sommes.

### **⇒ Une diversité de vécus de l'agression**

L'agression n'est pas vécue de la même manière selon les métiers et, par voie de conséquence selon les départements ; elle peut être, de ce fait, un événement banal, perturbateur, stressant ou traumatique.

- Elle fait partie du métier pour les agents de sécurité.
- Elle est un risque inhérent au métier pour les agents de contrôle.
- Elle est un risque encouru, facteur de stress supplémentaire pour les machinistes, les conducteurs de train, les agents de station et de gare.

Il sera donc important d'en tenir compte dans le cadre d'un éventuel suivi de l'agent agressé.

### **⇒ Une diversité de gestion de l'agression**

Le traitement de l'agent agressé, de même que la procédure d'intervention varie d'un service à un autre. Outre les "cultures de l'agression" qui varie d'un département à un autre, on notera que les règles de prise en charge varient elles aussi, implicites en certains lieux, explicites et formalisées en d'autres, à l'image du département RER.

Observés par l'auteur du mémoire, différents modes d'actions peuvent interférer dans la gestion et la prévention de l'agression, qu'il s'agisse :

- de la limitation de l'inaptitude (ex : le fonctionnement du réseau Bus repose sur les machinistes),
- de la banalisation de l'agression, pour remettre les agents au travail le plus rapidement possible,
- ou bien encore de veiller au bon fonctionnement du réseau, quels que soient les aléas.

Cette diversité des approches et des interprétations de la gestion des agents agressés peut s'avérer discriminante, d'un service à l'autre, d'un responsable à l'autre.

Nous suggérons que les procédures de suivi de l'agent agressé, soient communes à tous les départements et formalisées, afin qu'elles ne puissent être sujettes à caution.

### ⇒ Une diversité de choix d'intervenants dans le dispositif.

La diversité des intervenants n'éclaire pas nécessairement sur le rôle attribué à chacun en matière d'accompagnement psychologique.

On a un peu le sentiment, peut-être à tort, que l'agent peut trouver une écoute psychologique, tant auprès de son encadrant, que de la médecine du travail, la médecine de soin, le service psychologique, ou une assistante sociale.

N'y a-t-il pas là risque de confusion, tant pour l'agent agressé que pour son encadrant qui souhaiterait l'orienter ?

Le libre choix de la décision d'un suivi psychologique, répond certes à un souci de responsabilisation de l'agent, cependant, le cabinet STIMULUS a pu mettre en lumière que l'agent n'était pas toujours en mesure d'évaluer par lui-même la nécessité de ce suivi. D'autre part, ce n'est pas la gravité de l'agression qui à elle seule, peut déterminer ce besoin.

Il n'existe donc aucun indicateur rationnel simple pour déterminer objectivement la nécessité d'un suivi.

De nombreuses dérives deviennent alors possibles, qui ont des répercussions directes sur le fonctionnement de l'entreprise :

- minimisation de l'impact réel, par l'agent ou par l'encadrant, conduisant à la répétition des conditionnements favorisant le risque d'agression ultérieure,
- incompréhensions réciproques entre l'agent et l'encadrant, si l'agent se met en arrêt de travail, alors que l'encadrant estime l'agression minimale ou si l'encadrant propose une consultation psychologique alors que l'agent n'a pas conscience d'un besoin,
- attitudes opportunistes, processus de culpabilisation...sont autant de phénomènes possibles, en l'absence d'une évaluation objective de l'impact de l'agression.

Deux conditions sont nécessaires à cette évaluation :

- la systématisation d'une évaluation précoce à l'issue de l'agression, même si celle-ci est apparemment minimale,
- la garantie de l'objectivité de cette évaluation, tant pour l'agent lui-même, que pour l'entreprise, apportée par la neutralité de l'intervenant (extérieur à la RATP) et sa capacité d'expertise attestée par sa formation spécialisée.

## **La définition du concept d'agression**

La définition de ce que l'on entend par agression mériterait d'être formalisée au sein de la RATP. Il nous semble qu'aujourd'hui, plusieurs définitions cohabitent, qui peuvent être source de confusion. La définition retenue dans le cadre de RER Assistance nous paraît être celle de l'agression physique entraînant coups et blessures et arrêt de travail. Celle retenue dans le cadre des formations à la gestion des conflits, des formations à la gestion du stress et dans le cadre des alternatives à la conduite par exemple, semble plus globale et prendre en compte également la gestion des agressions verbales, des incivilités...

La capacité à gérer les situations conflictuelles et éviter les agressions, si elle est une composante de tout ou partie de l'ensemble des métiers, doit être étalonnée et évaluée dès le recrutement.

L'incapacité ultérieure avérée d'un agent peut alors être appréciée, soit comme une incompétence à son poste de travail, soit comme une inaptitude à son emploi.

Il faut cependant tenir compte, nous semble-t-il, d'une part de l'évolution du contexte social d'insécurité et de la pression exercée par ce contexte sur les agents exposés.

En d'autre terme, comment définir un étalonnage à partir duquel il serait possible de déterminer dans le contexte d'une agression la part de responsabilité liée :

- au contexte social,
- à l'organisation du service RATP,
- à l'agent ?

Comment isoler le niveau d'aptitude attendu de chaque agent ?

A partir de quels indicateurs, la réaction traumatique d'un agent à une agression peut elle être considérée comme du ressort de la prise en charge de l'entreprise. A partir de quand et de quoi considère-t-on qu'elle est (ou devient) du ressort de la sphère privée ?

**Dossier n°13**  
**La prévention professionnelle**  
**Etude réalisée par le département des ressources humaines**  
**Centre de psychologie et de prévention professionnelle / Juil.**  
**à Sept. 1995.**

## 1 - Résumé

### *Objet*

Il s'agit d'une étude relative aux risques et à la gestion des inaptitudes ou des accidents à la RATP.

L'étude explore les métiers sensibles et l'origine des difficultés rencontrées.

L'étude est une synthèse de différents entretiens avec les responsables hiérarchiques des centres BUS, des lignes RER, des lignes du Métro, des ateliers de maintenance BUS et réseau ferré, le médecin chef du travail, le médecin chef de la médecine de soins, l'assistante sociale chef du service social.

Les problèmes liés aux agressions et à leurs modalités de prise en charge sont abordés de façon transversale.

En revanche, sont traitées des questions plus générales sur l'organisation, la communication interne ou certains aspects de culture d'entreprise qui peuvent contribuer à une meilleure compréhension des réalités de prise en charge des inaptitudes, dont les cas d'agressions peuvent être une des causes.

### *Descriptif*

#### ⇒ L'encadrement des centres bus

Des **difficultés personnelles** qui se répercutent dans la vie professionnelle :

- la précarisation des couples,
- l'endettement,
- la garde des enfants,
- le trajet domicile travail.

Des **difficultés inhérentes au métier** de machiniste receveur :

C'est un emploi de "sécurité" qui nécessite une parfaite disponibilité physique et mentale. Les contraintes d'horaires, la vigilance de conduite et la tension relationnelle avec les voyageurs sont les raisons de la pénibilité du métier.

Il faut donc parfois peu de chose pour se retrouver dans un état incompatible avec cette sécurité.

Des problèmes psychologiques.

L'incivisme ambiant, l'individualisme social et la solitude du métier accentuent les risques de stress mal géré et de dépression, et s'ajoutent à la tension que provoquent à la fois la vigilance de conduite et le service voyageur.

#### **- La démotivation**

Elle se manifeste sous deux formes : la déprime et le ras le bol. C'est principalement la dégradation des rapports avec la clientèle et avec les collègues qui ajoutée aux autres difficultés, est la cause de ces phénomènes.

#### **- Le stress et le risque d'agression**

Le stress professionnel quotidien et le risque d'agression sont pris en compte à travers deux types de procédures qui mobilisent l'encadrement du centre.

Gestion du stress : possibilités de décroche du travail de machiniste sur un temps court, mais pression sur les effectifs, avec déficit structurel dépassant assez souvent les 10 agents par centre.

Les agressions verbales ou physiques sont des événements ponctuels traités prioritairement, en urgence par le centre.

Les grands frères, les agents d'ambiance et les APS sécurisent les machinistes et les usagers par leur présence dissuasive.

#### **- L'absentéisme**

Ce ne sont pas les centres de banlieues difficiles qui enregistrent les taux d'absentéisme les plus forts.

Pour lutter contre l'absentéisme douteux, prise en compte du présentéisme pour l'avancement, élément pour la préparation des entretiens EAP (Entretiens d'appréciation et de progrès).

L'avancement, pour ce métier qui évolue peu, est un élément auquel les machinistes sont particulièrement attentifs. C'est pratiquement le seul signe tangible de progression de ce métier.

## **- Gestion du personnel et management**

Les centres estiment qu'il est difficile de développer une politique de prévention à leur niveau. Il est en revanche possible d'anticiper au cas par cas, à partir de situations connues ou révélées.

Les collaborateurs souhaitent obtenir plus directement des informations et des aides des départements fonctionnels notamment du département Protection Prévention Prestations sociales.

## **- La formation**

Les actions de prévention, notamment gestion des conflits, relations interpersonnelles, gestion du stress, restent assez marginales. Les centres ne peuvent en moyenne accorder qu'entre 2 et 3 jours de formation par an et par agent.

## **- Information et communication**

L'information sur les événements graves ou importants est diffusée en 2 temps :

- information rapide dans la demi-heure,
- information complémentaire plus développée ensuite.

## **- La solidarité professionnelle entre agents**

La solidarité entre agents est en général bonne, elle se manifeste spontanément à l'occasion d'événements graves comme les agressions, dont les machinistes refusent systématiquement la banalisation.

## **⇒ L'encadrement des lignes de métro**

### **- Responsable Ressources Humaines**

Le rôle du RRH est associé, dans les esprits, au respect de la règle et de la discipline. De ce fait il ne permet pas vraiment des relations directes et spontanées avec les agents.

Le RRH est rarement informé des difficultés des agents qui s'adressent directement au service social ou au médecin en cas de besoin, ce qui écarte la possibilité d'anticiper des solutions professionnelles.

L'encadrement n'a pas de compétences en psychologie et n'a pas de notions très approfondies sur la prévention.

Prise en compte du présentéisme à l'avancement.

Risque fréquent de sous effectifs.

## **- Agressions**

Les agressions sont très centrées sur le contrôle en ligne et leur taux semble inversement proportionnel à la souplesse de la méthode utilisée sur le secteur ou au laxisme de l'encadrement de terrain.

Sécurisation par accompagnement à la fermeture des stations, pour limiter le risque d'agression.

Un arrêt maladie est accordé à l'agent s'il le demande.

Procédure en cas d'agression identique à RER assistance.

Les lignes ont tendance à banaliser les situations de suicide de voyageurs qui sont assez fréquentes.

Le conducteur est en général relevé de ses fonctions et retravaille le lendemain.

## **- Formation**

Le taux moyen de formation du département est de 2 jours par an et par agent.

Efforts, notamment sur la gestion des conflits mais beaucoup d'agents ne croient pas à l'efficacité de ces formations. La position des syndicats et du CHSCT est ambiguë sur ce plan.

## **- Relations internes**

Relations réduites avec la médecine du travail.

L'assistante sociale est très active auprès des agents mais peu de contacts avec le RRH.

Gestion des inaptitudes jugée trop centralisée et insuffisamment concertée.

Absence de retour d'information à propos des agents recommandés au médecin ou à l'assistante sociale.

## **- Sensibilisations**

Délicates à mener, perçues non comme une aide mais comme une action hiérarchique culpabilisante.

## **⇒ L'encadrement des lignes RER**

Ambiance des stations excellente, conditions de travail motivantes et agréables, le passage à RER est considéré comme une promotion.

Les agressions de conducteurs sont rares, le personnel des stations est surtout agressé au moment des contrôles, mais la fréquence et la gravité de ces agressions sont assez minimes.

Plus graves à la fermeture des stations, bien que rares, c'est pourquoi les fermetures sont souvent accompagnées.

Renforcement attendu de la sécurité anti-agression, sur ce dernier point.

## **- Relations internes**

Avec les syndicats, bonnes.

Avec la médecine du travail, excellentes relations entretenues avec les cadres.

Avec le service social, une grande partie de la demande directe en aides sociales échappent au RRH, mais les collaborations sont bonnes, relations de confiance.

## **- Formation**

6 à 7 jours par agent et par an.

### **⇒ Les services de maintenance**

Pas de cas d'agressions révélés.

### **⇒ Le service social RATP**

Interventions des AS sur :

#### **- Arrêt de maladie de plus de trois mois**

Prospection, information, et aide aux agents agressés (accompagnement des démarches sociales).

Il n'existe pas de véritable gestion de ce personnel à la RATP.

Il est important de connaître les causes de ces indisponibilités pour se donner la possibilité d'agir de façon préventive sur leurs conséquences les plus probables (concerne les agressions).

#### **- Sensibilisation / information in-situ**

Il existe une " grille agression " pour les départements MTR / RER avec un comité de département qui analyse les cas et les situations.

En pratique, cette procédure est surtout l'occasion de diffuser de l'information préventive.

Les absences répétées et l'état de stress sont des signes qui annoncent souvent une future inaptitude.

La formation est un besoin ; la tendance est encore à focaliser les difficultés sur l'individu et sa responsabilité (culpabiliser plutôt qu'assister) pour éviter d'aborder de front les conditions de travail.

### **⇒ La médecine du travail RATP**

La médecine du travail est seule à émettre les avis d'inaptitude et à solliciter d'éventuelles visites spécialisées complémentaires.

Elle gère environ 100 000 examens par an.

70% des inaptitudes concerne le réseau BUS.

L'inaptitude touche une population de plus en plus jeune.

Une grande part des causes d'inaptitude fait allusion à la dépression, au mal être et reste assez obscure dans 50% des cas, soit environ 30% de cas relevant de la neuropsychiatrie et 20% classés divers.

La réglementation concernant les conditions du reclassement et de la réforme est ancienne. Elle était adaptée aux situations les plus courantes de l'époque (agent en fin de carrière usé par la pénibilité physique du métier). Aujourd'hui le travail est devenu beaucoup moins pénible physiquement mais le développement de l'individualisme induit une inflation de difficultés d'ordre psychologique

#### ⇒ La médecine de soins RATP

Avantage : les soins sont gratuits.

Désavantages :

- la clientèle RATP est relativement captive,
- l'argent de la Sécurité Sociale est prévu pour les soins pas pour la prévention, ce qui nécessite à l'origine d'une intervention de ce type une initiative de la RATP, relayée par la médecine du travail, et finalisée par la médecine de soins.

Participation à la prise en charge des personnes agressées, avec pour objectif de psychiatriser le moins possible des soins pour éviter les phénomènes de peur et de rejet.

#### ⇒ Le centre de psychologie

Il gère les entretiens de debriefing et le suivi post traumatique des personnes agressées.  
Problème rencontré : difficulté à mettre en oeuvre des actions concertées et coordonnées de l'ensemble des acteurs, autour de la situation de l'agent.

## 2 - Analyse

### ⇒ Analyse en terme de procédures

La gestion des phénomènes d'agression se différencie en fonction des services BUS, Métro, RER...

Les procédures ne sont que succinctement évoquées.

Le climat social du service, le style de management, les problèmes spécifiques d'organisation de chaque service influencent l'utilisation des procédures.

Le service BUS semble cumuler les problèmes d'organisation du travail les plus aigus, le climat social le plus sensible, les problèmes de relation à la clientèle les plus visibles et le taux d'inaptitude le plus important. En revanche, c'est le service ou les procédures de gestion des agressions paraissent le moins formalisées.

Le RER semble être le service qui offre les meilleures conditions de travail à ses agents, le service ou le climat social est le plus détendu, ou le risque d'agression est le moins important, c'est également le service ou les procédures de prise en charge des agents victimes d'agression paraissent les plus formalisées et opérationnelles.

Le service BUS offre aux agents trop stressés la possibilité de décrocher de leur poste sur un temps court, une possibilité qui semble difficile à mettre en oeuvre car le service BUS accuse un déficit structurel de personnel qui dépasse souvent 10 agents par centre. De façon moins sensible, on observe un problème analogue sur le réseau Métro.

Sur le réseau Métro, les lignes ont tendance à banaliser les situations de suicide de voyageurs, qui sont pourtant assez fréquentes. Le conducteur est en général relevé de ses fonctions et reprend son service le lendemain.

La prise en charge de l'agent victime d'agression nécessite :

- l'intervention de nombreux acteurs internes,
- la coordination de ces différents acteurs n'est pas nécessairement opérationnelle (difficultés de communication),
- la clientèle RATP est relativement captive (initiative de la RATP relayée par la médecine du travail et finalisée par la médecine de soins),
- l'absence de gestion du personnel en arrêt de maladie de plus de trois mois. On ne connaît pas les causes de l'indisponibilité de ces agents, d'où la difficulté d'agir de façon préventive sur leurs conséquences les plus probables.

## ⇒ Analyse en terme humain

L'incivisme ambiant, la dégradation des relations avec la clientèle et le risque d'agression et de stress qu'ils occasionnent sont reconnus parmi les principales raisons de la démotivation des agents, dont la dépression serait la forme la plus avancée.

Une grande part des causes d'inaptitude fait allusion à la dépression, au mal être et reste assez obscure dans 50% des cas, soit environ 30% de cas relevant de la neuropsychiatrie et 20% classés divers. 70% des inaptitudes concerne le réseau BUS.

### **L'encadrement manque de repères pour apprécier les problématiques individuelles liées au vécu de l'agression :**

- Le lien entre l'absentéisme et la difficulté liée au contexte du travail (lignes à risques) n'est pas systématique. Il existe, en parallèle un véritable problème d'absentéisme douteux (arrêts de maladie jouxtant des congés par exemple)
- L'encadrement n'a pas de compétences en psychologie et n'a pas de notions très approfondies en matière de prévention des risques d'inaptitude.
- En général, le RRH est rarement informé des difficultés des agents qui s'adressent directement au service social ou au médecin, en cas de besoin.
- A l'exception du réseau RER, toutes les directions se plaignent de l'insuffisance, voire de l'absence de contacts et d'échanges avec les services médicaux, sociaux et psychologiques de la RATP. Elles ne disposent donc que de peu d'information sur les problèmes individuels des agents.

### **Les responsabilités qui incombent à l'encadrement, en matière de management et d'organisation, ne sont pas nécessairement compatibles avec une écoute attentive des difficultés de chaque agent :**

- Les RRH, notamment du réseau BUS, sont confrontés à des problèmes de sous effectifs permanents, donc d'organisation du travail, auxquels viennent s'ajouter, parfois, des problèmes d'absentéisme douteux (ex : arrêts de maladies jouxtant des congés).  
Le présentéisme est un des éléments pris en compte pour l'avancement des agents, commenté notamment lors de l'entretien annuel d'appréciation et de progrès (EAP).  
La gestion des priorités de service peut s'avérer particulièrement prégnante, tandis que le discernement des difficultés individuelles de chaque agent reste plus ou moins aléatoire.
- Dans les esprits, le rôle du RRH reste associé au respect de la règle et de la discipline. De fait il ne permet pas vraiment des relations directes et spontanées avec les agents.
- Les REL ont tendance à focaliser les difficultés sur l'individu et sa responsabilité (culpabiliser plutôt qu'assister) pour éviter d'aborder de front les conditions de travail.

### ⇒ L'approche individuelle et familiale

L'étude évoque les difficultés d'ordre privé pouvant générer des incidences sur la vie professionnelle, en matière de stress. A contrario, rien n'est dit sur l'incidence des difficultés d'ordre professionnelle dans la vie privée et familiale.

### ⇒ L'accompagnement du collectif de travail

Sur le réseau BUS, une mesure d'urgence est décrite qui semble plutôt être une réponse à la réactivité systématique des machinistes, suite à une agression caractérisée de l'un des leurs.

La solidarité professionnelle entre agents se manifeste spontanément à l'occasion d'événements graves comme les agressions dont les machinistes refusent systématiquement la banalisation.

Une information rapide est transmise dans la demi-heure, suivie dans un second temps d'une information complémentaire ensuite.

Il s'agit, semble t'il, d'enrayer les phénomènes de "psychose collective" éventuelle.

### ⇒ La prévention

Elle est difficile à mener par les RRH :

- méconnaissance des situations individuelles,
- préoccupations très centrées sur le management et l'organisation du service (gestion des priorités),
- manque de relais avec les services médico-socio-psychologiques de la RATP (PPP),
- initiée par le RRH, la sensibilisation est souvent perçue, non comme une aide mais comme une action culpabilisante.

Mauvaise connaissance de la situation des agents en arrêt de maladie de plus de trois mois, selon les assistantes sociales.

### ⇒ La formation

Les moyens en formation sont inégaux en fonction des réseaux.

Bus : environ 2 à 3 jours par agent et par an.

Métro : 2 jours par agent et par an.

RER : 6 à 7 jours par agents et par an.

Efforts sur le réseau Métro, en matière de gestion des conflits mais beaucoup d'agents ne croient pas à l'efficacité de ces formations et la position des syndicats et du CHSCT serait ambiguë sur ce plan.

### ⇒ L'inaptitude

L'inaptitude touche une population de plus en plus jeune. 70% des inaptitudes concerne le réseau BUS.

Les absences répétées et l'état de stress sont des signes qui annoncent l'inaptitude.

Une grande part des causes d'inaptitude (50%) fait allusion à la dépression et au mal être dont l'incivisme, la dégradation des relations avec la clientèle, et le risque d'agression, seraient les causes principales

**Dossier n°14**  
**Guide d'accompagnement à la formation**  
**“ Accueil des machinistes agressés ”**  
**Réalisé par le Cabinet Stimulus en 1998**

## **1 - Résumé**

### **Objet**

Le document se présente sous la forme de fiches techniques et méthodologiques.

Le manuel traite :

Des agressions et de leur prise en charge

- Survol historique de la notion de stress traumatique.
- Notion de traumatisme et définition du stress traumatique.
- Manifestations et conséquences du stress traumatique.
- Les prises en charge des agressions.

L'accueil des sujets, victimes d'une agression

- Les principes de la communication.
- Faire face aux émotions de la victime.
- Gérer ses propres émotions face à la victime.

Le reste du document est constitué de fiches d'entraînements et d'outils méthodologiques de formation.

## **2 - Analyse**

### **⇒ En matière de procédure**

Le document présente un modèle de prise en charge :

- Prise en charge immédiate dans les suites de l'agression :
  - accueil de la victime par la hiérarchie, l'encadrement,
  - debriefing psychologique effectué par les médecins, psychologues, spécialement formés.
- Suivi psychologique.
- Traitement des séquelles post-traumatiques :
  - par médicaments,
  - par psychothérapies (comportementales et cognitives).

### ⇒ **En matière d'approche humaine**

Le document met en évidence les outils de communication nécessaires à la hiérarchie (cadres de proximité) pour mener l'entretien d'accueil.

Il s'agit, en fait, d'outils classiques de communication travaillés dans toutes les formations traitant de la relation de face à face, et notamment ceux ayant trait à l'écoute active et empathique.

### ⇒ **En matière d'approche individuelle**

Une définition générique du stress traumatique est donnée. Elle définit bien la relativité des faits, induite par la perception du sujet. La manifestation du stress peut s'activer au moment de l'exposition à la situation, juste après, ou de manière différée. Les conséquences psychologiques, comportementales et professionnelles du stress traumatique sont succinctement décrites.

Le retentissement psychologique du stress traumatique est plus largement développé autour des différentes attitudes psychologiques potentielles de la victime (culpabilité, perte du sentiment que le monde a un sens, perte du sentiment de sécurité, suspicion envers autrui, diminution de l'estime de soi...).

***Dossier n°15***  
***Synthèse des comptes-rendus des groupes de travail***  
***du CHSCT / BUS de la RATP,***  
***au sujet du suivi des agents agressés***

## **1 - Résumé**

### **⇒ Dispositions actées au démarrage des groupes de travail.**

- Une voiture de SEC maintenue dans le secteur de St-Denis le matin et jusqu'à la fin des réunions des tables rondes.
- Dotation aux agents de la BS de 10 radiotéléphones pour arriver en fin d'expérimentation à la dotation de 60 appareils.
- Mise en place d'un observatoire au terme des tables rondes pour suivre et prendre en compte les différents problèmes.

### **⇒ Nécessité de revenir sur la définition de la reconnaissance d'un AT.**

- Prévoir une anticipation de l'indemnisation, en particulier sur les aspects traumatiques et psychologiques après agression.
- Mettre en place une véritable prévention. Faire en sorte que l'ensemble de la chaîne devant épauler l'agent réagisse de manière cohérente.

### **⇒ Réflexions à mener sur l'indemnisation.**

- La tenue.
- Les effets personnels.
- Les lunettes de vues (verres et montures).
- Les prothèses dentaires et auditives.
- La chirurgie esthétique.
- L'empoché.

### **⇒ Procédure de déclaration d'AT.**

- Rappel à l'ensemble des équipes de soutien RH de l'importance de tenir les délais impartis pour signifier les déclarations d'AT.
- Mieux informer les mêmes équipes sur l'importance des textes en vigueur.
- Opportunité de créer un registre des accidents bénins ?  
Des contraintes objectives s'y opposent, puisqu'il faut, pour que cette déclaration soit conforme, qu'elle soit appuyée par un médecin, une infirmière, ou un secouriste du travail.

## ⇒ Indemnisation

- La Direction a donné son accord pour qu'un complément soit versé à l'agent par la Direction dont il dépend, pour que l'intéressé puisse prétendre à un appareillage équivalent à celui détérioré lors de l'agression (lunettes, prothèse).
- Les démarches d'indemnisations auxquelles peut prétendre la victime ne peuvent en aucune manière remettre en cause le libre choix du praticien qui prodiguera les soins. Il apparaît utile de faire remonter cette information au niveau transversal de l'entreprise.

⇒ Une permanence juridique existe à la RATP, qui répond 7 jours sur 7 aux interrogations et conseille les agents.

⇒ L'encadrement a un rôle essentiel quant au respect de la procédure en cas d'agression, pour l'accompagnement des démarches juridiques

- Il est recommandé de ne pas déposer plainte la nuit, mais d'attendre le lendemain matin. Néanmoins, rien n'interdit d'aller aux urgences de l'hôpital le plus proche pour constater ses blessures le soir même.
- L'agent agressé peut se déplacer accompagné par l'encadrement local pour le dépôt de plainte.

⇒ Indemnisation d'un agent agressé

- Mise en place depuis le 1/7/94 d'un fond d'indemnisation : versement par la RATP de l'intégralité des dommages-intérêts attribués par le tribunal. La RATP se retourne contre le tiers pour recouvrer les sommes en question (en dehors des affaires d'outrage).

⇒ Il apparaît nécessaire de réaliser un guide pour l'ensemble du département BUS précisant les règles et actions pratiques à mettre en oeuvre en cas d'agression.

⇒ Il serait utile que la durée du stage " gestion des risques professionnels " soit de 2 jours, contre un jour aujourd'hui.

⇒ Pourquoi ne pas intégrer au processus d'indemnisation les agressions qui se produisent sur le parcours domicile trajet, alors que les agents sont en tenue RATP, et que c'est bien l'entreprise qui est attaquée ?

⇒ L'appréhension de la situation réservée à l'agent agressé après l'agression

- L'entretien post-traumatique est nécessaire, et doit servir à conseiller l'agent agressé dans les moments difficiles qui succèdent l'agression.

Actuellement, c'est le responsable du centre présent dans les minutes ou heures qui suivent l'agression qui s'entretient quand cela est possible avec l'agent agressé. Dans ce cadre, les agents rencontrent leur encadrement dans leur rôle de manager.

Sur demande de l'agent, il sera proposé de rencontrer le médecin de soin du travail, le psychologue ou l'assistant social. (Il est important pour le CHSCT que cet entretien ait lieu, et que soit dépassée la nature de l'agression).

Mais **qui** est le plus habilité à recevoir l'agent ?

L'encadrement ?

Les assistants sociaux ?

La médecine du travail ?

Le service de psychologie ?, pour une thérapie vers l'agent et ses proches : les remarques quotidiennes dans les centres de bus peuvent remettre en cause à court terme le travail réalisé au cours des entretiens.

Possibilités d'évolution :

Journées de sensibilisation pour le personnel.

Actions de formation " Analyse des gestions conflictuelles ", " Accueil des agents agressés " en direction de l'encadrement.

Création à imaginer d'un " SOS écoute agression ", cellule de crise tenue par des professionnels médicaux sociaux pouvant donner 24 h / 24 h les premiers conseils.

L'entretien avec le psychologue et l'ensemble des acteurs (médecins et assistants sociaux) est nécessaire, et doit être rapidement mis en place.

- **L'entretien de réaccueil**, plus défini comme un acte de management, doit permettre à la hiérarchie de garantir le retour au travail de l'agent dans les meilleures conditions. Sur ce dernier point, trois agents des RH des différents centres BUS seront formés.

⇒ **Importance de définir le plus rapidement possible une politique plus cohérente et appliquée par tous.** Il est urgent de clarifier ce qui serait accepté par tous les acteurs, comme une bonne démarche, afin qu'un agent agressé ne soit pas oublié et laissé de côté. Malgré la crainte que peut représenter pour l'agent agressé l'inaptitude à l'emploi statutaire, il faut qu'il puisse se confier dans ces moments difficiles à quelqu'un dont c'est le métier, en dehors du milieu du travail.

⇒ **Les centres appliquent des mesures d'indemnisation différentes les uns des autres.** Chaque agent est traité au cas par cas : pour l'empêche, la tenue, les effets personnels, l'indemnisation avant la reconnaissance en AT.

⇒ **Réalisation à imaginer d'un guide lisible, excluant l'ambiguïté, autour de quatre chapitres.**

- Le rôle de l'encadrement au retour de l'agent.
- Le suivi médical et ou psychologique.
- La caractérisation de l'acte délictueux et le suivi juridique.
- L'acte délictueux et les indemnisations.

## 2 - Analyse

Ces compte rendus de réunion du CHSCT incitent à plusieurs constats :

- ⇒ Les **rôles des acteurs** en présence doivent être clarifiés.
  
- ⇒ **Manque de respect systématique des procédures** internes par les départements RH.
  
- ⇒ **Pratique d'indemnisation non identique** d'un centre à l'autre : pas de règles homogènes applicables par tous et pour tous.
  
- ⇒ **Manque de cohérence dans les pratiques post-traumatiques**, pas d'entretien systématique avec un spécialiste au retour au sein de l'entreprise, ni d'action auprès de l'environnement de travail, ou de la famille.
  
- ⇒ **Communication interne non globale** sur ce thème. Pas de document de référence à l'usage de tous.
  
- ⇒ **Dispositif de formation incomplet.**

**Dossier n°16**  
**Point sur le suivi des agents agressés**  
**CDEP du 17 juin 1998**  
**Département BUS / Mission Prévention et Sécurité**

## **1 - Résumé**

### ***Les pistes de progrès***

#### **⇒ Le soutien en cas d'agression.**

- Considération et soutien.
- Aide dans les démarches administratives et personnelles.
- Aide lors de la reprise du travail.

#### **⇒ Les mesures financières.**

- Pointage en accident du travail.
- Dotation de la RATP sur les tenues.
- Rétribution du matériel.
- Remboursement de l'empoché et des effets personnels.
- Indemnisation médicale.

#### **⇒ La création d'un observatoire de sécurité.**

- Réunion deux fois par an des acteurs de la sécurité du département BUS.
- Présentation de l'état d'avancement du plan " action et sécurité ".
- Suivi de l'ordre du jour suivant : bilan des agressions / avancement du plan sécurité / questions diverses / thème spécifique - intervenants.

### ***Plaquette à destination des machinistes***

- ⇒ L'aide immédiate.
- ⇒ Le dépôt de la plainte.
- ⇒ Liste des UMJ.
- ⇒ La déclaration d'accident.
- ⇒ L'assistance juridique.
- ⇒ L'assistance matérielle.
- ⇒ Que faire en cas d'agression par bombe de gaz ?

## *Plaquette à destination de l'encadrement*

- ⇒ Liste des UMJ.
- ⇒ Secours à l'agent.
- ⇒ Aider l'agent à s'exprimer.
- ⇒ Accueil post-agression.
- ⇒ Soutien de l'agent.
- ⇒ Prendre les mesures pour assurer la continuité du service.
- ⇒ En cas d'itinéraire abandonné.

## **2 - Analyse**

La première partie du document **formalise les engagements** que pourrait prendre le département BUS pour le suivi des agents agressés.

**Seul le suivi immédiat procédurier et financier est pris en compte**, de l'agression jusqu'au retour au travail. Le suivi psychologique n'est pas abordé.

La plaquette à destination des machinistes replace l'agent **d'encadrement dans son rôle de responsable**.

La plaquette à destination de l'encadrement, dans un vocabulaire très "administratif et procédurier", n'aborde qu'en troisième lieu l'attitude facilitatrice, impliquée et compréhensive à avoir vis à vis de l'agressé. Par ailleurs, cette partie sur la communication à adopter envers l'agressé ne pourra être effective qu'après des mises en pratique corrigées au cours de formations.

**Comparaison des tableaux de bord et statistiques  
des départements Bus, Métro, et RER**

BUS	METRO	RER
<p align="center">Agressions en nombre important            Pas de document comparatif entre ces trois moyens de transport            Aucune donnée sur le suivi des agressions (en dehors parfois de l'admission à l'hôpital)            Vocabulaire sur la nature des liaisons, leur cause et le matériel éventuel différent</p> <p align="center"><i>⇒ Un même mal</i>  <i>⇒ Des mots, des critères d'appréciation différents</i></p>		
<p>Hausse du nombre d'agressions des agents, moins importante que la hausse très importante des agressions des voyageurs (en%).</p> <p><b>832 fiches agressions remplies en 1997.</b></p> <p>Augmentation fulgurante sur certaines lignes de bus ou de tramway (T1 + 950 %), et globalement sur la Seine St-Denis.</p> <p>Pas de données sur le nombre des AT pour le document " point sur les actes délictueux ".</p> <p>Absence d'analyse mensuelle.</p> <p>Détail dans le rapport du comité départemental des actes d'agression. Dans ce rapport figure également les conséquences sur le service rendu des agressions.</p>	<p>Le problème posé par les accidents de voie et les suicides (ne figure pas dans le document).</p> <p><b>En 1997, 394 agressions avec arrêt de travail, 283 sans arrêt.</b></p> <p>Pas de donnée sur le nombre parallèle d'agression de voyageurs.</p> <p>Distinction des agressions par catégorie.</p>	<p>Le problème posé par les accidents de voie et les suicides (ne figure pas dans le document).</p> <p><b>Baisse régulière des agressions depuis 1991 (352), pour un total de 167 en 1997.</b></p> <p>Prise en compte dans les données des chocs psychologiques et émotionnels.</p> <p>Pas de donnée sur le nombre parallèle d'agression de voyageurs</p> <p>Distinction des agressions de contrôleurs, agents de gare, conducteurs, et encadrement.</p> <p>Données sur les parties humaines frappées, les caractéristiques des blessures, les suites données par les médecins ou hôpitaux.</p>

**Informations manquantes :**

- Un vocabulaire commun.
- Un tableau de bord commun.
- Des données sur les suicides et les accidents de parcours.
- Des données générales sur les agressions des voyageurs.
- Des données sur l'après agression : nombre de reprise, dans quelles conditions, quelles conséquences en terme d'inaptitude notamment, quel suivi éventuel ?

## *Synthèse des analyses*

### *Données de contexte général*

D'après les analyses de l'Organisation Internationale du Travail, transmises lors d'un communiqué de presse en 1998, la France serait l'un des quatre premiers pays industrialisés où la fréquence des agressions sur le lieu de travail est la plus élevée.

Parmi les métiers les plus touchés, le BIT signale celui de machinistes des sociétés de transports urbains et au sein de toutes les catégories de métiers considérés à risque, plus particulièrement le public féminin.

Toutes les sociétés et entreprises de transports publics urbains sont concernées par le phénomène de la violence. D'après le rapport de branche de 1997, sur l'état de la sécurité dans les entreprises de transports urbains, les agressions sur le personnel ont progressé entre 1996 et 1997 de 2,3%, contre 16% l'année précédente. Elles concernent principalement les conducteurs de bus et les vérificateurs/contrôleurs qui représentent respectivement 60% et 31% des agressions.

La RATP est, de la même façon, concernée par la question de la violence, qui met en cause son fonctionnement, sa place dans la Cité et son image, depuis le début des années 1980. La violence progresse chaque jour un peu plus. En 1997, les agressions au sein de la RATP ont progressé de 6,3%. Comme pour les autres sociétés de transports, elles touchent, en dehors des voyageurs, en priorité les machinistes puis les contrôleurs.

Les mutations historiques et sociales sont au cœur de la production des violences et de l'insécurité urbaine. Les mutations économiques et culturelles, qui transforment la société française, s'accompagnent de processus d'exclusion (chômage, précarisation du salariat...) qui eux même accroissent les processus de ségrégation et durcissent les relations sociales.

Les différentes formes de violence que l'on constate aujourd'hui sont liées à ce durcissement des conditions d'existence. Le trait spécifique des violences urbaines en France est leur aspect anti-institutionnel, dont les cibles sont l'ensemble des organisations et entreprises de service public.

La presse médiatique nous a montré tout au long de ces dernières années, combien ce phénomène pouvait toucher l'ensemble des entreprises de service de transports publics.

Comme toute les entreprises de service public, la RATP s'est inévitablement trouvée interpellée par l'insécurité, et ce notamment dans trois domaines : ses missions de service public, son organisation du travail, et la gestion de son personnel.

La sécurité des voyageurs comme de ses salariés est, pour la RATP une préoccupation avérée. Les différentes études mises en place, le renforcement des effectifs de contrôle et d'agents d'ambiance, la mise en place d'une unité spécialisée formation et prévention, le recrutement massif d'agents de sécurité, et les nombreuses actions mises en oeuvre, consécutivement aux

différentes études entreprises, attestent du remarquable effort consenti par la RATP, en matière de sécurisation, au cours de ces dernières années.

Tel qu'en atteste l'ensemble des mesures mises en oeuvre par la RATP, la violence urbaine représente un investissement et un coût important :

- un coût direct évident, quand il s'agit du travail perdu, du renforcement de la sécurité, ou du développement des ressources humaines,
- un coût plus indirecte quand elle touche la productivité de l'entreprise, la qualité et l'efficacité de son service, la détérioration de son image de marque.

Le management des ressources humaines, en particulier, devient un enjeu stratégique de cette régulation entre les intérêts commerciaux de l'entreprise et sa participation à la création d'un espace de médiation urbaine qui passe nécessairement par une prise en charge positive des tensions.

Les personnels les plus au contact de la clientèle sont aussi les acteurs, représentatifs de l'image de la RATP, les plus exposés à ce durcissement des relations sociales et au risque des agressions de toute nature.

La RATP se trouve bien entendu face au problème posé par cette nouvelle complexité des métiers les plus exposés et elle cherche, en préventif comme en curatif, à apporter sinon des solutions, des réponses humaines à l'inévitable gestion du stress et des agressions de ses agents.

### *Le coût de la violence urbaine*

70% des inaptitudes touchent les métiers de la RATP les plus exposés à la clientèle et au risque d'agression. Les absences répétées et l'état de stress sont les signes qui annoncent l'inaptitude. 50% des causes d'inaptitude font allusion à la dépression, au mal être dont l'incivisme, la dégradation des relations avec la clientèle et le risque d'agression seraient, du point de vue de la médecine du travail et du service psychologique de la RATP, les causes principales.

Malgré leur statut professionnel qui offre un certain nombre de garantie, les agents et notamment les machinistes (70% des inaptitudes) montrent une insécurisation sociale, psychologique et culturelle : frustration sociale, surendettement, situation précaire du conjoint et des enfants, divorce...

La frustration professionnelle est généralement présente et les tensions inhérentes au stress du métier (celui lié à la conduite et celui surajouté à la gestion des relations avec la clientèle), engendre des conduites d'évitement : désintérêt, démotivation, ignorance de la fraude et des problèmes ou au contraire exaspération, hyper-réactivité, peur et racisme qui provoquent en retour l'agression.

De même, il existe, en interne, un fort ressentiment envers la RATP. Celui-ci s'exprime tout particulièrement dans cette solidarité apparente des agents qui suit immédiatement l'agression de l'un des leurs ; les agents imputent à la direction la responsabilité d'une organisation de travail oppressive et une indifférence à leur souffrance.

Pourtant, cette souffrance n'est que rarement l'enjeu des vrais débats. Les acteurs sociaux de l'entreprise et plus particulièrement les organisations représentatives des salariés n'abordent qu'à la marge les répercussions psychologiques de la gestion du stress et des agressions. La presse quotidienne révèle tout autant que les comptes rendus internes des organisations sociales représentatives, cette même difficulté d'expression de la souffrance qui avance toujours masquée derrière les revendications plus techniques d'amélioration des conditions de travail (augmentation des effectifs des machinistes, renforcement de la sécurité, amélioration de la prise en charge sociale des agressions et de son indemnisation...).

Entre l'évocation privée du vécu de la violence, au cours d'un entretien et son évocation publique, il y a un fossé.

C'est notamment ce que mettent en lumière les différentes études conduites par le cabinet STIMULUS, sur lesquelles il nous semble que s'appuie aujourd'hui l'essentiel de la prise en charge, tant préventive que curative, des agressions des agents de la RATP.

### ***Le déni du vécu de l'agression chez les agents de la RATP.***

Dans la plupart des cas, les déterminants de l'agression échappent à la victime. Dans 20% des situations, l'agression conditionnée par des facteurs et des conditions extérieures subis, est imprévisible et ne peut être anticipée par la victime. Reste 80% des cas où apparemment, les agressions sont interactives et mettent en cause le comportement et l'aptitude de l'agent à gérer la situation.

L'hypothèse qui traverse toute l'approche du cabinet Stimulus est que le problème est d'abord et avant tout comportemental et donc susceptible de modifications notoires par le simple fait d'apprentissages fonctionnels.

Cette approche renforce la culpabilité de l'agent car elle sous-tend que toute personne formée à des techniques spécifiques de gestion du stress et des agressivités est et doit ensuite être en mesure de faire front aux situations difficiles qu'elle rencontre.

Nous posons l'hypothèse au contraire que dans la plupart des situations d'agression, les réactions des agents sont d'abord induites par la structuration de leur personnalité.

L'apprentissage de nouvelles conduites est toujours possible mais dans les limites du potentiel d'organisation psychique de chacun.

Ainsi, dans la mesure où les déterminants qui conduisent à l'agression sont subis et difficilement maîtrisables, celle-ci est alors vécue comme traumatique, moins en raison de la gravité de l'agression elle-même que de la soudaineté ou de l'impuissance à laquelle elle confronte l'agent.

Notre hypothèse se confirme à l'épreuve des faits car il se précise tout au long de nos investigations que *l'aveu éventuel de cette impuissance est problématique pour les agents* :

- l'aveu s'exprime difficilement auprès de la hiérarchie, de peur d'être interprété comme un aveu d'incapacité professionnelle,
- il s'exprime difficilement devant les collègues, de peur d'un jugement de valeur négatif sur sa propre personne,
- il s'exprime difficilement à soi-même (détérioration de l'image de soi) et dans ce cas conduit facilement au déni dont les principales conséquences sont l'évitement du problème (laisser faire) et le rejet de la culpabilité (rejet de la fonction de vigilance à l'égard de l'application des règles et rejet de la responsabilité sur la hiérarchie directe et la RATP en général).

L'étude réalisée par le cabinet Stimulus en 1993, sur la prise en charge précoce du stress lié aux agressions chez les machinistes, qui de notre point de vue a été déterminante pour la construction d'un modèle interne d'intervention auprès des agents, présentait déjà les limites de l'efficacité du dispositif qu'elle allait susciter.

- 25% des machinistes agressés ont refusé de participer à l'étude.
- 30% de ceux qui ont accepté de participer à l'étude, l'ont interrompu d'eux même avant la fin, dont plus de 50% de ceux inscrits dans le groupe de suivi.
- Au total, c'est environ 50% des effectifs dédiés à l'étude qui ont refusé le principe d'une prise en charge psycho-comportementaliste des suites de leur agression.

Reste que cette étude a le mérite de mettre en évidence :

- *la nécessité d'un suivi psychologique de tous les agents agressés,*
- *un besoin qui se manifeste principalement dans la période qui suit immédiatement l'agression,*
- *un besoin qui se confronte dans une large mesure aux réticences des agents*

### ***La prise en charge en préventif et en curatif des agressions de son personnel par la RATP***

L'agression n'est pas vécue de la même manière selon les métiers et, par voie de conséquence selon les différents départements de la RATP. Chaque service gère à sa façon les suites de l'agression avec ses contraintes, ses craintes et ses ambitions propres. En conséquence, il n'existe pas au sein de la RATP de dispositif homogène de prise en charge des agents victimes d'agression.

Nous nous référons cependant au modèle construit par le département RER-ASSISTANCE qui constitue l'approche la plus structurée et la plus formalisée de la prise en charge des agents victimes d'agression et dont s'inspirent plus ou moins les pratiques de tous les autres départements et services.

Techniquement le dispositif met surtout l'accent sur la protection sociale de l'agent agressé et la réparation pénale et pécuniaire du préjudice moral et physique occasionné.

Trois déterminants sont susceptibles de déclencher le dispositif de prise en charge :

- **l'agression** caractérisée est le **déclencheur** le plus courant de la procédure,
- même s'il est par ailleurs indiqué qu'une **procédure de veille** plus générale doit être mise en oeuvre par les RRH, à partir de la détection chez les agents de répétitions d'incidents plus minimes, situation qui peut conduire à un signalement auprès de la médecine du travail,
- enfin, **l'agent** lui-même est en mesure de **solliciter une aide** et un soutien psychologique auprès de la médecine du travail, de la médecine de soins, du service social ou encore du service psychologique, l'approche distinctive du rôle et des compétences de chacun de ses intervenants en matière de suivi psychologique restant indifférenciée.

La prise en charge psychologique, dans la mesure où elle s'inscrit dans le contexte de la protection sociale salariée de l'agent, lui confère la plupart du temps un caractère médicalisé, statufié par l'intervention à minima administrative de la médecine du travail qui autorise et légitime la prise en charge.

Les soins psycho-thérapeutiques ne sont envisagés que dans les cas extrêmes de détection de signes cliniques se référant à des pathologies post-traumatiques de l'agression.

L'efficacité du dispositif, qui mobilise un nombre important d'intervenants, repose sur la qualité de la communication interne (nombreux réseaux interconnectés pour répondre aux besoins des agents) et la bonne compréhension et appréhension de son rôle, pour chacun des protagonistes.

#### Le modèle de prise en charge des agents victimes d'agression

- Une prise en charge immédiate dans les suites de l'agression :
  - l'accueil de la victime par la hiérarchie, l'encadrement,
  - un debriefing psychologique effectuée par les médecins, psychologues spécialement formés.
- Un suivi psychologique.
- Un traitement des séquelles post-traumatiques :
  - par médicaments,
  - par psychothérapies (comportementales et cognitives).

## ***Les problèmes liés à l'application du dispositif de prise en charge***

### **⇒ L'absence de pratiques homogènes de prise en charge du risque ou des conséquences des agressions.**

La gestion des phénomènes d'agression se différencie en fonction des départements BUS, Métro, RER...

Le climat social du service, le style de management, les problèmes spécifiques d'organisation de chaque service influencent l'utilisation de procédures différentes.

Le service BUS semble cumuler les problèmes d'organisation du travail les plus aigus, le climat social le plus sensible, les problèmes de relation à la clientèle les plus visibles et le taux d'inaptitude le plus important. C'est le service où les procédures de gestion des agressions paraissent le moins formalisées.

Le RER semble être le service qui offre les meilleures conditions de travail à ses agents, le service où le climat social est le plus détendu, où le risque d'agression est le moins important. C'est également le service où les procédures de prise en charge des agents victimes d'agression paraissent le plus formalisées et opérationnelles.

Le service BUS offre aux agents trop stressés la possibilité de décrocher de leur poste sur un temps court, une possibilité qui semble difficile à mettre en œuvre car ce service accuse un déficit structurel de personnel qui dépasse souvent 10 agents par centre.

De façon moins sensible, on observe un problème analogue sur le réseau Métro.

Sur le réseau Métro, les lignes ont tendance à banaliser les situations de suicide de voyageurs, qui sont pourtant assez fréquentes.

Le conducteur est en général relevé de ses fonctions et reprend son service le lendemain.

### **⇒ L'encadrement manque de repères pour apprécier les problématiques individuelles liées au vécu de l'agression :**

- Le lien entre l'absentéisme et la difficulté liée au contexte du travail (lignes à risques) n'est pas systématique.  
Il existe, en parallèle un véritable problème d'absentéisme douteux (arrêts de maladie jouxtant des congés par exemple).
- L'encadrement n'a pas de compétences en psychologie et n'a pas de notions très approfondies en matière de prévention des risques d'agression pour gérer l'accueil de l'agent agressé.
- En général, le RRH est rarement informé des difficultés des agents qui s'adressent directement au service social ou au médecin, en cas de besoin.
- A l'exception du réseau RER, toutes les directions se plaignent de l'insuffisance, voire de l'absence de contacts et d'échanges avec les services médicaux, sociaux et psychologiques de la RATP, elles ne disposent donc que de peu d'information sur les problèmes individuels des agents.

⇒ **Les responsabilités qui incombent à l'encadrement, en matière de management et d'organisation, ne sont pas nécessairement compatibles avec une écoute attentive des difficultés de chaque agent.**

- Les RRH, notamment du réseau BUS, sont confrontés à des problèmes, de sous effectifs permanents, donc d'organisation du travail, auxquels viennent s'ajouter, parfois, des problèmes d'absentéisme douteux (ex : arrêts de maladies jouxtant des congés).  
Le présentéisme est un des éléments pris en compte pour l'avancement des agents, commenté notamment lors de l'entretien annuel d'appréciation et de progrès (EAP).  
La gestion des priorités de service peut s'avérer particulièrement prégnante, tandis que le discernement des difficultés individuelles de chaque agent reste plus ou moins aléatoire.
- Dans les esprits, le rôle du RRH reste associé au respect de la règle et de la discipline. De fait il ne permet pas vraiment des relations directes et spontanées avec les agents.
- Les REL ont tendance à focaliser les difficultés sur l'individu et sa responsabilité (culpabiliser plutôt qu'assister) pour éviter d'aborder de front les conditions de travail.

⇒ **La prévention**

Elle est difficile à mener par les RRH :

- méconnaissance des situations individuelles,
- préoccupations très centrées sur le management et l'organisation du service (gestion des priorités),
- manque de relais avec les services médico-socio-psychologiques de la RATP (PPP),
- la sensibilisation initiée par le RRH est souvent perçue non comme une aide mais comme une action culpabilisante,
- mauvaise connaissance de la situation des agents en arrêt de maladie de plus de trois mois, selon les assistances sociales.

⇒ **La formation**

Les moyens en formation sont inégaux en fonction des réseaux.

Bus : environ 2 à 3 jours par agent et par an.

Métro : 2 jours par agent et par an.

RER : 6 à 7 jours par agents et par an.

Efforts sur le réseau Métro, en matière de gestion des conflits mais beaucoup d'agents ne croient pas en l'efficacité de ces formations et les positions des syndicats et du CHSCT seraient ambiguës sur ce plan.

### ⇒ L'approche individuelle et familiale

Les difficultés d'ordre privé pouvant générer des incidences sur la vie professionnelle, en matière de stress sont parfois évoquées, notamment par la médecine du travail ou le service social, à contrario, rien n'est dit sur l'incidence des difficultés d'ordre professionnelle dans la vie privée et familiale.

### *La mise en cause du modèle d'intervention*

#### ⇒ Une définition implicite du cadre d'intervention

Le traumatisme doit offrir une lisibilité suffisante pour prétendre à une prise en charge.

Deux principaux indicateurs de cette lisibilité :

- le caractère pathologique des symptômes, apprécié à partir d'une typologie relativement stricte et techniciste,
- le caractère avéré et événementiel de l'agression.

**Aspects positifs** : La prise en charge concerne non seulement ceux qui ont directement subi l'agression, mais éventuellement aussi ceux qui y ont assisté.

**Aspects négligés** : il s'agit des cas asymptomatiques, et des situations de stress traumatique n'ayant pas été provoquées par un événement significatif, mais par l'accumulation de différents facteurs, notamment l'exposition répétitive au stress lié à la dégradation des relations avec les voyageurs.

#### ⇒ Le "debriefing" élément déclencheur de l'orientation vers le soin

Le "debriefing" doit permettre à la personne de raconter son expérience, dans un environnement sécurisant. Il peut être réalisé en groupe ou individuellement. Il peut être réalisé par un médecin, une assistante sociale, un psychologue ou l'encadrement hiérarchique de l'agressé, du moment que la personne est formée à la pratique de ce type d'entretien.

**Aspects positifs** : La méthode a le mérite de préciser un cadre à partir duquel s'organise une procédure de veille et la possibilité du déclenchement d'une prise en charge.

## **Aspects négligés :**

### **- Un système plus curatif que préventif**

Le "debriefing" est déclenché par l'événement ou la suspicion d'un problème détecté par l'encadrement directe ou la demande d'aide de l'agent.

Si aucun de ces trois déclencheurs n'est activé, il n'y a donc pas de problème.

Le risque demeure alors : que ne soient pris en considération que les agressions caractérisées, dans la mesure où pour tous les autres cas, le système reposerait principalement sur les compétences diagnostiques de l'encadrement directe ou la capacité de l'agent à prendre conscience de sa situation et à solliciter une aide.

Le système de notre point de vue, n'offre aucune approche préventive, situation préjudiciable tant pour l'individu que le service (arrêts de maladie, augmentation des risques professionnels, détérioration de la qualité de service aux clients, inaptitudes professionnels...).

### **- L'absence d'environnement suffisamment sécurisant :**

De notre point de vue, les représentations traditionnellement entretenues par les salariés, vis à vis de leur hiérarchie, leurs interdit de croire qu'un cadre puisse offrir effectivement un environnement sécurisant, et ce indépendamment de toute réalité objective.

Plus globalement, on peut se demander si le choix d'internaliser la fonction de "debriefing" offre, aux yeux de l'agent, toute les garanties de confidentialité décrites comme nécessaires, pour permettre une libre expression

De notre point de vue, l'environnement de l'entretien devient suffisamment sécurisant pour l'agent, dès lors qu'il peut estimer que ce qui sera dit, ne pourra avoir de répercussion ultérieure sur sa vie professionnelle, en dehors de son consentement.

### **- Le problème posé par les compétences requises pour mener l'entretien de debriefing.**

L'entretien de "debriefing", dans la mesure où il déclenche l'investigation clinique d'un éventuel stress traumatique, est déjà un entretien diagnostic. C'est en effet, à partir de cet échange que la personne peut décider de consulter, ou pour le consultant à conseiller de le faire.

C'est d'ailleurs bien dans cet esprit que le cabinet stimulus décrit la procédure de debriefing.

Cet entretien nécessite donc des compétences professionnelles spécifiques :

- écoute empathique : L'entretien et le discours de l'agent ne doivent pas être infléchi par les propres représentations du consultant,
- capacité d'observation et d'interprétation clinique des manifestations de stress traumatiques, à partir du vécu émotionnel de l'agent, manifesté au cours de l'entretien,
- le consultant doit être notamment capable, pour objectiver ses analyses de bien distinguer ce qui est de l'ordre de ses propres projections, de ce qui appartient, en propre à l'individu.

Le cabinet Stimulus a plus basé son approche sur la méthodologie d'intervention, que sur les compétences et savoir-faire professionnels nécessaires à sa mise en œuvre.

De notre point de vue, par ailleurs, la réunion de "debriefing" n'aura cependant pas la même couleur selon qu'elle est dirigée par une assistante sociale, un médecin, un psychologue, ou un cadre.

Nous faisons là le constat d'une hétérogénéité de traitement, bien repéré par les agents de la RATP, parfois utilisée au détriment du service, parfois subi.

⇒ **Une approche cognito-comportementaliste de la prise en charge thérapeutique qui présente une faible valeur ajoutée pour la RATP, comme pour l'individu.**

Le problème peut être posé de la façon suivante :

L'agression conditionne-t-elle en totalité le stress traumatique? Ou n'est elle qu'un élément déclencheur ?

Les différentes études qui ont été menées au sein de la RATP, montre que les individus réagissent très différemment les uns des autres à une situation analogue. Certains seront profondément marqués par une agression apparemment mineure, tandis que d'autres se remettront rapidement d'une agression caractérisée. Ceci semble indiquer que le facteur humain est prépondérant par rapport au risque de développement du stress traumatique.

L'approche thérapeutique centrée sur la gestion de l'événementiel ne nous paraît donc pas la plus appropriée, même si elle présente des résultats satisfaisants à court terme.

La disparition des signes apparents du stress traumatique, n'exclut pas l'éventuelle prégnance de la fragilité du sujet. Renforcé par son expérience traumatisante, le sujet peut développer des conduites d'évitement, qui ne le mettront plus en contact avec le risque d'agression mais qui seront préjudiciables au service.

Les méthodes d'entraînement à la gestion du stress peuvent apporter un réel confort supplémentaire, dans le cadre de la prise en compte de la pénibilité du travail.

Elles se montrent efficaces chez les individus qui ne développent pas de problèmes singuliers autour de la gestion du stress, bien qu'ils y soient confrontés quotidiennement dans l'exercice de leur métier.

En revanche, quand le problème devient pathogène, pour dépasser ses propres peurs et acquérir une plus grande maturité d'intervention, face aux risques d'agression, l'individu doit tout d'abord comprendre par et pour lui même, ce qui lui revient intrinsèquement de prendre en charge.

## ***En conclusion***

⇒ La prise en charge psychologique des agents victimes d'agressions amène à **s'interroger sur différents éléments de nature à déterminer son efficacité :**

- le dépassement du déni social et individuel qui entoure l'expression de la souffrance liée au contact permanent des agents avec différentes formes de violence,
  
- une définition commune à tous les services des déterminants de l'agression,
  
- une pratique homogène et formalisée de prise en charge de la gestion des agressions, pour tous les services,
  
- une approche préventive systématique de détection de la fragilité des agents au stress et au risque de l'agression, étant considéré que cette fragilité n'est pas innée mais acquise au contact du milieu pathogène et qu'elle est susceptible d'évolution,
  
- approche qui de notre point de vue détermine, in fine la prise en charge psychologique précoce des problématiques individuelles liées à la gestion des agressions.

***III - Synthèses des dispositifs  
d'accompagnement des agents agressés dans  
les autres sociétés de transports de province***

## *Sommaire*

*Ce chapitre commence par une présentation de chaque entreprise, et une analyse transverse, sous forme de tableaux comparatifs.*

Les TRAM de Mulhouse	page 132
Le réseau de Poitiers	page 137
Le réseau de Bordeaux	page 142
Le réseau de Strasbourg	page 149
Le réseau lyonnais	page 151
Le réseau de Saint-Etienne	page 157
L'analyse transversale des dispositifs des réseaux de transport de province	page 158

# *Les TRAM*

## *Transports de l'Agglomération Mulhousienne*

Alain HERELLE BUS / Anti-fraude (RATP)

Florence HUTIN VAN THUY DRH / DCO / Prévention-Psychologie Clinique (RATP)

### *Le réseau*

Les TRAM desservent une population de 209687 habitants.

Son réseau s'étend sur une superficie de 176,7 km<sup>2</sup> et concerne 16 communes.

Il comprend 24 lignes et propose 16 services scolaires.

Il a à sa disposition un parc de 31 Bus articulés, 114 Bus standard et 8 Bus à gabarit réduit.

### *Le personnel*

Composition des TRAM du point de vue des effectifs :

- 309 salariés dont 280 conducteurs (52 femmes conductrices et 1 femme chef de groupe) pour le Service Exploitation,
- 52 salariés pour les Services Techniques,
- 17 salariés pour le Service Commercial,
- 14 salariés pour les Services Administratifs,
- 4 Chefs de Service et 1 Directeur.

### *Les missions et l'organisation*

#### **⇒ Le transport**

Sur le plan organisationnel, les conducteurs sont amenés à rouler sur l'ensemble des lignes du réseau de même qu'ils couvrent l'ensemble des services : matin, après-midi, soirée, conformément à un tableau de roulement préétabli (plan de service).

Pour pallier les indisponibilités des conducteurs "en roulement", un volant de 32 conducteurs disponibles est prévu.

L'amplitude du service s'étend de 4h58 à 0h27 tous les jours sauf le 1er mai.

Les changements de service entre conducteurs sont autorisés, sous réserve du respect des normes liées aux conditions de travail, et sont consignés sur un tableau visible de tous.

Par ailleurs, des dérogations sont accordées par l'encadrement, notamment :

lorsque le conducteur éprouve un sentiment d'insécurité ou lorsqu'il est "à bout de nerfs", il lui est proposé, pour une durée inférieure à un mois, d'être affecté sur une ligne en particulier ou bien d'être en service coupé.

L'Alternative Courte à la Conduite (A.C.C) peut être également retenue comme solution.

C'est un outil ponctuel conçu comme une "bouffée d'oxygène", dont l'objectif premier est de retirer, à sa demande, le conducteur de son métier.

Le deuxième objectif revêt un caractère pédagogique dans la mesure où, durant cette période, le conducteur va découvrir un autre métier qu'il aura choisi dans l'entreprise.

De cette façon, la communication et les relations entre les différents partenaires de l'entreprise se trouvent améliorées.

### ⇒ L'anti-fraude

Concernant l'anti-fraude et la sécurité, une équipe de 6 vérificateurs en pied et de 15 conducteurs en alternance (6 mois de conduite - 6 mois de contrôle) est constituée. Environ 1000 procès-verbaux sont délivrés par mois dont une vingtaine d'impayés. Le recouvrement est fait par l'entreprise qui autorise des paiements en plusieurs fois.

Les équipes de contrôle sont soutenues par la population et, en cas de problèmes, les témoins sont faciles à requérir de même que l'immobilisation ou le détournement du bus (droit de retrait) vers le commissariat est accepté par tous.

Des opérations "coup de poing" sont parfois organisées en collaboration avec les services de police.

Par ailleurs, un plan "Tranquillité Bus" a été adopté en mars 95. Cet accord a été co-signé par le Président du SITRAM (Syndicat Intercommunal des Transports de l'Agglomération Mulhousienne), le Sous-Préfet, le Procureur de la République, l'Inspecteur d'Académie et le Directeur Général des TRAM.

Ce plan prévoit la coordination des moyens des TRAM, de la Police Nationale, de la Gendarmerie Nationale, de la Police Municipale et de l'Education Nationale, coordination indispensable car aucun des partenaires cités plus haut est en capacité de résoudre, à lui seul, les problèmes de sécurité et d'incivisme.

### ⇒ La sécurité

Les premiers incidents commencèrent il y a une dizaine d'années : des jets de pomme, des jets d'oeufs pris sans importance. Puis, on observa des obstacles déposés sur l'itinéraire des bus, là également, pas de réactions. Ensuite, ce furent des insultes, les boutons de purge que l'on tire, toujours pas de réaction. "C'était impossible que ça nous arrive à nous" jusqu'au coup de feu qui a traversé le bus de part en part. Là, ce furent les conducteurs qui réagirent : une journée de grève.

Le déni, peu à peu, s'est levé et a laissé place à la prise de conscience indispensable à la mise en œuvre d'une politique de sécurité. Ce processus, relaté ici, montre à quel point il est difficile de réaliser quelque chose qui vient heurter les repères jusqu'ici en place, ce quelque chose qui vient mettre à mal des valeurs, des croyances fortement ancrées et jusque là inébranlées.

L'implantation de la ville de Mulhouse dans une région aux valeurs germaniques au sens de la rigueur, du respect des règles et des lois, les origines de cette ville relativement jeune, bourgade protestante confrontée à un accroissement rapide du fait de l'industrialisation, l'ensemble de ces éléments est non négligeable quant au vécu et au regard porté sur les questions de transgression et d'insécurité.

#### ⇒ Incidents par nature

La majeure partie des incidents relevés concerne des actes d'incivisme et de chahut ainsi que des insultes et menaces. Des jets de projectiles sont également à déplorer.

Les responsables des TRAM regrettent la forte médiatisation dont ils font fait l'objet l'hiver passé, qui, de leur point de vue, ne reflète guère la réalité en en donnant une représentation amplifiée.

#### ⇒ Incidents par répartition (lignes, secteurs géographiques)

Les lignes principalement touchées sont des lignes desservant des collèges et autres établissements scolaires.

Majoritairement, c'est une population de jeunes qui posent problème en termes de chahut.

Il faut noter que cette population, évaluée à 9000 personnes, constituent 50% des voyageurs.

Deux quartiers sont particulièrement sensibles : celui de Bourzwiller et celui de Franklin. Ce sont des quartiers à forte population immigrée maghrébine, malienne et turque.

#### ⇒ Evolution

Le nombre d'incidents depuis 1995 est relativement stabilisé (cf. statistiques).

#### ⇒ Dispositif appliqué en cas d'incident

Dès que le sentiment d'être menacé apparaît, un appel d'urgence peut être lancé. S'il s'agit du signal d'alarme, il y a mise en route de l'écoute d'ambiance. Dans le même temps, un responsable de groupe se rend sur les lieux avec le véhicule de service. Il est à noter que les délais de route sont très courts du fait de la situation du dépôt (environ 5 à 10 minutes). L'intervention est systématique, quelle que soit la nature de l'appel. La notion de risque potentiel est admise. Aussi, aucun reproche ne sera fait à l'encontre du conducteur car, bien souvent et heureusement, "on se déplace pour rien". "Les conducteurs le savent" et ils se sentent soutenus. Par ailleurs, les services de Police sont appelés.

Le cadre de permanence se rend sur les lieux de l'incident, l'agent est relevé, conduit, le cas échéant, à l'hôpital, au dépôt et/ou à son domicile.

En cas d'agression caractérisée, il n'y a, en aucun cas, banalisation du préjudice et une plainte est déposée, ce, même si l'agresseur n'est pas identifié comme, par exemple, en cas de jets de projectiles. Systématiquement, les TRAM assignent les agresseurs ou leurs parents (cas des mineurs) au civil pour obtenir réparation du préjudice matériel.

Le C.H.S.C.T est prévenu et recevra une copie du relevé d'incident.  
Un affichage en salle du personnel est prévu, l'information est succincte, le style télégraphique, l'anonymat de rigueur.  
Les incidents sont répertoriés dans la revue hebdomadaire de l'entreprise.  
Une information est donnée aux associations.

S'il s'agit d'un collégien, les parents ainsi que le principal du collège seront rencontrés.

La rémunération est maintenue pendant l'arrêt de travail.  
L'assistance juridique est proposée.  
Les vols avérés de recettes sous la menace sont remboursés ainsi que les frais médicaux et chirurgicaux restant à la charge, après remboursement par la Sécurité Sociale et les mutuelles ou assurances complémentaires.  
Un accompagnement psychologique peut être financé.

### ⇒ Dispositions préventives

Devant la nature des incidents, plusieurs dispositions ont été retenues :

- Les Accompagnateurs.
- Les visites de l'entreprise.
- La Tramologie.
- Les Agents d'ambiance.
- Le TRYBUS.
- Abandon du libre-service.

### ⇒ Les Accompagnateurs

Dès 1986-87, les premiers contacts avec des responsables d'associations furent établis.  
C'est en 1990 que, grâce au concours d'un Principal de Collège, à la consultation des parents d'élèves et aux échanges répétés avec les Responsables d'association, s'est mis en place le réseau des Accompagnateurs dont l'objectif est de "ramener le calme et la sécurité dans le bus". Les Accompagnateurs sont des bénévoles (environ 30) chargés de sensibiliser les populations essentiellement sur le terrain de leur quartier.

### ⇒ Les visites de l'entreprise

L'objectif des TRAM est de créer une rencontre avec un public cible : les collégiens, deux heures pour nouer des contacts. Des conducteurs bénévoles, appelés "Pilotes" guident les groupes dans la visite des locaux. Le nombre de visites est en progression depuis 1993, année de création des visites.

### ⇒ La Tramologie

Il s'agit d'une mallette pédagogique mise à disposition des CM1/CM2 pour une durée complète d'utilisation évaluée à un mois.

### ⇒ Les Agents d'ambiance

Les premières équipes d'agents d'ambiance ont donné toute satisfaction. Par contre, les équipes actuelles, recrutées exclusivement par les associations sans droit de regard des TRAM, semblent poser quelques difficultés. Lors d'incidents, on note ou bien une absence de réactions ou bien des prises de position par les agents d'ambiance contre le conducteur.

### ⇒ Le TRYBUS

Compte-tenu des problèmes rencontrés avec les collégiens, des dessertes leur étant destinées ont été créées. Leur temps de trajet est réduit. L'opération s'avère, à ce jour, concluante.

### ⇒ Abandon du libre-service

Le libre-service contribuant à une dévalorisation du métier, l'objectif des TRAM est de revenir au passage à l'avant du bus. De plus, la présentation du titre de transport sera exigé, ce, non seulement pour revaloriser le métier du conducteur, lutter contre la fraude mais aussi pour montrer aux usagers qui paient à l'unité qu'ils ne sont pas seuls à acheter un titre de transport. Cet objectif nécessite la mise en place d'équipes à l'intérieur des bus, pour ce faire, le recours aux emplois-jeunes est envisagé.

Dans le même temps, vient d'être proposé aux jeunes un PASS au tarif de 78 francs au lieu de 215 francs.

## ***Réseau de Poitiers***

### ***Introduction***

La Société des Transports Poitevins est une société anonyme d'économie mixte, constituée par des capitaux publics (le district de Poitiers est majoritaire) et privés. Sa mission est d'organiser, de gérer et de réaliser les transports collectifs et scolaires sur le district.

Le district qui regroupe 8 communes, s'étend sur plus de 170 km<sup>2</sup> et compte près de 120 000 habitants. La population y est jeune : presque 40 % des habitants ont moins de 25 ans. Pour assurer la déserte de ce district, la Société assure 20 lignes régulières d'une longueur totale de 278 km (sans compter les lignes à vocation particulière : les lignes scolaires, handibus, pti-bus .) et est composée de 679 points d'arrêt. Pour ce faire l'entreprise dispose de 117 bus.

La Société emploie 280 personnes (dont 190 conducteurs) affectées à l'organisation du trafic, et à l'entretien du parc de véhicules (la Société ayant ses propres ateliers de mécanique).

La Société transporte, en moyenne par année, près de 12 millions de voyageurs sur ses seules lignes régulières (chiffre en constante évolution : la fréquentation a été multipliée par 2,5 depuis 1980).

Des dispositions tarifaires préférentielles sont accordées aux étudiants. Ils représentent 50% de la clientèle du réseau. (Abonnement d'un an demi-tarif et payable en 3 fois).

### ***Actes d'incivilités et état des traumatismes***

Avant 1994, la société ne connaissait pas d'actes d'incivilités. Depuis cette date, l'entreprise a connu une montée de l'incivilité qui a eu pour effet de créer un fort sentiment d'insécurité auprès des conducteurs de bus (en particulier au tout début de la deuxième moitié de la décennie des années de 1990).

L'incivilité rencontrée résultait d'actes individuels tels que coups, crachats, insultes accompagnant souvent des infractions tarifaires. Les responsables de la société ont identifié les leaders "des bandes". Ils affichaient le sentiment que les faits commis désignaient les institutions de l'Etat et ses derniers représentants que sont les conducteurs de bus (bagarres dans le bus entre bandes, insultes...). Le nombre d'agressions, enregistrées par an, est de l'ordre de 40 à 50.

Face à ce contexte, dans un premier temps, les dirigeants de la société adoptèrent une politique de répression. Cette orientation a été assez vite relayée par une politique de prévention. Une cellule de Prévention et de Sécurité a été créée, pour cette occasion, au sein de Société des Transports.

## *Les actions de prévention*

Les missions assignées à cette cellule de Prévention et de Sécurité, de façon non exhaustive, sont les suivantes :

- se faire reconnaître comme interlocuteur sur le territoire ;
- de prendre contact et collaborer avec le réseau des acteurs de la ville, que sont les animateurs de quartier et les éducateurs de rue. L'objectif étant de faire travailler ensemble les acteurs de la ville pour répondre le plus efficacement possible aux questions de société ;
- de nouer des contacts avec les jeunes en rupture avec les institutions, en collaboration avec les acteurs sociaux de la ville de POITIERS. Ce travail a permis d'identifier les individus générateurs de violences séjournant dans les différents quartiers du district ;
- de proposer et suivre les mesures engagées au titre de la prévention. Des mesures de gratuité des titres de transport, ont été prises par le district. Les jeunes à l'origine des troubles ne connaissaient pas leurs droits. Ils ont pu bénéficier des mesures ;
- de collaborer à l'insertion des jeunes dans la société, en favorisant une meilleure connaissance de la société de transport, notamment en les transportant à diverses manifestations telles que les matchs de football, l'accès aux bases de loisirs... ;
- de mener des actions de sensibilisation, d'information au sein des établissements scolaires (collèges, lycées..), de faire partager les missions, mais aussi les difficultés rencontrées dans l'exercice du métier de transporteur. Ces réunions ont lieu, en général, deux fois par an, en présence des acteurs de la prévention et éventuellement des animateurs d'insertion ;
- de modifier les représentations des jeunes et des clients en donnant une nouvelle image des transports publics. "Avec l'idée que chacun comprenne que derrière les bus, il y a des êtres humains" ;
- en interne, ces actions de prévention ont conduit le personnel à prendre davantage en compte les enjeux de la relation avec la clientèle et à modifier les comportements par la recherche d'un plus grand dialogue avec les voyageurs. Dans ce sens, la formation conducteur a intégré un module de type "gestion des conflits".

Pour assurer un meilleur suivi des agressions, la cellule Prévention a établi une fiche de liaison. Cette fiche remplie par le personnel agressé, précise la nature et les conditions des agressions constatées. L'engagement des responsables de la cellule est de répondre dans les plus courts délais.

Toujours au titre de la Prévention, la Direction a décidé, en terme de dissuasion, d'équiper 10 bus de caméras de vidéosurveillance.

## ***Actions menées auprès des instances policières et judiciaires***

Très longtemps, les relations avec les institutions policières et judiciaires sont restées inexistantes. Aujourd'hui, après que la Direction est nouée des contacts avec les plus hauts représentants de ces deux corps, les relations se sont améliorées. Les progrès ont porté pour les instances policières sur la coordination et la rapidité des moyens d'intervention en cas d'agression (un commandant a été nommé pour suivre les questions de transport). Avec les instances judiciaires, les progrès ont porté sur les modalités de détention des agresseurs (les évolutions constatées par la Direction de l'entreprise étant plus lentes pour ce dernier corps de métier).

Avec cette dernière instance, la Direction a rencontré le Procureur de la République, afin de faire évoluer la jurisprudence. De plus, la Direction a manifesté son souhait pour que le métier de conducteur de bus soit reconnu comme dépositaire d'une fonction de service public.

Pour la direction de l'entreprise, ces contacts et ce travail ont déjà contribué à limiter l'insécurité. En effet, seul trois cas d'agression ont été enregistrés depuis le début de l'année.

## ***Dispositions actuelles de prise en charge des agressions***

La société des transports n'a pas institutionnalisé un mode spécifique d'accompagnement des personnes agressées (ce qui peut être vécu comme un "manque" d'aide et d'intérêt par les conducteurs agressés).

La Direction de l'entreprise a participé à l'établissement du contrat local de sécurité, dont un des volets a porté sur cette question. Les dispositions retenues conduisent les responsables de la cellule prévention à recevoir systématiquement les agents agressés en entretien de debriefing (les bases de l'entretien reposent sur une approche "technique"). Les dimensions psychologiques de l'agression étant souvent éludées. En cours d'entretien la rencontre avec un psychologue peut être proposée à l'agent.

La société étudie plusieurs lieux d'accueil :

### **- Le service des urgences de psychiatrie légiste**

Structure, rattachée au Centre Hospitalier de Poitiers, elle accueille les personnes victimes d'agressions donne les premiers soins et permet de rencontrer le psychiatre du service des urgences. Les responsables de la société des transports souhaiteraient une prise en charge plus systématique par le psychiatre notamment dans à travers sa qualification légale. Il agit comme expert pour déterminer la nature et le niveau du préjudice.

**- L'association d'aide aux victimes d'attentat**

La Direction doit prendre des contacts très prochainement avec cette association pour examiner les possibilités et conditions d'accueil des victimes d'agressions par cette structure.

**- Les Centres Médico Pédagogiques et Psychologiques (les C.M.P.P)**

Ces centres, installés dans les quartiers de la ville et animés par des équipes de psychologues, pourraient être susceptibles de recevoir les agents agressés. La Direction va se rapprocher de ces centres ;

La Direction de l'entreprise va examiner et expérimenter toutes ces pistes, afin de dégager la solution la mieux adaptée. Lors des entretiens, les responsables de la cellule prévention remarquent la réticence des agents lorsqu'il s'agit d'évoquer la possibilité d'entretiens avec un psychologue. La taille de l'entreprise permet une gestion " familiale " lors d'arrêts maladie, les responsables de la cellule sont amenés à se rendre au domicile de l'agent agressé et lui apporter un soutien.

### ***Les mesures de renforcement des équipes de prévention***

Les dispositions retenues au titre du Contrat Local de Prévention et de Sécurité ont conduit à l'intégration d'agents plus particulièrement chargés de missions de sécurisation pour la société :

**- Le recrutement d'agents supplémentaires pour la maîtrise**

Avec ce recrutement, la Direction de l'entreprise pense pouvoir assurer une présence suffisante sur le terrain.

**- La création d'emplois jeunes (6 emplois)**

Affectés au service du public, ces emplois assurent des missions d'humanisation, de sécurisation, de médiation et de négociation pour éviter les conflits.

## *Une expérience pionnière vers l'entreprise démocratique*

Par son originalité, l'expérience menée par la Société des transports mérite d'être présentée. Depuis 1986, l'entreprise a introduit dans son fonctionnement interne une démarche particulière, et ceci en collaboration avec un groupe de travail (le groupe Desgenettes).

Cette démarche, en simplifiant, peut être présentée comme réalisant une deuxième génération des " Groupes d'expression des salariés ". Mais à y regarder de plus près, cette démarche comporte des différences telles qu'elle paraît plutôt justifier le terme de " Groupe de réflexion et d'expression sur le travail ". Cette expérience repose sur un dispositif construit s'appuyant sur une certaine conception de la psychosociologie au travail. Ainsi, la pratique, la méthodologie et la théorie sont constamment associées (ce qui n'est pas coutumier).

Cette démarche mise en œuvre intéresse la communication interne et l'organisation du travail. Pourtant sans intervenir sur l'existant, ni sur le canal hiérarchique, ni sur le canal des instances représentatives. La méthode ajoute un " troisième canal " qui concerne, comme d'ailleurs les deux premiers, l'ensemble de l'entreprise.

La singularité du dispositif repose sur deux éléments de base :

- Les réunions sont organisées quatre à six fois par an, avec pour caractéristiques d'être homogènes en ne rassemblant que des personnes dont le métier est le même et qui œuvrent au même niveau de la division technique du travail.
- La communication entre ces groupes, porte uniquement sur des questions de travail. Elle s'effectue de manière indirecte, par des comptes rendus écrits.

Cette démarche dont se félicite la Direction, se veut être plus efficace ; plus communicante pour le bon fonctionnement de l'entreprise et ouvre les voies d'une entreprise à caractère démocratique.

## *Réseau de BORDEAUX*

C.G.F.T.E

### *Introduction*

Le réseau de transports de la Communauté Urbaine de BORDEAUX à la charge d'organiser les déplacements en commun de 650 000 habitants de ses 27 communes membres.

Pour assurer ce service, la société gère 62 lignes régulières et 42 navettes, d'une longueur totale de 985 km. Sur ces lignes, sont répartis 3275 points d'arrêt, qui permettent à la population de se déplacer facilement et rapidement dans l'agglomération bordelaise, jusqu'aux quartiers les plus éloignés.

En moyenne par année, la société transporte près de 60 millions de voyageurs pour des motifs d'utilisation assez variés (28 % pour le travail, 32 % pour les études, 28 % pour les loisirs-achats et 12 % pour des raisons diverses).

Pour ce faire, la société dispose d'un parc de 525 bus, composé de véhicules standards, articulés et de minibus.

Pour assurer, ces activités, l'entreprise emploie un effectif de 1606 personnes, constitué pour la majorité du personnel de conduite avec 1100 agents (1055 hommes et 45 femmes), et 506 autres personnes nécessaires au fonctionnement du réseau : mécaniciens, électriciens, carrossiers, peintres, selliers (la société disposant de ses propres ateliers de mécanique), d'informaticiens, commerciaux, administratifs, contrôleurs (42), agents de maîtrise .....

### *Les conditions de travail*

En grande majorité, les conditions de travail des conducteurs reposent sur une organisation, basée sur des roulements d'une périodicité de 10 semaines. Sur cette base, les conducteurs bénéficient, en moyenne, de 6 dimanches, 4 samedis et de deux journées consécutives par semaine de repos. De plus, à ce jour, 130 agents de conduite sont de repos les week-end pour des raisons de non desserte de certaines lignes ou pour des raisons médicales.

80 % des chauffeurs travaillent 7 h 30 maximum par jour, en service continu (avec une pause d'amplitude minimale de 25 mn et maximale de 2 heures), les autres conducteurs exercent sur des services en deux fois et couvrent une amplitude journalière maximale de 11 h 30 mn. Egalement, la société emploie 10 chauffeurs à temps partiel pour le "ramassage" scolaire. De plus, pour suppléer à l'absence de chauffeurs pour des raisons inopinées, 6 agents, en central, sont de réserve (utilisés à plus de 80 % du temps).

## *État des traumatismes*

Le sentiment d'insécurité et le nombre des agressions restent faibles au sein de la communauté Urbaine de BORDEAUX. De fait, le nombre d'agressions enregistré par la Société de Transport, depuis 1996, diminue comme l'indique le tableau ci-dessous. Ce tableau donne le nombre d'agressions général, tous métiers confondus, en précisant le nombre de dépôts de plainte et d'arrêts de travail. De plus, il précise le nombre d'agressions subies par les chauffeurs et les vérificateurs de perception en donnant la nature de celles-ci (physiques ou verbales, les agressions par crachats ont été rangées dans la catégorie "verbale").

Années	Nombre total d'agressions	Avec dépôt de plainte	Avec arrêt de travail	Agression CR		Agression VP	
				Physiques	Verbales	Physiques	Verbales
1996	60	37	26	39	11	8	2
1997	37	31	7	18	5	14	3
1998	45	35	17	12	9	16	6

L'examen des chiffres, de la catégorie conducteurs, indique une forte diminution sur cette période de 1996-1998, avec respectivement 39 à 12 agressions "physiques" (soit une baisse du nombre des agressions enregistrées de plus des 2/3). Au cours de cette même période, les agressions subies par les vérificateurs de perception ont doublé, toutefois ce chiffre est à rapprocher de l'effectif pour ce métier qui a doublé dans le même laps de temps.

### *Le dispositif actuel de prise en charge des agressions*

Le dispositif d'accompagnement des agents agressés retenu actuellement par la direction de la société, prévoit les mesures suivantes :

#### **⇒ Prise en charge administrative :**

- Des démarches administratives (en particulier la rédaction des fiches décrivant l'incident).
- De l'information de la famille (en fonction du degré de gravité de l'agression).
- Transfert, si nécessaire, du véhicule au dépôt :
  - conduite de la voiture de l'agent à son domicile ;
  - différentes démarches.

#### ⇒ **Prise en charge économique :**

- Perception intégrale du salaire (A.T).

#### ⇒ **Prise en charge juridique :**

- Service juridique et avocat pris en charge par l'entreprise ;
- Domiciliation du salarié à l'entreprise pour la procédure .

#### ⇒ **Prise en charge psychologique :**

- visite au domicile de l'agent agressé par le Responsable équipe de ligne, s'il estime que la démarche sera bien acceptée par l'agent. (Dans sa grande majorité, le personnel a fortement apprécié cette initiative) ;
- visite de reprise avec le médecin du travail qui peut proposer, si l'agent n'a pas retrouvé sa "sérénité psychologique", une orientation pour un suivi psychologique ;
- entretien, au moment de la reprise, par le responsable de ligne pour évoquer le vécu de l'agent après l'agression. Suivant la nature et la gravité de l'agression, un responsable de la direction peut également recevoir l'agent (en particulier, les agents dont l'arrêt de travail est supérieur à 3 semaines).

### ***Les aspects liés à l'accompagnement psychologique***

Aujourd'hui, seul le médecin du travail exerçant pour la société peut orienter un agent agressé vers un suivi psychologique. Toutefois, notre interlocuteur, nous a confié, que la direction de la société s'interrogeait sur les conditions d'une assistance psychologique en direction des agents présentant des problèmes d'adaptation professionnelle, après une agression.

#### ⇒ **Les relations avec les médias**

En partie liée au sentiment que la "surmédiatisation" de l'information relative aux agressions a pour effet d'engendrer et d'accroître la violence urbaine (en suggérant à certains individus "violents" de chercher à faire mieux que les jeunes des quartiers voisins), la Direction de la société a décidé de ne plus communiquer avec les journalistes (à l'exception, toutefois, du président, qui dans certaines circonstances, peut être amené à donner une conférence de presse).

Cette décision a l'assentiment des représentants syndicaux en interne , ainsi que des responsables de l'institution policière. Aujourd'hui, un consensus fort a été établi pour respecter cette "loi du silence".

De même, les "politiques" se sont donnés pour règle de ne pas répondre aux questions qui relèvent de la vie du réseau de transport.

## ⇒ Les actions de prévention

La direction, pour éviter les répercussions après agression sur le climat de l'entreprise, privilégie la concertation et la recherche de réponses en interne avec le personnel.

Pour garantir la sécurité de ses agents, la société a mis en place, depuis 1995, une véritable politique de prévention. En effet, l'entreprise est convaincue de l'intérêt d'une telle stratégie et elle intervient dans divers domaines avec toujours à l'esprit que rien ne sert de lutter seul contre l'insécurité et le vandalisme.

Elles se situent autour de trois axes :

- Actions auprès des écoles.
- Actions pour une meilleure citoyenneté.
- Actions dans les quartiers.

### Exemples d'actions mises en place :

#### - Réalisation d'un journal

L'objectif de ce journal est d'informer les jeunes du fonctionnement du réseau d'autobus de l'agglomération bordelaise en les incitant à la prudence dans et devant les autobus. Ce journal est distribué à tous les élèves de CM1, CM2, 6ème et 5ème des écoles et collèges de la Communauté Urbaine de Bordeaux, (40 000 exemplaires). Pour cela, la société participe au financement du journal de la conception à l'impression, suit l'opération et organise des rencontres entre les élèves partenaires et les différents services de l'entreprise afin de leur donner des informations pour la rédaction du journal.

#### - Visites de l'entreprise

Tout au long de l'année, la Société organise des visites de son réseau et intervient dans les collèges. Ainsi, 14 collèges, représentant 700 élèves, visitent la société, encadrés par des conducteurs et des agents de maîtrise. Plus précisément, ces interventions visent :

- la présentation de la société et des services proposés ;
- la sensibilisation aux transports en commun ;
- la mise en situation en réalisant un déplacement (comment prendre le bus, comment lire une fiche horaire, un plan, les règles de tarification, comment prendre une correspondance, les conseils pour bien voyager.....) ;
- l'intervention dans les collèges sur le thème du comportement dans un bus et le respect des conducteurs.

#### **- Soutien scolaire**

Dans le cadre d'un soutien scolaire pour des jeunes en difficulté de quartiers difficiles, la société les accompagne dans les centres d'animation à raison de 1 à 2 fois par semaine.

#### **- Réalisation d'un film vidéo**

Destiné à être présenté dans les collèges, l'entreprise participe à la réalisation d'un film, notamment en apportant une aide à l'écriture du scénario, au montage du film, à son financement et à l'encadrement des élèves lors du tournage.

#### **- Réalisation d'une affiche**

En collaboration avec des établissements scolaires, des centres d'animation et des associations, la société de transport réalise une affiche annonçant une opération sportive (la dernière portait sur la découverte du "roller skating"). L'encadrement de cette action étant plus particulièrement assuré par des conducteurs et agents de maîtrise.

#### **- Rallye des collégiens**

Avec pour objectif de faire découvrir BORDEAUX et de faire connaître l'entreprise et ses services, la société, en collaboration avec une association, met à disposition un passeport bus pour la journée à tous les participants. Au préalable, une affiche annonçant l'opération (élaborée par l'entreprise) est apposée pendant 1 semaine à l'intérieur des bus.

#### **- Manifestations sportives**

La société incite ses conducteurs à participer aux manifestations sportives organisées par les quartiers durant les congés scolaires pour maintenir le contact avec les jeunes.

#### **- Baptêmes de plongée**

Avec le souci d'inculquer des règles, la société amène des jeunes à se trouver dans un milieu dans lequel, ils se sentent moins à l'aise et ont besoin de conseils et de règles pour réussir (des conseils donnés par les conducteurs de préférence). Cette manifestation est menée en partenariat avec un club de plongée.

#### **- La chasse au "DASI"**

A l'occasion des journées mondiales de lutte contre le SIDA, la société organise un rallye pour les scolaires. Son aide est financière à l'organisation : travaux d'impression, mise à disposition de bus d'information et attribution d'un passeport bus pour la journée à tous les participants.

### **- Surf-casting**

La société a mis en place un atelier de pêche "SURF-CASTING" pour les jeunes avec la collaboration de conducteurs. Ceux-ci se chargent de l'encadrement des jeunes sur le plan technique lors des sorties de pêche et organisent diverses manifestations (films sur la pêche, ateliers techniques .....).

### **- Elaboration de Carte de vœux**

La société aide à l'impression de cartes de vœux réalisées par les jeunes afin de financer un déplacement au FUTUROSCOPE.

De plus, la société participe à diverses manifestations sur la communauté de Bordeaux : salon de la B.D., Victoire en peinture, crèches de Noël, Foire internationale, Cyclobus ... Également, la société est partenaire avec les DOGUES (Équipe de Hockey sur glace) et permet d'offrir des places pour les matchs à la clientèle étudiante titulaire du Pass annuel (Titre de transport destiné aux étudiants pour circuler sur l'ensemble du réseau de septembre à fin juin).

Toujours, en terme de prévention, la société s'est attachée à présenter un rappel des règles d'utilisation du bus. Pour cela, une campagne de communication a été lancée sur l'ensemble de l'agglomération, son thème "Tricher n'est pas jouer" symbolisé par un arbitre.

Cette campagne a conduit à :

- la distribution de 130 000 dépliants expliquant l'action de l'entreprise et présentant sa tarification ;
- l'apposition de 3 000 stickers collés sur les bus et abris-bus ;
- l'affichage à l'intérieur du bus et sur ses flancs ;
- l'affichage sur des panneaux municipaux ;
- des spots en radio, en partenariat avec la radio locale.

### **⇒ Les relations avec la Police**

La direction de la société travaille en étroite collaboration avec les représentants de l'institution policière. A cet effet, une cellule, composée de deux policiers et de deux membres de l'entreprise, coordonnent les moyens d'intervention et établissent des bilans des actions menées après agression.

## **Les modalités de recrutement des agents**

La direction de la société a confié la présélection de ses candidats à un cabinet de recrutement qui vérifie les qualités comportementales et relationnelles des prétendants. Au terme de cette étape, les candidats sont reçus, en entretien, par le responsable des Ressources Humaines et le Responsable d'équipe de ligne (qui accueillera le futur recruté sur sa ligne) pour une ultime sélection. Au cours de la visite d'embauche, le médecin est attentif aux problèmes de vue ou de lombalgies des candidats.

### **⇒ Les problèmes d'inadaptation professionnelle**

En cas d'inadaptation professionnelle d'un agent et après aptitude définie par le médecin du travail, la politique retenue par les dirigeants de la société est de maintenir l'agent en exercice en aménageant le poste de travail.

Ces aménagements, qui peuvent être très variés (travail à temps partiel, affectation sur une ligne plus proche du domicile, service du matin ou du soir, aménagement de pauses plus équilibrées ...), peuvent conduire le responsable à revoir l'exploitation de la ligne dans son ensemble (réexamen des roulements, découpage de la ligne). En terme d'organisation, c'est du "sur-mesure" que réalise les responsables exploitation pour maintenir les conducteurs en poste.

En cas d'inaptitude totale à la conduite, les agents peuvent être affectés sur des postes de reclassement (mais dont le nombre reste très limité dans l'entreprise).

**Aujourd'hui, après le lancement de toutes ces mesures, la société a pu observer une évolution significative des voyages, des recettes et une baisse du sentiment d'insécurité sur ces lignes.**

## *Réseau de STRASBOURG*

Compagnie des transports strasbourgeois (CTS) Groupe Transdev.

Sous l'autorité de la Communauté urbaine de Strasbourg, la compagnie assure une desserte urbaine et interurbaine. Le réseau comprend une ligne de Tramway, des lignes de bus en centre ville (standards et articulés) et des cars pour l'interurbain ou pour le ramassage scolaire. 1250 salariés dont environ 800 conducteurs permettent à cette compagnie d'assurer environ 57 millions de voyages par an.

### ⇒ Analyse de l'insécurité

La question de l'insécurité s'est posée en même temps que l'avènement du tramway 1994. La CTS a fait le constat que le développement des actes délictueux freinait la cohérence du transport urbain et le développement du réseau. Une politique de prévention s'est construite avec plusieurs volets : analyse des phénomènes violents, politique en direction des jeunes et réponses de la CTS.

Sur l'analyse, la violence urbaine est décrite par la CTS comme se déroulant à des moments identifiés. La courbe des actes délictueux est en hausse, des pics de violence ont lieu au moment des vacances de la Toussaint, Noël, février. Les vacances d'été sont jugées calmes, il est vrai que la CTS a édité une carte été jeunes (80 francs pour 2 mois) permettant de circuler sur tout le réseau.

Ce qui préoccupe aujourd'hui les dirigeants du réseau c'est l'émergence d'un phénomène nouveau qui met à jour une forte montée du racket organisé. Sur les lignes de véritables "commandos" dépouillent les voyageurs des affaires convoitées. Les actions sont rapides et difficiles à prévenir.

La CTS a abordé les phénomènes de violences en s'engageant dans une démarche de traitement spécifique des actes répertoriés. Une typologie des incidents a été bâtie. Les salariés par le biais du CHSCT ont pu négocier les différents paramètres et leurs contenus. Le tableau de bord mensuel prévention sécurité est à la disposition de tous. Une échelle de valeur (de 1 à 5) définit le niveau de gravité des incidents vécus par les conducteurs. Tous les incidents sont déclarés et enregistrés au PC. Ils sont traités ensuite de manière statistique et managériale. A partir d'un incident de niveau 3 la direction de l'entreprise communique avec ses agents. L'analyse des chiffres montre une forte proportion d'actes d'incivilités niveau 1, 2, 3 ce qui fait dire à notre interlocuteur que la violence est en diminution.

Ils ne connaissent pas sur le réseau de rentrée intempestive des bus suite aux difficultés et aux incidents pouvant être vécus sur le réseau.

Les dispositions retenues par la CTS les conduisent à mettre en contact immédiatement l'agent agressé avec L'institut médico-légal. Le médecin légiste définit rapidement la nature du trouble et fixe l'I.T.T. C'est pour eux un passage obligatoire. Ils constatent qu'en ce moment il existe une explosion des I.T.T. d'origine psychologique par rapport aux I.T.T. physiques. Récemment, la CTS a changé de pratique en ce qui concerne la démarche avec les agents victimes d'une agression. Avant la prise en charge résultait d'un " guichet unique " l'animateur sécurité CTS avec un passage obligatoire chez le médecin du travail et éventuellement proposition d'un traitement de psychologie clinique extérieure à l'entreprise. Aujourd'hui la rectification dans cette procédure s'est effectuée autour de la place prépondérante du responsable de ligne. Avant de reprendre le travail c'est le responsable de ligne qui décide.

Les objectifs concernant le traitement des agents victimes des incidents sont en cours de discussion au sein de la CTS. Pour l'instant la question est considérée comme bricolée. Ils souhaitent démedicaliser.

La CTS s'interroge en même temps sur les profils de recrutements et le dispositif mis en place à la CTS.

Le dispositif qui résulte de la pratique de la CTS est double : interne - externe.

En interne, le correspondant prévention sécurité recruté a été nommé responsable de l'activité prévention sécurité en ayant dans sa mission l'activité de contrôle. Il a procédé en interne à des recrutements de conducteurs. Ils sont correspondants prévention sécurité (CPS) : 13 personnes 7 jours sur 7, elles assurent à la fois une présence sur le réseau et une intervention. De statut conducteur, ils ne conduisent plus, sauf pour relayer l'agent de manière ponctuelle. Après un incident, ils terminent le tour. Pour les aider le PC a à sa disposition une palette d'intervention possible dont une connexion avec la police nationale à l'écoute permanente du réseau.

**En externe, il y a l'activité de PULSAR qui est accolée au réseau de transport. Proche d'une démarche d'insertion, cette structure recrute des jeunes dans toutes les dimensions "emplois jeunes" mais aussi des adultes chômeurs issus des listes de l'ANPE. Une centaine de jeunes assure les tâches confiées par CTS (25% sont des filles, et 20 adultes). Les équipes sont homogènes et recrutées dans les quartiers en difficulté de la CUS. 60 sont présents sur le réseau 15 assurent le multiservice, d'autres suivent la gestion des transports scolaires ou les sorties d'école et le nouveau service à la clientèle (mise à disposition de vélos, kiosques à journaux, café etc.). Le succès de l'activité se mesure, les conducteurs réclament leur présence.**

La formation des jeunes PULSAR est importante, ils sont intégrés dans des processus qui peuvent mener à un recrutement. 15 jeunes par an rejoignent la CTS pour y tenir un emploi de conducteur ou de contrôleur. Lorsque les jeunes rejoignent PULSAR, ils suivent une mise à niveau qui dure 10 mois. Durant quatre mois, ils assurent la conduite sur une " ligne école " située en bout de ligne, dans un quartier difficile. Le résultat est immédiat, il n'y a plus aucun incident sur cette portion de ligne. L'action des PULSAR assure une baisse notoire des incidents (10%). Les conducteurs de la CTS volontaires assurent le tutorat vis à vis de ces jeunes. Il est vécu comme positif et plaisant. Ils ont huit heures de conduite en moins.

## ***Le réseau lyonnais***

Les transports en commun lyonnais (TCL)

### ***Le réseau***

Les TCL desservent 62 communes représentant un bassin de population de 1,2 million d'habitants.

Son réseau s'étend sur une superficie de 600 km<sup>2</sup>.

Il comprend 4 lignes de métro, 100 lignes de Bus, 111 lignes de transports scolaires et 2 lignes de funiculaire soit un total de 2550 km.

Il a, à sa disposition, un parc de 1160 véhicules (Bus standard, Bus articulés, Minibus, Trolleybus, métro et funiculaire).

### ***Le personnel***

Sur le plan des effectifs, les TCL sont composés de :

- 2138 conducteurs et autres opérateurs dont 4,9% de femmes.
- 267 ouvriers.
- 392 techniciens.
- 188 employés administratifs.
- 575 agents de maîtrise.
- 75 cadres dont 21,3% de femmes.

Soit, au total un effectif de 3635 personnes dont 9,2% de femmes.

### ***Le transport***

Les TCL sont répartis en 12 Unités de transport dont 9 en surface et 3 pour le métro.

L'amplitude du service s'étend de 04h00 à 01h00.

Les agents de conduite sont en roulement sur une ligne et tournent sur 3 types de service (Matin, Nuit, Après-midi).

## *La sécurité*

### ⇒ Les acteurs de la Sécurité

- Les Commissions Sécurité.
- Les partenaires.
- Les services de Contrôle et de Sécurité.

### ⇒ Les Commissions Sécurité

Un accord d'entreprise sur la sécurité a été signé en 1996.

Il prévoit en central la réunion trimestrielle d'une Commission Sécurité composée des représentants du CHSCT, du représentant des Services des Dysfonctionnements Sociaux, des représentants syndicaux.

Par ailleurs, une Commission locale de Sécurité se déroule toutes les 6 semaines. Elle réunit le responsable d'unité, les délégués de ligne, un représentant des CHSCT; un représentant du Service des Dysfonctionnements Sociaux ainsi que le Chargé de suivi des salariés agressés.

### ⇒ Les partenaires

Une politique active de partenariat est en œuvre avec les structures communales et intercommunales, les quartiers, l'Education Nationale et toute entreprise et organisme ayant des préoccupations dans le domaine des dysfonctionnements sociaux.

Une journée Sécurité est organisée 2 fois par an rassemblant pour chaque unité des représentants de la Police, des services juridiques.

### ⇒ Les services de Contrôle et de Sécurité

Une équipe centrale d'environ 80 agents est chargée des missions de contrôle.

8 agents de maîtrise sont les seuls permanents de cette équipe dont le reste de l'effectif est composé de conducteurs volontaires mis en place pour 3 années maximum.

Le G.D.S (Gestion des Dysfonctionnements Sociaux), service d'un effectif d'environ 40 personnes offre une présence, sur le terrain de 11h50 à 01h00 du matin d'agents en civil, assermentés, non armés mais formés aux techniques de self défense.

En cas d'incident, les équipes, composées de 3 agents sont avisées et se rendent sur les lieux de l'incident le plus vite possible.

Ils ont, le cas échéant, à leur disposition un véhicule d'urgence équipé de radio et de gyrophare bleu (le gyrophare de couleur bleue ne donne pas droit aux excès de vitesse, au franchissement de feu rouge, etc.).

## ⇒ Incidents par nature

Les chiffres communiqués par le service juridique et contentieux des T.C.L. englobent les voies de faits, les délits et incivilités...

Il s'agit de faits commis du 01/01/98 au 17/11/98, dont les auteurs ont été identifiés et qui ont entraîné une plainte.

Insultes, menaces, outrages	102
Vandalisme (taggs, lacération de sièges...)	53
Violences	11
Entrave à la circulation du métro	20
Dégradations et insultes	6
Falsification de titre de transport	6
Crachats	5
Jet de pierres	5
Vol ou tentative de vol de bus	3
Utilisation stylo laser	2
Jet d'aliments sur conducteur	1

En matière de vandalisme, les graffiti sans être complètement abandonnés ont laissé place aux « gravures de vitres ».

La délinquance semble, à ce jour, stabilisée.

## ⇒ La fraude

Outre le climat d'insécurité qu'elle peut générer et le manque à gagner qu'elle occasionne, la lutte contre la fraude ne semble pas être une priorité des T.C.L.

Le calcul du taux de fraude n'est établi que tous les deux ans, il se situerait entre 12 et 15 %.

Rappelons que le métro où l'accès est libre n'est équipé, en entrée, que de composteurs.

## ⇒ Dispositif appliqué en cas d'incident

Un dispositif, en cas de problèmes est en vigueur, des préconisations en matière d'accompagnement à l'agent ont été définies. Un document, réalisé par "l'Homme Sécurité" de l'Unité de transport Audibert, en témoigne : "Un agent vient d'être agressé".

Plus précisément, dès qu'un appel radio est lancé, l'alarme discrète déclenchée, le bus est mis sur écoute (on notera qu'il existe un mode d'emploi spécifique et précis concernant l'utilisation de ces systèmes).

Tous les agents de maîtrise sont informés ainsi que le G.D.S (Gestion des Dysfonctionnements Sociaux).

Les Sapeurs Pompiers sont toujours appelés et assurent systématiquement le transport de la victime vers un service d'urgence. L'agent de maîtrise présent accompagne l'agent agressé et essaye de rester près de lui tout au long de sa prise en charge et ce, jusqu'à son retour au domicile, si nécessaire.

Les services de Police sont également requis.

Une communication est faite par radio aux agents de ligne signalant uniquement la commission de l'agression sans plus de détails. Une information plus explicite par note est également rédigée.

Dans l'Unité de transport Audibert, il arrive de faire rentrer les conducteurs afin de commenter l'incident. Ainsi, selon les responsables, la ligne ressortirait plus rapidement que si le débrayage restait à son initiative.

Les services médical et social sont informés ainsi que le C.H.S.C.T.

L'agent, dans le cadre de "réparation suite à agression", est mis en contact avec une psychologue connue de l'entreprise et les rendez-vous sont pris en charge par les T.C.L. Il peut également choisir un thérapeute autre que celui proposé par l'entreprise.

La Commission Locale de Sécurité est réunie au plus tôt lorsqu'il s'agit d'un incident ayant des conséquences graves.

La rémunération est maintenue pendant la durée de l'accident de travail.

Une assistance juridique, organisée par le Service Contentieux, est mise en place.

Elle veille "à la diligence de la procédure et à sa conduite à bonnes fins, après dépôt de plainte du salarié".

Les vols avérés de recettes sous la menace sont remboursés ainsi que les frais médicaux et chirurgicaux restant à la charge, "après remboursement par les organismes sociaux et conclusion de l'action judiciaire en cas d'insolvabilité constatée de l'agresseur dans la limite d'un plafond mensuel de Sécurité Sociale".

## ***La prévention***

Devant la nature des incidents, plusieurs dispositions ont été retenues :

- la formation des salariés ;
- l'analyse de la pratique ;
- les AMIS ;
- les accompagnateurs ;
- les agents de médiation ;
- l'information dans les collèges ;
- les visites de l'entreprise ;
- les réunions de quartiers ;
- les Relations.Clientèle.Contrôle.

### **⇒ La formation des salariés**

Depuis 96, différents stages sont organisés : gestion du stress, gestion des situations conflictuelles à raison de 2 fois 2 jours pour un groupe de 8 conducteurs.

Les stages qui ont débuté fin 96 ont permis la formation de 196 salariés sur 300.

### ⇒ **L'analyse de la pratique**

Deux fois par an, un agent de maîtrise pilote le groupe d'analyse, réunit 4 à 6 conducteurs d'une même ligne afin de faire le point sur le travail et de pratiquer l'A.D.A (Auto Diagnostic Accompagné d'une ligne). L'ADA porte aussi bien sur le matériel (potelet mal placé, cabine anti-agression, caméra embarquée, etc.) que sur l'organisation (diminution du montant de l'empoche, vente de titre unique, etc.).

Les conducteurs composant le groupe d'analyse ont tous bénéficié de la formation de gestion des situations conflictuelles.

### ⇒ **Les AMIS (type « grands frères »)**

Les AMIS, agents d'Accueil, Médiation, Information, Service, sillonnent le réseau des TCL. Pour mener à bien ces missions, ils sont au nombre de 150 agents recrutés dans les quartiers en voie de réinsertion, dans le cadre des "Emplois pour le Rhône", pour un CDD d'une durée de 3 ans.

### ⇒ **Les Accompagnateurs**

Les Accompagnateurs sont des conducteurs volontaires qui, dans le cadre d'alternative à la conduite, assurent un accompagnement sur les services de nuit. L'effectif est de 9 agents.

### ⇒ **Les Agents de médiation (type A.L.M.S)**

Les agents de Médiation, dans le cadre des "Emplois-Jeunes", sont invités à prendre contact avec les jeunes des cités afin de favoriser à terme les relations avec les TCL. Recrutés par le GDS, au nombre de 43, ils sont répartis par 8 dans les Unités. Ils travaillent seuls ou en binômes.

Recrutés par T.C.L, l'objectif sous-jacent est de les recruter au sein des TCL sous 3 ans.

### ⇒ **L'information dans les collèges**

98 classes de 6ème, 5ème et 4ème bénéficient d'une formation d'une heure concernant la fraude, le vandalisme et leurs conséquences. La prévention devrait bientôt s'adresser aux classes de CM2.

### ⇒ **Les visites de l'entreprise**

Des visites de dépôts sont proposées, notamment aux écoles et collèges.

### ⇒ **Les réunions de quartier**

Des réunions sont organisées avec les présidentes de quartier et les mères de famille.

⇒ **Les RCC (Relation Clientèle Contrôle)**

Officient dans cinq « maisons de justice ».

Interviennent lors de médiations pénales décidées par le Procureur de la République.

Ces médiations pénales qui évitent un jugement, « traitent » annuellement 500 à 1500 outrages.

## *Conclusion*

De l'avis des responsables des T.C.L, le réseau Lyonnais représente 1/10<sup>ème</sup> des réseaux ferrés et routier de la RATP.

Les phénomènes de délinquance, les violences et autres facteurs d'insécurité (incivisme, fraude) ne sont guère comparables :

- 214 faits (dont certaines voies de fait et incivilités) ont été recensés du 1<sup>er</sup>/01 au 17/11/98 à Lyon.
- 5724 atteintes aux personnes dont 1663 agressions d'agents ont été dénombrées au cours des 10 premiers mois sur les 3 réseaux d'exploitation de la RATP.

La criminalité constatée à T.C.L ne doit représenter qu'1% des faits délictueux ou criminels enregistrés à la RATP.

Toutefois les démarches et procédures d'assistance aux agents agressés sont actuellement convenables compte tenu du niveau de la « criminalité » sur les T.C.L.

Nous jugeons très positive l'expérience « des groupes d'analyse de la pratique » dont nous pourrions nous inspirer... pour action !

## *Réseau de Saint-Etienne*

⇒ La STAS (Société de Transport de Saint-Etienne), a signé le 20 janvier 1998, pour la première fois en France, une **convention avec le C.H.U** de Saint-Etienne, afin d'améliorer la prise en charge des victimes de violences dans les transports en commun de la ville.

⇒ Cette idée est la conséquence des constats suivants :

- difficultés pour l'agressé et l'équipe de travail de **supporter** le poids de l'agression,
- **réflexes de refuge** vers le racisme et l'autodéfense.

⇒ **Dispositif** :

- Séances de sensibilisation à la violence, pour mieux réagir face à elle. Collaborateurs concernés : l'encadrement dans un premier temps, les chauffeurs de bus dans un second temps.

⇒ **Contenu** de la formation :

- la violence en général,
- le travail sur la réponse à la question "Pourquoi moi ?"

⇒ **Formateur** : psychologue au sein du service de médecine légale.

⇒ **Conseils** :

- **rassurer**, sans minorer,
- faire comprendre que **l'institution** est touchée, et non la personne.

*L'analyse transversale des dispositifs des réseaux de transport de province*

## Actions partenariales sur l'environnement social

	<b>Bordeaux</b>	<b>Strasbourg</b>	<b>Poitiers</b>	<b>Mulhouse</b>	<b>Lyon</b>	<b>St-Etienne</b>
<b>Taille du réseau</b>	1606 salariés dont 1100 agents de conduite	1257 salariés dont 800 agents de conduite	280 salariés dont 190 agents de conduite	396 salariés dont 280 agents de conduite	3635 salariés dont 2198 agents de conduite	Non renseigné
<b>Agressions</b>	Faibles et en diminution depuis 1996. Les agressions physiques sont passés de 39 à 12 au cours de ces deux dernières années, alors que l'effectif de l'entreprise à doublé	Les actes délictueux sont en progression. On assiste notamment à une augmentation du racket de voyageurs. De même, les pbs d'incivilités sont en progression	Entre 40 et 50 agressions par an. et de gros problèmes d'incivilités	Majoritairement des pbs d'incivilité (menaces et insultes). Une pop de jeunes qui posent pbs en terme de chahut. Les pbs de délinquance sont stabilisés depuis 1995.	Recrudescence des agressions par crachats et des incivilités La délinquance semble à ce jour stabilisée.	Les actes de vandalisme ont été divisés par deux depuis 1997. Les incivilités ont baissées de 20%. En 1997, 40 agressions de conducteurs et de contrôleurs
<b>Prévention en direction des établissements scolaires</b>	oui Visites de l'entreprise Sensibilisation dans les écoles. journal diffusé à toute les écoles primaires	oui Sensibilisation dans les écoles, auprès des jeunes, des professeurs et du personnel administratif	oui Sensibilisation au sein des établissements scolaires	oui visites de l'entreprise. interventions auprès des écoles.	oui Information dans les collègues	oui nature non -communiquée
<b>Préventions en direction des structures sociales et des quartiers</b>	oui Soutien scolaire, divers animations conduites de préférences par les agents de conduite.	oui Association PULSAR.une démarche d'insertion pour une centaine de jeunes et des adultes chômeurs recrutés dans le cadre d'une mission multiservice avec possibilité d'embauche pour certains.	oui Actions de prévention avec les acteurs sociaux	Les accompagnateurs des bénévoles chargés de sensibiliser les populations essentiellement sur le terrain de leur quartier.	oui Réunions de quartier avec les présidentes de quartier et les mères de famille Milieu associatif, éducateurs, régies de quartier	oui nature non -communiquée
<b>Collaboration avec les forces de police</b>	oui Une cellule composée de deux policiers et de deux membres de l'entreprise coordonnent les moyens d'intervention	oui connexion directe des communications du réseau avec les services de police	oui coordination des moyens et rapidité d'intervention des forces de police	oui dans le cadre du plan de sécurité BUS Cartographie des incidents renseignés par les conducteurs et transmis aux différents services de police	oui, notamment une journée sécurité organisée 2 fois par an avec les représentants de la police, des services juridiques.	oui collaboration étroite avec les forces de police nature non -communiquée
<b>Collaboration avec les communes</b>	oui Nature des liens non communiquée	oui dans le cadre de l'activité PULSAR notamment. Rôle attribué à la cellule de prévention et de sécurité	oui, par le biais notamment du réseau des acteurs sociaux de la commune.	oui apparemment mais nature des lien non-communicés	oui avec les structures communales et intercommunales	non communiquée

Globalement, l'ensemble des entreprises de transports publics urbains entretiennent des liens étroits avec leur environnement, dans le cadre d'une prise en charge concertée des problèmes de délinquance et d'incivilité, notamment en direction du tissu scolaire et des structures sociales de prise en charge des publics dit "à risque".

Nous disposons cependant d'un niveau de renseignements des actions trop hétérogène pour en tirer une analyse comparative.

### Dispositions préventives mises en oeuvre

	Bordeaux	Strasbourg	Poitiers	Mulhouse	Lyon	St-Etienne
Taille du réseau	1606 salariés dont 1100 agents de conduite	1257 salariés dont 800 agents de conduite	280 salariés dont 190 agents de conduite	396 salariés dont 280 agents de conduite	3635 salariés dont 2198 agents de conduite	35 rames de tramway 230 bus
Les acteurs de la sécurité	42 contrôleurs	13 correspondants prévention sécurité assurant présence sur le réseau et interventions, en complément des effectifs de contrôle.	Renforcement des effectifs récent, nombre non renseigné	6 vérificateurs et 15 conducteurs par alternance de 6 mois.	80 agents chargés des missions de contrôle  Le GDS :service des dysfonctionnement sociaux, personnel de sécurité, en civil assermenté, rompu aux techniques de self-défense	Non renseigné
Adaptation de l'organisation et des matériels	Non renseigné	Connexion avec la police nationale à l'écoute du réseau.	Quelques BUS équipés de Caméras embarquées Environ 10 bus sur 117	Non renseigné	Cabines de sécurité Caméras embarquées Réduction de l'empoche Réseau de soirée	Films de protection anti- casse. Caméras embarquées. Cabines de sécurité
Formation	Non renseigné	Non renseigné	Modules de formation gestion des conflits. Dispositif d'échanges et de concertations sur le travail	Non renseigné	Gestion du stress, gestion des conflits Analyse des pratiques : (auto diagnostic accompagné d'une ligne)	Sensibilisation des cadres à la violence et à l'accompagnement des agents agressés. Analyse des pratiques et gestion des conflits pour les conducteurs et contrôleurs (70 personnes).
Agents de médiation	Non renseigné	Il semblerait que les jeunes embauchés dans le cadre de l'association PULSAR aient cette fonction.	Création récente de 6 postes Emploi Jeunes ayant une mission de médiation et de négociation pour éviter les conflits.	<b>Les accompagnateurs :</b> Une trentaine de bénévoles chargés de sensibiliser les populations essentiellement sur le terrain de leur quartier.  <b>Les agents d'ambiance :</b> dialogue avec les élèves qui gènèrent des actes d'incivisme, dans la rue et dans le bus (réduire le nbre d'incidents)	<b>Les accompagnateurs,</b> conducteurs volontaires, qui dans le cadre de l'alternative à la conduite assurent un accompagnement sur les services de nuit. <b>Les agents de médiation</b> "emplois jeunes" au contact des jeunes de la cité <b>Les AMIS,</b> agents d'accueil, médiation, information, service sillonnent le réseau.	40 agents d'accueil et de médiation, emploi-jeunes. Ils seront une soixantaine d'ici la fin de l'année.

Le renforcement des moyens affectés à la sécurité s'est accompagné du développement d'outils de médiation.

- La quasi-totalité des entreprises de transports ont recours à des agents de médiation. Leur efficacité en matière de diminution des incivilités et de sécurisation des conducteurs et des voyageurs est reconnue de tous.
- La formation conducteur est aujourd'hui renforcée de façon quasi-systématique d'une formation à la gestion des conflits.
- Seuls les réseaux de Lyon et de St-Etienne ont mis en place des actions de sensibilisation ayant trait directement ou indirectement au retentissement de l'agression (gestion du stress et sensibilisation à l'accompagnement des agents victimes d'agression).

## La prise en charge des agents victimes d'agression

	<b>Bordeaux</b>	<b>Strasbourg</b>	<b>Poitiers</b>	<b>Mulhouse</b>	<b>Lyon</b>	<b>St-Etienne</b>
<b>Déclencheur de la prise en charge et démarches</b>	L'agression caractérisée	L'agression caractérisée l'agent agressé est mis obligatoirement en contact avec l'institut médico-légal qui définit la nature du trouble et l'ITT Constat de l'explosion actuelle des ITT d'origine psychologique.	Aggression caractérisée Pas de modalités spécifiques d'accompagnement des personnes agressées. Il s'agit cependant d'un des volets du contrat local de sécurité de l'entreprise. Une réflexion est en cours.	Agression caractérisée	Agression caractérisée Dispositif formalisé d'intervention en cas d'agression  Transport de la victime par les pompiers vers un service d'urgence	Agression caractérisée Cellule de crise réunissant les représentants syndicaux et le CHSCT, dans l'heure qui suit le moindre incident.
<b>Prise en charge économique</b>	Perception intégrale du salaire. l'agent agressé est mis en accident du travail.	Non renseigné		Perception intégrale du salaire pendant l'AT.	Salaire maintenu, frais supplémentaire médicaux remboursés.	
<b>Prise en charge juridique</b>	-Service juridique et avocat sont pris en charge par l'entreprise. -Domiciliation de l'agent à l'entreprise pour la durée de la procédure.	Non renseigné		C'est la société qui porte plainte et qui assigne les agresseurs.	L'agent porte plainte. Il bénéficie de l'assistance juridique de la société de transport.	Dépôt de plainte systématique en cas de vandalisme ou d'agressions C'est la société qui assigne les agresseurs pour éviter les menaces ou représailles sur le personnel.
<b>Prise en charge humaine</b>	- Re conduite de l'agent agressé à son domicile. - Visite au domicile de l'agent agressé par le responsable de ligne, s'il estime que la démarche sera bien acceptée	Non renseigné		Communication de l'incident au CHSCT, puis à l'ensemble du réseau par tableau d'affichage.	L'agent agressé est accompagné physiquement par l'agent de maîtrise pendant toute la durée des démarches, jusqu'à son retour à domicile. Communication de l'incident au réseau	Non renseigné
<b>Prise en charge professionnelle</b>	Entretien de débriefing au moment de la reprise avec le responsable de ligne pour évoquer le vécu de l'agent après agression	Entretien de débriefing au moment de la reprise avec le REL	Entretien de débriefing conduit par les responsables de la cellule prévention Les aspects psychologiques n'y sont pas abordés.	Non renseigné	Non renseigné	Sensibilisation des cadres et agents de maîtrise à la prise en charge des agents agressés.
<b>Prise en charge psychologique</b>	Aujourd'hui seul le médecin du travail exerçant pour la société peut orienter l'agent vers un suivi psychologique. La direction s'interroge actuellement sur les conditions d'une assistance psychologique en direction des agents présentant des problèmes d'adaptation, suite à une agression.	C'est le REL qui décide de l'éventualité d'une prise en charge psychologique après le débriefing. Le traitement des agents victimes d'agression est en cours de discussion pour tendre vers une plus grande formalisation, intégrant le souci d'une moindre médicalisation de la prise en charge.	Plusieurs projets à l'étude : sous-traitance avec : - le service des urgences psychiatriques. - l'association d'aide aux victimes d'attentats. - les C.M.P. (Centre Médico-psychologiques)..	Un accompagnement psychologique extérieur peut être pris en charge par la société. Démarche qui reste ponctuelle.	L'agent dans le cadre de "réparation suite à l'agression" est mis en contact avec une psychologue extérieure mandatée par la société. L'agent peut également choisir un autre intervenant pris en charge par la société.	Assure le suivi psychologique de ses agents victimes. Convention avec une association d'aide aux victimes et le centre hospitalier universitaire. Intervention systématique dans les 48 heures (un médecin et un psychologue) pour dénouer les conséquences médicales et psychologiques de l'agression.

**- Les agents victimes d'agression font l'objet de prise en charge très hétérogènes d'un réseau à l'autre.**

- Au niveau de la réflexion sur la systématisation d'une procédure de prise en charge :

- Certains réseaux n'en sont encore qu'au stade de la réflexion, tandis que d'autres ont déjà mis en place un dispositif concret.
- Certains restent sur une approche individualisée du problème, d'autres ont mis en place des procédures collectives d'entreprise formalisées.

- Les niveaux de prise en charge sont différents d'un dispositif à l'autre.

- sur le plan juridique, on distingue les sociétés qui laissent l'initiative de la plainte à l'agent, et celles qui se substituent à lui et prennent la démarche à leur compte.
- sur le plan de la prise en charge psychologique, s'opposent les entreprises pour qui ce type d'accompagnement relève de l'éventualité et de facteurs conditionnels, et celles qui en ont une approche plus systématique (Lyon, St-Etienne).

Globalement, l'ensemble des entreprises qui envisage une prise en charge psychologique de leurs agents victimes d'agressions externalisent cette prestation.

**Saint-Etienne est de notre point de vue l'entreprise de transports publics urbains dont ce type de démarche est le plus formalisé.**

***IV - Synthèse des dispositifs des autres  
secteurs d'activités***

**Ce chapitre est composé de trois parties :**

- la première porte sur la présentation des dispositifs des autres secteurs d'activités,**
- la seconde consiste à développer les réponses possibles en terme d'accompagnement psychologique,**
- la troisième dégage des idées forces pour la contribution à la mise en place de dispositifs.**

***1 - Les autres secteurs d'activités concernés,***  
***leurs risques spécifiques***

## *Sommaire*

La Police	page 167
La Poste	page 171
Le secteur bancaire	page 175
Les grands centres commerciaux	page 186

## *La Police*

Florent Gathérias (Chef du bureau de psychologie appliquée du Ministère de l'intérieur).

### *Etat des traumatismes*

Dans la Police, il n'existe pas de mesure des traumatismes. Les fonctionnaires vivent des situations qui génèrent des traumatismes, par exemple là où les armes à feu sont utilisées. Ces situations ont naturellement des séquelles sur les individus. Les policiers des services généraux sont les plus exposés en intervenant dans les incidents familiaux, ils ne savent pas ce qu'ils vont rencontrer derrière la porte du domicile.

Les polices d'autres pays, surtout anglo-saxonnes, ont tenté de créer des échelles de mesure des traumatismes dès 1990. Elles sont plus avancées sur cette question, en mesurant de façon plus intuitive les répercussions.

L'analyse de la notion de traumatisme montre qu'il n'est pas facile d'accepter sa faiblesse : la Police doit être puissante, forte. On en parlait jusqu'à présent en terme d'alcoolisme et de suicide. Une distinction entre stress du quotidien et traumatisme est à faire. (Cf. sur cette question les travaux du Docteur Le Bigot et son intervention devant le C.E.S Comité Economique et Sociale)

Les premières actions sont intervenues dans la Police au moment de l'affaire " Florence Rey " en 1994. Des debriefing ont été conduits avec les équipes concernées. Les acteurs ont travaillé sur leur vécu de la situation. C'était la première fois que cet "outil" était employé. Une procédure de debriefing existe depuis, activée au moment d'événements importants. Quatre des vingt psychologues de la Police sont formés aux techniques de debriefing et des officiers sont sensibilisés sur cette question lors de leurs différentes formations. Il reste de cette expérience une série de questions dont les réponses sont difficiles à formuler immédiatement. Comment mesurer et évaluer l'efficacité des debriefing ? Le seul effet actuel, concerne la rapidité de cicatrisation.

Ce qui semble évident dans cette approche du debriefing, c'est qu'il doit permettre de redonner un rôle professionnel, et de répartir la charge affective sur l'ensemble des professionnels. Il doit en même temps affirmer la reconnaissance de l'institution sans focalisation sur le statut de victime.

## ***Dispositif actuel de prise en charge des agressions physiques et psychologiques***

### **⇒ Le soutien auprès des policiers en difficulté**

Un policier peut demander à être reçu par un psychologue et lui faire part de ses difficultés. Cette mesure nous est présentée comme résultant du taux important de suicides dans les commissariats, et comme gage aux organisations syndicales. Il existe sur cette mesure du scepticisme et de la méfiance, vis à vis d'une solution liée à l'administration centrale. Cette procédure peut être utilisée pour influencer sur les mesures disciplinaires, ou de forcer au prononcé de mutation (parasitage). Il serait préférable de s'appuyer sur le réseau des intervenants extérieurs, cela serait plus efficace et plus sain. Le constat des psychologues internes porte sur la venue de policiers qui sont les plus touchés, et pas ceux non conscients de leur état, avec qui un travail s'avère utile pour éviter des développements pathologiques.

### **⇒ La notion de debriefing systématique**

L'usage de cette procédure dépend de la volonté de la hiérarchie. L'institution apporte son soutien. Sur le principe, le debriefing doit intervenir dans les trois jours, avec un délai d'une nuit entre la réunion et l'événement. De manière expérimentale, il existe en région parisienne ou à Lyon des équipes de policiers pour accompagner (rôle d'interface), pendant un moment, des policiers en difficulté. Le côté "nounou" temporaire facilite le soutien, et les liens avec les psychologues.

Il existe aussi des groupes de parole se déroulant dans d'autres lieux que la brigade, organisés par la collectivité locale (Contrat Local de Sécurité de Villeurbanne). Ces groupes de paroles sont pilotés par des psychologues extérieurs. Tous les membres de l'équipe viennent à ce groupe (cela peut représenter quatre brigades). Il y a une réticence dans la vie courante (stress quotidien) à l'égard du psychologue, mais pas lors d'incident.

### **⇒ Le retour d'expérience**

Celui-ci devrait être systématique après intervention. Cette notion concerne plus particulièrement le commandement, dans la mesure où les chefs de services sont responsables du bien-être physique et psychologique de leurs fonctionnaires. Le commissaire ne peut réaliser de diagnostic et prendre des décisions. L'institution met en œuvre des programmes de formation permettant de sensibiliser la hiérarchie au rôle social, au-delà de la gestion des effectifs. Le secteur formation expérimente à destination d'agents d'exécution et des commissaires des stages qui portent à la fois sur la gestion du stress et sur les éléments d'appréciation du stress des policiers. Ceci suppose, pour les responsables, de développer des capacités d'écoute et d'actions, en partenariat, permettant d'orienter le plus finement possible les victimes. La hiérarchie est demandeuse de formation dans le but d'améliorer les rôles de chacun. Il est difficile de faire agir ensemble la hiérarchie, les médecins de prévention et les psychologues.

Avec les policiers c'est plus facile, car ils demandent de l'aide afin de rester dans leur rôle professionnel.

Les différents responsables du ministère de l'intérieur ont organisé un colloque en 1997 sur les différentes visions de la question du stress.

#### ⇒ **Sur la formation de la hiérarchie**

Le secteur formation réfléchit à une nouvelle maquette de stage pour la hiérarchie en liaison avec le .CN.A.M (Centre National des Arts et Métiers) et le professeur C. Dejours, pour remplacer une formation jugée ancienne. Cette formation serait plus centrée sur le management que sur le commandement, grâce à de l'analyse de pratiques.

#### ⇒ **Le recrutement**

Les critères de recrutement sont examinés. Ils sont définis :

- Capacité intellectuelle indispensable, pour la compréhension des situations.
- Contrôle des émotions du fait du maniement des armes.
- Sociabilité qui correspond au rapport avec le public, et la vie en collectivité institutionnelle.
- Contrôle des émotions et résistance au stress, vont de pair.

La difficulté vient du fait qu'il est difficile de prédire le stress traumatique. La seule observation qu'ils ont pu faire se situe sur les équipes spécialisées du RAID. Il est possible d'éviter la passivité lors du traumatisme, par l'apprentissage de gestes techniques (entraînement à outrance).

Il est à noter que dans la Police, il existe une culture du sport, et permet de retrouver une expression par le corps. Des séances de relaxation sophrologique ont été mises en place.

#### ⇒ **Le rapport avec la médecine**

L'inaptitude est un problème dans la Police. S'il n'y a pas de blessure, on ne voit pas les raisons d'aller voir les médecins de contrôle. Dans la plupart des unités, il n'y a pas de contrôle médical régulier, sauf dans les unités spécialisées. Si un problème est déclaré sur le versant médical, psychiatrique, la médecine du travail ne "prend pas de gants", il y a une mise de côté du fonctionnaire, cela peut aller jusqu'à la réforme. Les médecins ont essayé de s'occuper sous forme de suivi des stress traumatiques, mais ils n'en avaient pas les moyens, et l'administration ne les a pas encouragés. Il reste à construire une relation de partenariat, les difficultés actuelles entre médecins et policiers, tournent autour de lutte de pouvoir et de défense de pré carré .

## ***Recommandations à la R.A.T.P.***

- ⇒ Ne pas hésiter à faire une **information systématique** sur le stress traumatique et ses conséquences.
- ⇒ **L'intervention immédiate, avec une disponibilité** des professionnels de l'écoute.
- ⇒ Avoir la possibilité **d'intervenir systématiquement** pour des événements spécifiques nécessitant un debriefing, **pour toute l'équipe**.
- ⇒ La **formation de la hiérarchie** est importante, elle facilite la prise en compte de tous facteurs portant sur le traumatisme.
- ⇒ **Travail de partenariat** profession de santé et la hiérarchie (chefs de service) : pour une culture humaniste, en développant les possibilités de tous, au bénéfice de chacun
- ⇒ **Groupes de parole entre pairs**, se poser la question : qui anime et comment ? Peut être une co-animation entre un psychologue et un professionnel non hiérarchique, permettant de passer d'une distance professionnelle, à la compréhension des réalités de la profession.
- ⇒ Ne pas mélanger : **le suivi individuel se traite en dehors de l'institution**, il faut être en mesure d'orienter vers des professionnels externes à l'institution, et pour cela développer une **culture de réseau**, entre l'entreprise et ceux-ci.
- ⇒ Développer un **partenariat avec les futurs intervenants (thérapeutes)** pour créer un **réseau d'échanges R.A.T.P – Police**.

# *La Poste*

## *Etat des traumatismes*

### ⇒ **Victimes des agressions**

Les agressions concernent plus particulièrement les banquiers et les transporteurs. Pour les facteurs, elles ne sont pas considérées comme un problème majeur.

### ⇒ **Aspects quantitatifs**

417 agressions à mains armées contre les bureaux de Poste, 22 agressions contre les transporteurs, et 71 agressions contre les facteurs en 1997.

Deux décès en 1994, 1 décès en 1997 d'agents de La Poste dans le cadre d'agressions. Il n'est pas à déplorer le décès de clients.

Les agressions de facteurs sont motivées par :

- le vol d'argent ou de colis,
- un problème relationnel.

Si l'incivilité est considérée comme une agression pour les facteurs, elle ne l'est pas dans les bureaux de Poste.

Bien qu'il y ait obligation d'informer le service central des agressions, l'information n'est pas systématique. Ce service peut prendre connaissance des faits par voie de presse. L'information sur les agressions reste à l'initiative des responsables locaux.

## ***Dispositif actuel de prise en charge des agressions physiques et psychologiques***

Un état des lieux a été réalisé en 1994. Un groupe de travail, composé de collaborateurs de terrain et de médecins, a réalisé une étude. Celle-ci a débouché sur la mise en place d'un dispositif "post-agression", mais ce dispositif ne semble pas avoir fait l'objet d'une information auprès du personnel de base.

Depuis deux ans, un réseau d'accompagnateurs post-agression est mis en place. Un accompagnateur est identifié par groupement postal (le groupement postal correspond à un arrondissement ou un département).

L'accompagnateur est le responsable ressources humaines, mais cette mission n'est pas inscrite dans sa fiche de poste. Aussi, les actions d'accompagnement sont basées sur le volontariat. L'accompagnateur est le premier à intervenir suite à une agression. Bien qu'il ait reçu une formation sur d'autres aspects, sa mission concerne essentiellement le plan administratif. L'aspect psychologique n'est pas traité.

Un bilan qualitatif de ce dispositif est actuellement réalisé.

Première critique : la mise en place de ce dispositif est basée sur le savoir-faire d'un seul consultant : G.I.I. (Groupe, Intervention, Innovation). Une expérimentation est actuellement menée à Marseille et en Corse. Il est demandé aux consultants d'assurer la formation des formateurs pendant trois jours, à charge ensuite pour eux de la décliner auprès des accompagnateurs.

### ***L'accompagnement psychologique***

#### **⇒ Accompagnement suite à l'agression**

Quand un agent a été victime d'une agression, il est reçu par un médecin, puis par un médecin de prévention (équivalent d'un médecin du travail).

On note une initiative locale à Lille, où est organisée une visite chez un spécialiste en trauma.

#### **⇒ Rôle de l'encadrement**

L'objectif essentiel de ce dispositif vise à une reconnaissance de la part de l'entreprise. Le directeur du site s'engage dans un accompagnement auprès du sujet agressé sous forme de courriers, d'appels téléphoniques et de visites. "Ce que l'agent apprécie le plus, c'est d'être entouré."

## ⇒ Séminaire

Le séminaire "se libérer du choc d'une agression", animé par G.I.I., est proposé aux agents victimes d'une agression.

Pour participer à ce séminaire, les personnes doivent être volontaires et bénéficier d'un accord de la part de l'assistante sociale ou du médecin de prévention. Pour des raisons économiques, ce séminaire est organisé en interne. En dehors de cet aspect, l'intérêt de réaliser ce séminaire en interne favorise les relations inter-individuelles : les agents se retrouvent en groupe, ils appartiennent à une même entreprise : "entre postiers ça passe plus facilement et, ceci, tout grade confondu".

Ces séminaires se déroulent impérativement en résidentiel : "il ne faut pas qu'ils rentrent chez eux le soir".

Ces séminaires sont composés de 7 à 12 personnes. Du fait de contraintes organisationnelles, ils ont lieu environ 6 mois après l'agression. Un délai de deux à quatre mois est recommandé.

Ces séminaires sont bien appréciés, et donnent de bons résultats dans 95 à 98 % des cas. Ils sont recommandés par les participants. Les échecs concernent des agents qui auraient eu besoin d'être médicalisés.

Il n'y a pas de suivi suite à ce stage, ni de suivi dans le temps des sujets victimes d'agression.

Ces séminaires sont peu appréciés par le milieu médical, en raison de leur aspect essentiellement psychologique.

## ⇒ Reprise du travail

Elle est décidée par le médecin.

### *Préconisations d'amélioration*

Créer une association d'agents agressés où l'agent serait mis en contact avec d'autres personnes victimes d'agressions. Des groupes seraient constitués, afin qu'une parole puisse circuler. La mise en place de ce dispositif serait dépendante de la volonté du responsable. L'utilisation des services de l'I.N.A.V.E.M n'a pas été retenue. En effet, quelques doutes sont émis concernant leur aide en matière de soins.

## *Incidences du dispositif*

Des séminaires préventifs ont été mis en place pour sensibiliser aux problèmes des agressions. Ces séminaires appartiennent à la formation initiale des agents, mais ne sont pas encore généralisés.

Il est proposé aux agents de visionner des cassettes décrivant des situations diverses d'agressions, et de travailler sur leur ressenti et leurs réactions.

Un livret, appelé " Se préparer au choc d'une agression", est remis comme support de formation.

Ce livret présente différentes situations d'agression :

- agressions dans un bureau de poste,
- agressions de facteurs.

Les situations sont analysées en trois phases : la phase d'intimidation, la phase de réaction du sujet agressé, et la phase de résolution.

Le séminaire propose une lecture des attentes de l'agresseur, et précise les dispositifs à mettre en place de la part de l'agressé.

Ce livret donne quelques indications sur :

- le respect des règles de sécurité,
- les comportements les plus adaptés à chaque situation.

### **⇒ Commentaire :**

Les films, ainsi que le livret, ont le mérite d'apporter du sens à des situations d'agressions. Le contenu vise à déculpabiliser l'agressé et à lui proposer les réponses comportementales les mieux adaptées à la situation, ceci en faisant l'économie d'un rapport de force.

## *Le secteur bancaire*

**Banque Bruxelles Lambert**

**A Bruxelles (Belgique)**

**Interlocuteur : Pol Marchoul (Responsable de la sécurité)**

### *Etat des traumatismes*

#### ⇒ Nature des violences, et agressions.

Il s'agit d'hold-up avec des menaces sur le personnel, menaces de mort, prise d'otages, et d'agressions sur les démarcheurs bancaires.

#### ⇒ Etat quantitatif.

Il n'y a pas de chiffre en matière d'hold-up, à la différence de l'agression directe des personnels hors des agences.

#### ⇒ Etude comparative.

Ce n'est qu'en 1994 que la Belgique s'est dotée d'une informatisation des statistiques criminelles. Ainsi, il y eut en 1993, 388 151 actes de criminalité, et en 1994 759 703.

237 vols concernant les banques en 1993, 175 en 1994, 267 en 1995, 278 en 1996 et 173 en 1997. Le taux d'élucidation varie de 0.19 à 0.35%.

Incidents pour la B.BL :

Récapitulatif des Incidents à la <b>B.B.L</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b> <b>(au 3.11.98)</b>
Tentatives d'effraction	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
Effractions (nuit)	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>1</b>
Hold-up	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>7</b>
Hold-up sur démarcheurs	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
Vandalisme	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>23</b>
Total des incidents	<b>78</b>	<b>62</b>	<b>36</b>

Le sens donné à l'augmentation des actes de vandalisme est lié à l'ambiance générale de la ville. Les actes de violence individuelle sont réalisés en réaction à des refus de prêts. Les centres universitaires développent des graffitis à l'extérieur des agences, le contrôle social y étant plus lâche. L'augmentation de la violence physique est mise en lien avec l'afflux d'étrangers dans certaines zones (provenant des pays de l'est), la vente, et la consommation de drogues.

Personnels et clients ayant subi un hold-up.

Personnels et clients ayant subi un Hold-up	Personnel	Clients	Autres	Total
<b>en 1996</b>	<b>66</b>	<b>33</b>	<b>5</b>	<b>104</b>
<b>en 1997</b>	<b>55</b>	<b>32</b>	<b>0</b>	<b>87</b>
<b>en 1998</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>17</b>
Personnels et clients blessés	Personnel	Clients	Contusions	Total
<b>en 1996</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>12</b>
<b>en 1997</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>en 1998</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Le personnel était auparavant apathique face aux problèmes, fataliste. La B.B.L. s'est attaquée à cette passivité à travers l'investissement en formation. Une nette diminution des personnes choquées ou atteintes physiquement a été constatée, en relation avec la politique de sécurité de la banque et les diverses mesures adoptées.

Si l'on étudie les incidents ayant entraîné une absence au travail, les hold-up arrivent en 16ème position avec 39 jours pour 8 cas, soit 5 jours en moyenne par an. La moyenne des jours d'absence par incident étant de 13. La tenue de ces statistiques permet de prévoir l'effectif à mettre à disposition pour l'aide aux victimes.

La connaissance du phénomène est très importante pour les administrateurs, et pour le personnel. Un investissement en aide au personnel renforce la réactivité des salariés. 96% des agents sont satisfaits du dispositif.

### ***Dispositif actuel de prise en charge des agressions physiques et psychologiques:***

Le dispositif existe depuis cinq ans. La loi belge a introduit un texte sur le bien-être au travail, la Grande-Bretagne également. Les dimensions de "Security" et de "Safety" sont regroupés à la B.B.L. La banque a une administration centrale gérant ces deux dimensions, et il y a un délégué "Safety" dans chaque siège. Le service de médecine du travail a un statut particulier. L'administration centrale n'a pas de regard sur le contenu des consultations. La collaboration existe avec les médecins sur les aspects d'organisation et d'administration. La coordination de l'aide aux victimes se fait au siège central à Bruxelles.

Le souci principal : l'aide aux victimes, dans le cadre du service.

La philosophie de départ a été acceptée par le comité de direction de la banque. Un assentiment de la direction et de la hiérarchie s'est opéré. Une stratégie a été définie ensuite pour mettre en route le dispositif. Le dispositif a débuté par une information à destination de toutes les directions et de tous les Comités Sécurité Hygiène (= C.H.S.C.T). Les syndicats furent informés, et découvrirent un dispositif pensé, et cohérent. Tous ont contribué à sa bonne marche. Une journée d'information par siège fut organisée, les résistances internes traitées.

La B.B.L considère que la mise en place, le rodage et une bonne gestion demandent cinq années pour l'implantation du dispositif.

La perception du personnel concernant l'agression dépend de sa formation. La baisse des hold-up dépend de la formation et de l'embauche de personnel. Les objectifs de B.B.L sont les suivants : éviter que l'argent parte, et protéger son personnel.

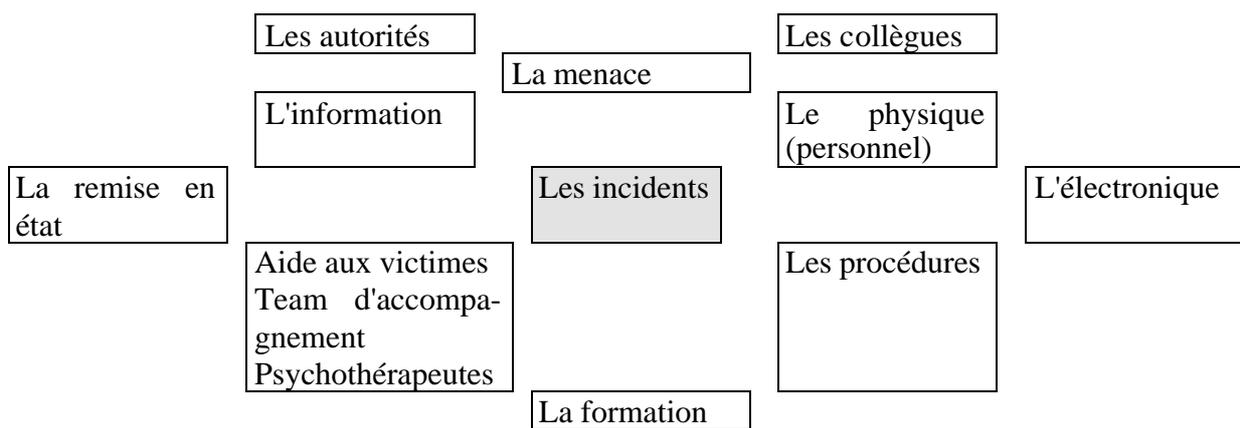
L'investissement est de 20 millions de francs pour la transformation physique des agences et la formation, pour les 939 agences. Le personnel s'est senti appuyé par les mesures de formation, l'installation de matériel, la meilleure résistance physique des agences, les investissements en personnels spécialisés. L'opinion s'est transformée au fur et à mesure. Cela s'est concrétisé notamment par les réflexes d'appui automatique sur le bouton d'alarme, alors qu'avant la formation, le personnel n'y pensait pas (chacun restait passif).

La diffusion des informations sur les incidents satisfait le personnel. La B.B.L informe sur les faits, sans critiquer les réactions du personnel face à l'incident. Divers médias ont été développés : cassettes vidéo, brochures pour les cadres, et journal pour l'ensemble du personnel. L'information cherche à développer des attitudes de vigilance (être plus attentif).

Le fait de voir le dispositif est vécu comme une considération de l'entreprise et une prise en compte des problèmes des agents. La formation sur site, en agence, dans le but de se préparer aux incidents est utile, la préparation psychologique et l'acquisition de réflexes sont travaillés.

La Banque va vers son personnel, "...on manifeste qu'on s'occupe de lui...". La B.B.L a systématisé un canevas de prises de contact après l'incident. L'idée principale est de prendre en charge l'individu qui est en rupture d'équilibre psychique (avant il pensait: "cela ne peut pas m'arriver", et au moment de l'agression tout bascule). La règle : le personnel de l'agence travaille le lendemain, avec l'appui d'une doublure, et le positionnement d'un garde. Il faut rétablir l'équilibre le plus vite possible, et faire jouer l'esprit de groupe.

⇒ **Le cycle d'appréciation.**



Trois sources d'appréciation:

- constitution d'une base de données sur les "risques incidents". L'information permet d'éclairer une zone sensible,
- les autorités,
- les collègues.

Ces trois sources déterminent quelle est la menace, dans tel ou tel quartier. Les suites seront variées : mesures physiques, électroniques, procédures, formations à la carte ou ciblées, mesures d'aides aux victimes, remise en état, informations par note spéciale, détaillée, sur une zone déterminée.

### ⇒ Les différentes étapes de la gestion des incidents

- 1-L'information.
- 2-L'appel aux membres du "team".
- 3-Les responsabilités sur place.
- 4-La visite médicale.
- 5-Le debriefing.
- 6-Le traitement ultérieur.

Dans un souci de standardisation et de professionnalisation des interventions qui suivent une agression, un hold-up, la B.B.L a mis au point une procédure visant à organiser ces interventions. L'application de cette procédure ne peut porter préjudice aux compétences légales de la délégation syndicale et/ ou des différents C.P.P.T. Les objectifs de la descente sur place sont d'aider les victimes, et de prendre toutes les mesures pour le rétablissement rapide d'une situation qui permette à l'agence de fonctionner normalement :

#### **1-L'information :**

- de jour : appel au siège ou appel au Centre National de Surveillance.
- en dehors des heures normales, appel au Centre de Surveillance.
- respect de la ligne hiérarchique.

#### **2-L'appel aux membres du "team":**

- le délégué immobilier du siège (bâtiment à réparer le plus vite possible).
- le sous-directeur administratif (la hiérarchie manifeste ainsi le souci de son personnel et peut assurer les prises de décisions).
- l'équipe en charge de l'Assistance aux Victimes (le soutien aux victimes membres du personnel, les clients en cas d'absence d'autres sous-traitants).
- le Contrôle Général et l'Audit (pour les comptes, la police de la banque peut chiffrer le butin).
- le Service Sécurité National.
- les acteurs de l'accompagnement (le "team d'accompagnement") : le psychologue, la direction, la sécurité, le bâtiment.

### **3-Les responsabilités sur place :**

Objectifs :

- aider les victimes,
- simplifier les interrogatoires,
- permettre un retour rapide à la normale,
- prendre en charge les problèmes (les enfants à l'école, les vols de clés du domicile et du véhicule),
- éviter les doubles emplois,
- uniformiser les procédures.

### **4-La visite médicale**

Objectifs :

- ouvrir un dossier d'accident du travail.
- soustraire le personnel aux interrogatoires à répétition des polices.

En cas de refus : cette position doit être confirmée par écrit afin d'éviter toute contestation ultérieure.

### **5-Le debriefing :**

Objectifs :

- déculpabiliser chacun par rapport aux faits et aux collègues,
- rétablir l'esprit de groupe,
- tirer les leçons du problème rencontré pour savoir ce qui s'est réellement passé, pour en tirer des enseignements,
- assurer le suivi de leur intervention.

En cas de refus : formalisation par écrit.

### **6-Le traitement ultérieur**

Objectifs :

- contrôler le retour à la normale,
- détecter les "atypiques", afin de faire appel aux intervenants complémentaires (les psychologues vont interroger les gens qui présentent des problèmes, pour une prise en charge "soins").

Une semaine après un hold-up, la banque organise un repas du personnel avec leurs familles, afin de les valoriser et d'apporter des signes, des marques de témoignage. Des lettres sont adressées au personnel, pour féliciter les réactions des agents.

#### **Les collaborations extérieures :**

- avec les autres banques (en Belgique et à l'étranger),
- avec la Police et la Gendarmerie, la Justice pour une harmonisation entre les divers ministères et institutions (plate-forme),
- avec le Ministère de l'intérieur,
- avec la Poste, qui a le réseau le plus important : échanges d'informations, notamment pour prendre la " température ambiante ",
- avec les Universités.

Des actions de sensibilisation de B.B.L sont menées vers la Police, les magistrats, pour que les autorités publiques participent au traitement, car sans punition des auteurs, aucune solution n'est possible. Une prévention policière est recherchée, pour que la prévention bancaire (procédures et attitudes) ne soit pas la seule.

### ***L'accompagnement psychologique***

Celui-ci est réalisé par *l'équipe d'Aide Aux Victimes*. Il est primordial d'être très clair sur le cadre d'intervention de cette équipe (risque de débordement des demandes).

#### **⇒ Les professionnels.**

Dans chaque siège, deux personnes de la branche personnel sont prévues, ce sont des professionnels des sciences humaines, des psychologues, voire des assistants sociaux. La B.B.L souhaite prendre soin de son personnel agressé. Des méthodes, pour ne pas victimiser en interne, sont élaborées. Il s'agit de ne pas recréer dans la gestion des incidents d'autres problèmes psychologiques, dans la procédure d'inaptitude par exemple, qui peut être vécue comme un choc supplémentaire.

Deux niveaux sont prévus :

1-Des psychologues, et assistants sociaux font parties du "team" d'intervention rapide, hors ligne hiérarchique. Leur mission : débattre des mesures de précaution, et de debriefing avec tout le groupe qui a subi l'agression, le hold-up. Tous ont reçu une formation. Trois membres du "team" vont faire le debriefing du personnel, pour redonner une cohésion. Cela se fera aussi avec des personnels absents, qui vont se vivre comme ayant abandonné leurs collègues. Dans le debriefing collectif chacun donne son éclairage, l'objectif étant de dédramatiser. Une séance a lieu le lendemain encore, puis à une semaine, puis à un mois et à un an. Le personnel ne veut plus ensuite qu'on en parle, mais il se sent soutenu. Il peut y avoir jusqu'à quatre ans de suivi. Un aspect de valorisation du personnel est recherché. Il faut prévoir de 3 à 6 mois pour retrouver son équilibre.

## 2-Psychologues et psychothérapeutes.

Des rendez-vous devront être pris pour des thérapies individuelles et un accompagnement de groupe, mis en place par ces services d'Aide Aux Victimes. Ils interviennent en second, pour un traitement thérapeutique. Ils sont en contact permanent avec le "team d'accompagnement", et contrôlent le suivi du "team d'accompagnement". Le suivi thérapeutique est une bonne indication dans les cas de persistance des symptômes six mois après l'incident. Il faut traiter globalement l'incident et les problèmes sous-jacents qui émergent. La masculinité des agents masculins est touchée. L'encadrement n'étant pas formé, il peut amplifier le problème, et on peut voir un rejet de la victime par le groupe. Tous ces aspects sont traités par les psychologues.

Les psychothérapeutes sont payés par la banque, ils n'appartiennent pas au personnel interne.

Ces services assurent une prise en charge auprès des tribunaux (notion d'accompagnement), car en plus de l'avocat B.B.L pour la défense de l'agent, l'accompagnement est aussi psychologique, pour montrer à l'agent qu'il n'est pas coupable, et le déculpabiliser par rapport aux problèmes évoqués au tribunal. Les psychologues sont en outre amenés à être présents lors des interrogatoires. Le principe est de ne pas écraser l'agent, de le sortir de l'incident. Il s'agit d'une logique d'aide, et non de réprimande. Par ailleurs, une recherche de résolution du déterminant de l'agression sera entreprise.

### ⇒ Où (interne/externe) ?

Deux services, un interne et un externe (les psychothérapeutes).

Ces services d'Aide Aux Victimes, bien acceptés par les agents, sont sollicités dans les cas de problèmes personnels. La B.B.L pense qu'il faut scinder l'aide aux victimes de la consultation gratuite pour ses problèmes personnels, sinon il y a risque d'une prise en charge sur tous les problèmes. Le traitement des problèmes personnels, c'est un autre espace, une orientation est réalisée vers le service social interne.

### ⇒ Durée de l'accompagnement

Le jour même de l'incident, le lendemain, la semaine suivante, puis reprise à un mois. Dans les cas graves, un suivi régulier est engagé, sur le temps.

### ⇒ Satisfaction du personnel sur la qualité du suivi

Deux canaux indirects permettent la mesure de la satisfaction, les "team" d'accompagnement tirent les conclusions avec les victimes, et l'autre voie est la réaction syndicale, par un retour positif des syndicats. Un troisième indice est repéré dans les nouvelles agences, par un sondage auprès de 50 agences sur la satisfaction de l'intervention après incident, et sur le sentiment de sécurité. Mais il y a une inertie du personnel pour une évaluation par des agents d'agence, d'autres collègues (du service de l'aide aux victimes).

## ***Préconisations d'amélioration***

Le problème réside dans l'approche de la formulation du sondage et de la confidentialité du retour d'information.

Le responsable du dispositif Pol Marchoul, réfléchit à des moyens de retour d'information confidentiels (manière indirecte de collecter l'information). B.B.L voudrait le faire après 5 à 6 ans d'activités, pour une remise en cause, en lien avec les souhaits des agents et de la clientèle.

## ***Incidences du dispositif***

### **⇒ Le recrutement**

Une information sur ce champ est à délivrer au moment du recrutement dans une phase annexe d'insertion dans l'entreprise, après une confrontation à l'expérience de terrain. Pour que le nouveau personnel sache ce à quoi il peut être confronté.

### **⇒ La prévention**

“ C'est traiter en amont, traiter de l'agression avant l'événement, il ne faut plus rester dans la confidentialité des incidents ”. Tout le monde doit avoir une prédisposition, face au danger potentiel, cela fait partie intégrante du métier. Pour B.B.L c'est un problème de métier, sans que cela soit pour autant banalisé. Une information est à délivrer à tous les personnels.

### **⇒ La prévention passe par l'information à tous les niveaux :**

- au moment du recrutement,
- par les managers : une information à destination de tous les membres de la direction pour que le personnel hiérarchique ne soit pas surpris du détachement des agents traumatisés auprès des psychologues. La hiérarchie est sensibilisée au problème, et à la façon de le traiter. Sans compétence spécialisée, il faut impliquer la hiérarchie dans les décisions ponctuelles, de détails et psychologiques,
- par les notes de services,
- par les brochures spécifiques, conçues de façon attractive pour obliger le personnel à les lire, sur la sécurité au travail,
- par la presse interne,

- au Conseil d'entreprise : exposé annuel sur la criminalité, les problèmes rencontrés, et définition d'une politique sur les cinq années à venir, en plus du plan annuel. On évoque les points forts et les points faibles du système. Le responsable répond aux questions.
- les Comités pour la Prévention et la Protection au Travail (= C.H.S.C.T). Un conseil une fois par an sur la prévention, l'hygiène. Le bon réseau d'information permet qu'on ne tarde pas à traiter les problèmes,
- les visites en agence : garder le contact avec le terrain, récupérer des informations de première main, et les impressions sur place. La confiance du personnel est entière, car il n'y a pas de jugement, on ne blesse pas, les fautes d'appréciation du personnel sont traduites en moyens techniques à mettre à leur disposition.

La prévention c'est aussi :

- le training en agence,
- la cascade (les liens d'information et les procédures) avec les forces de l'ordre, pour qu'en une heure tout le monde soit informé, les transmissions des informations internes aux forces de l'ordre, et le retour d'information sur le terrain sont importants,
- la cascade interne (la suite logique d'intervention). Des informations sont envoyées aux 3.000 postes informatiques, ce qui permet d'adresser un signalement à chaque agent. L'information est alors sur la première image de mise en route de l'écran,
- les cas particuliers : les prises d'otages et les menaces de mort (des mesures de surveillance exceptionnelles).

### ⇒ La formation et la recherche

Des **formations** d'une heure dans chaque agence sont prévues, des modules (3) abordent :

- la criminalité en général, interbancaire, de la région, de la banque, du terrain,
- les attitudes à adopter face aux hold-up, avec des recommandations, non obligatoires . En Grande-Bretagne des formations sont nommées "rupture de contact" (fuir, se cacher, rompre le contact, collaborer doucement, être plus intelligent et plus fin psychologiquement que l'autre...),
- module de modus vivendi en fonction des incidents : développer des attitudes de fuite dans le cas d'une attaque à l'ouverture, ou de collaboration pour une menace directe...

Le principe de B.B.L : l'agression existe, donc il faut la traiter, et anticiper sur les actes d'agression, en développant un protocole de formation permanente, avec un premier cycle de formation initiale (exercices de simulation sans acteur agresseur), et un deuxième cycle de perfectionnement continu. L'idée étant de rechercher de nouveaux automatismes. La cohérence des formations fait partie du maintien de la logique du système, c'est une démarche appuyée.

Les formations sont réalisées par les membres du dispositif d'aide aux victimes. Des psychologues réalisent aussi des formations, par le biais de l'Université de Louvain (une criminologue fait partie des intervenants). Un psychiatre de l'Hôpital Van Gogh de Charleroi intervient aussi. Un commandant psychologue de l'armée du centre de psychologie militaire est appelé également.

La Poste en Belgique met en place des modules de formation vidéo (la critique : le manque d'interactivité), outil de médiation, de discussion dans les équipes managériales, et présente trois axes :

- la typologie des actes de violence auxquels vont être confrontés les postiers, les facteurs, les agents de guichet,
- les vécus du personnel face à ces actes,
- les comportements à adopter.

#### ⇒ La recherche.

Des contacts entre la banque et des universités sont organisés. Une fois par an, un debriefing sur tous les incidents de l'année, entre tous les "team", se tient pour garder la main. Ainsi les "team" qui n'ont rien vont se mettre aussi en ligne lors d'un incident. Une fois par an, un travail avec les universitaires est prévu. Le choix des universitaires est fonction de la logique de l'entreprise, pour un échange d'idée positif entre les "team" et les universitaires, la visée est un renforcement des "team", et une cohérence à conserver.

#### ⇒ L'inaptitude.

La B.B.L n'a pas assez de recul du fait de l'absence de statistiques, on ne prenait pas en compte cet aspect (image négative auparavant des ex-agressés, non assistés). La tendance est dans la prise en compte de la victime et de son choix à vouloir être muté d'une agence au siège. C'est interprété comme un effet positif pour la direction de la banque. Un à deux inaptes par an sur 10.000 personnes de la B.B.L et 3.000 agents d'agence. Le choc psychologique comme maladie grave est rare à l'inaptitude.

### ***Recommandations à la R.A.T.P***

Les principes de fonctionnement et le cadre du service de l'Aide Aux Victimes doivent être dès le départ clairs, et contrôlés.

Des réunions entre les divers services doivent être programmées pour traiter les difficultés et les débordements de toute part. Dans le cas d'un dispositif extérieur, associatif, prévoir une instance de pilotage, et des instances de régulation, pour le renforcement des ponts entre les services internes de la R.A.T.P et le service d'aide aux victimes. Le service d'aide aux victimes doit être sur le versant criminologique et de la victime, sans orientation sociale. Le service social de l'entreprise ayant à gérer les aspects sociaux et l'assistance sociale spécifique à l'incident. Bien pointer les limites de chacun et éviter des doublons en intervention, sinon un risque de perte de crédibilité peut apparaître.

Etant donnée la diversité des métiers, la difficulté réside dans l'information à adapter en fonction des métiers, des cultures ferroviaires, route... Une information générale de l'entreprise est à engager, sur les dispositifs de formation et d'information au personnel, car c'est un risque pour tous. L'information est ensuite à décliner en fonction des spécificités des différentes professions.

## *Les grands centres commerciaux*

### *“ EuraLille ”*

Centre Commercial “ EuraLille ”, à Lille

#### *Etat des traumatismes*

Aucune agression déclarée sur les visiteurs du centre ou les commerçants. Deux incidents mineurs (gifles) sur le personnel de sécurité de la société prestataire de service.

#### *Dispositif de prise en charge des agressions physiques et psychologiques*

Pas de dispositif.

#### *Commentaires*

Auparavant, le centre commercial était le territoire de bandes de jeunes et il y avait beaucoup d'agressions sur les visiteurs et des bagarres inter-bandes. Le centre a alors sous-traité la sécurité à une société professionnelle. Un filtrage systématique a été effectué aux portes et l'entrée du centre a été interdite aux personnes repérées comme problématique (le centre est un espace privé). Le calme est alors revenu à EuraLille. Dès qu'un groupe de cinq jeunes est repéré, les agents de sécurité interviennent, vont leur parler et leur demande de sortir s'ils font du chahut.

L'accompagnement du personnel de sécurité fait partie du cahier des charges. On y trouve : prises en charge des soins et suivi juridique, mais pas d'assistance psychologique.

## **“ Créteil Soleil ”**

Centre commercial de Créteil

Bien que recevant en moyenne 80 000 personnes par jour, ce centre ne connaît pas de problème lié aux agressions (tout au plus une agression par an).

De fait, l’incivisme rencontré concerne essentiellement le vol à la “ tire ” et ses éventuelles conséquences en terme de bousculades au moment de la fuite.

Dans ce contexte, les situations sont directement gérées par les agents du commissariat. Eventuellement, en cas d’agressions avec violence, les consignes données aux responsables sécurité du site, sont de faire appel au service des sapeurs-pompier.

## **“ Belle-Epine ”**

Centre commercial de Belle -Epine

Les situations d’incivisme rencontrées, à ce jour, n’ont pas conduit les responsables sécurité du centre à “ monter ” un mode spécifique d’accompagnement des personnes agressées (depuis maintenant plusieurs mois, aucune agression jugée “ sérieuse ” n’a été constatée par le service chargé de la sécurité).

Néanmoins, en cas d’agression, les dispositifs prévus sont de faire appel aux agents du commissariat, et en cas de violence, aux équipes des sapeurs-pompier présentes dans le Centre Commercial, pour une première intervention médicale.

En complément à ces premières dispositions, la personne agressée peut être dirigée vers le médecin de soins attaché au cabinet médical du centre. Ce médecin oriente la personne soit vers son médecin traitant, soit pour des cas plus “ lourds ” vers des structures plus préparées à l’accueil des personnes agressées : les structures dépendant de la Caisse Assurances Maladies.

## **“ La Défense ”**

Centre commercial de la Défense

### ***Etat des traumatismes***

Les agressions contre le personnel du Centre Commercial sont très rares, épisodiques. Ce sont en général des tentatives de franchissement des caisses sans payer, la caissière recevant une gifle si elle dit quelque chose.

## ***Dispositif actuel de prise en charge des agressions physiques et psychologiques***

Il n'y a actuellement pas de prise en charge de l'agent agressé. Il fait son dépôt de plainte lui-même et est dirigé vers la médecine du travail. Le Directeur ou son Adjoint le reconforte en quelques mots. Dans l'avenir, aucune prise en charge n'est envisagée.

### ***L'accompagnement psychologique***

Lors d'une agression assez grave, c'est le médecin du travail qui le prend en charge. Rien n'est prévu par l'entreprise.

### ***Préconisations d'amélioration***

Il n'est pas prévu d'améliorations.

Le problème d'insécurité est réglé par la prévention. Des vigiles, souvent recrutés dans les cités environnantes, sillonnent le Centre Commercial.

Si les groupes de jeunes deviennent trop nombreux, on augmente le nombre de vigiles et de surveillants du "cru", qui règlent les affaires visiblement dans les cités, s'il le faut.

***2 - Eclairages sur les réponses possibles***  
***en terme d'accompagnement***

## *Sommaire*

L'institut de victimologie	page 191
L'Institut National d'Aide aux Victimes et de Médiation	page 194
Service de psychiatrie de l'Hôpital Saint-Antoine	page 200

## *L'institut de victimologie*

Cet entretien a comme objectif de définir les modalités de prises en charge, de fonctionnement du Centre de Psychothérapie des Victimes, afin de pouvoir recenser les possibilités déjà existantes, et d'apporter plus de précisions au "comment" aider les agents RATP victimes d'agressions, de stress, de violence, dans le cadre de leur travail.

Le Dr Saboureaud-Séguin, qui co-dirige le centre de psychothérapie des victimes, nous informe qu'à ce sujet elle a participé, pour la RATP, à la première enquête effectuée par le Cabinet STIMULUS sur le stress et les agressions, enquête qui devait aboutir en outre à la mise en place de formations auprès de la Médecine du Travail.

Le Dr Lopez connaît également les interrogations actuelles de la RATP sur ce sujet, puisqu'il précise qu'il a, il y a environ deux ans, pris contact avec Mr Le Président Bailly, la Médecine du Travail, la Médecine de Soins et les médecins psychiatres de la RATP pour engager une convention avec l'Institut (le Dr Lopez fut également médecin généraliste agréé RATP). Il ne semble pas qu'une suite favorable ait été donnée à ces démarches.

### *Fonctionnement de l'Institut de Victimologie.*

Celui-ci est géré dans le cadre d'une association Loi 1901, avec un agrément Sécurité Sociale, le Dr Lopez précisant "le centre est agréé comme un dispensaire médico-psychologique", et fonctionne selon le principe du tiers payant.

Une équipe de 5 psychiatres et 5 psychologues, spécialisés à temps partiel, anime le centre, un poste administratif complète le dispositif.

Selon le Dr Lopez le choix de poste à temps partiel est une "nécessité" compte tenu de la lourdeur, de l'insoutenable de certaines situations, afin de "souffler", de prendre du recul au regard de situations dramatiques.

Le public reçu est surtout une population de traumatisés aigus, tous types d'accidents individuels, collectifs, agressions sexuelles...

## *Les moyens de l'Institut pour se faire connaître*

La population reçue est adressée par :

- les Urgences Médico-judiciaires,
- les Associations de victimes (tel que l'I.N.A.V.E.M),
- les Commissariats et Hôpitaux avec la diffusion de plaquettes d'information sur l'institut,
- les Médias.

## *L'accompagnement psychologique*

La prise en charge des troubles psycho-traumatiques aigus nécessitent "une prise en charge spécifique directe de l'agression". Les traitements et médicaments sont codifiés.

⇒ **Avant d'entamer une prise en charge directe, il est procédé à une évaluation clinique globale :**

- évaluation de l'impact du traumatisme,
- évaluation des conséquences sociales et familiales,
- évaluation des conséquences judiciaires.

Objectif : mettre en place le réseau de soutien concernant la prise en charge sociale et judiciaire, indispensable pour instaurer un cadre thérapeutique structurant.

A l'issue de l'évaluation clinique, les **indications thérapeutiques** sont discutées, il s'agit de "permettre à la personne traumatisée d'être soulagée, d'absorber les traumatismes, et non un travail sur la personnalité", d'où le choix d'une thérapie brève, avec comme approches et techniques celles :

- des Thérapies Cognitives et Comportementales,
- la méthode E.M.D.R (Désensibilisation et Retraitement par les Mouvements Oculaires),
- l'hypnose Ericksonienne, entre autre.

Parfois quelques séances de thérapie familiale (1 à 2 ), selon les situations.

⇒ **Le Debriefing**

La prise en charge immédiate permet de prévenir ou d'atténuer les conséquences psychologiques ultérieures.

Le Debriefing est mis en évidence pour toute personne ou groupe soumis à un stress traumatique ; il est le moyen indispensable pour dédramatiser l'incident, et normaliser les réponses initiales au traumatisme aigu, "c'est une réunion d'information". Informer (et offrir la possibilité d'une prise en charge, d'un accompagnement) et expliquer.

## ***Recommandations à la R.A.T.P.***

Pour le Dr Lopez, un dispositif de prise en compte des traumatismes aigus pour la R.A.T.P devait s'apparenter à un centre extra RATP de psycho-traumatologie, avec une prise en charge multimodale de thérapie brève (10 à 12 séances), et des séances de debriefing technique (rassemblant les autorités compétentes, membres de la Direction, C.H.S.C.T, Syndicat, Médecine du Travail) avec un personnel qualifié et spécialisé dans le debriefing psychologique.

Le debriefing est fondamental pour les victimes qui ont une exigence de vérité nécessaire pour désamorcer rumeur, rancœur, colère et tous les emballements nécessaires aux moyens de symboles que sont les mots.

Des unités légères se déplaçant sur les lieux d'accident sont indispensables, ainsi qu'un réseau interne prenant en compte les problèmes sociaux.

### **⇒ Les incidences d'un tel dispositif**

- **incidences sur la prévention**, par la mise en place de sessions de debriefing.
- **incidences sur la formation** : pour les cadres, la Médecine de Travail, se traduisant par une ou deux journées de travail avec pour sujet "qu'est ce qu'un traumatisme lié à l'agression, des jeux de rôle portant sur le debriefing et la mise en œuvre de réseaux afin de permettre des orientations pour les agents traumatisés". Offrir aux futurs vacataires ou spécialistes la possibilité de se former plus tôt.
- **incidences sur l'inaptitude** : un des moyens de réduire l'inaptitude est la prise en charge précoce de l'agent afin de prévenir ou d'atténuer les séquelles psycho-traumatiques.
- **incidences sur le recrutement** : pour le Dr Lopez, il n'est pas possible à partir des constats et connaissances cliniques sur des victimes, de modifier les critères pour le recrutement, du fait de la fragilité de tel ou tel individu face à une agression ou un stress.

## ***L'Institut National d'Aide aux Victimes et de Médiation (I.N.A.V.E.M.)***

**L'Institut National d'Aide aux Victimes et de Médiation (I.N.A.V.E.M)** regroupe sous la forme d'une fédération depuis 1986, les 150 services d'aide aux victimes.

Ses principaux objectifs sont d'une part, la définition et l'évaluation des missions d'aide aux victimes et, d'autre part, la coordination et le soutien des services d'aide aux victimes.

En 1983, sous l'impulsion du Ministère de la Justice, on assiste à la création des premières associations d'aide aux victimes.

En 1986, le Ministère de la Justice et une soixantaine d'associations envisagent la création d'un institut national, chargé de coordonner les différents dispositifs, et de "pérenniser" l'existant. C'est la création de l'I.N.A.V.E.M.

Il a fallu entre 5 et 10 ans pour être une référence connue.

L'I.N.A.V.E.M assure :

- l'information du public, des professionnels de tous les secteurs et des services d'aides aux victimes (conférences, journées d'études),
- l'appui de l'action législative ou réglementaire pouvant améliorer le sort des victimes,
- l'encouragement d'études relatives à la victimologie et aux pratiques de médiation,
- des formations.

**De nouveaux outils ont été mis en place :**

- l'animation d'un réseau,
- un collège scientifique, de la Société Française de Victimologie depuis deux ans,
- un centre de documentation qui centralise rapports, mémoires, études...,
- un Forum Européen, qui regroupe les associations nationales d'aide aux victimes de 14 pays.

Il existe une "Charte" commune aux différents réseaux internationaux d'Aide aux Victimes (un chapitre sur le rôle de l'employeur est prévu).

## *Etat des traumatismes*

Sont concernées toutes les victimes d'infractions pénales.

"Paris Aide aux Victimes" accueille environ 2 000 personnes par an.

L'aide apportée est juridique (bénévoles) et/ou psychologique (2 psychologues).

Le nombre de personnes reçues "stagne" depuis quelques années, notamment en raison des moyens limités de l'association, qui ne permettent pas actuellement d'en accueillir davantage. Les délais d'attente sont de 4 à 6 semaines !

### ⇒ Dispositif actuel de prise en charge des agressions psychologiques.

En 1988, on assiste à la naissance de "Paris Aide aux Victimes" qui se charge, pour Paris, de l'accueil d'une partie des victimes parisiennes.

"Paris Aide aux Victimes" recherche une plus grande professionnalisation, avec un groupe de juristes salariés. Il y a une psychologue et une coordonatrice, toutes deux salariées.

Concernant le financement du service d'aide aux victimes, les subventions proviennent essentiellement du Ministère de la Justice et de la Mairie de Paris.

Par quel canal viennent les victimes ?

Il s'agit dans la grande majorité des cas d'initiatives individuelles des victimes citoyens qui ont été informées du dispositif par exemple par la Police (un projet en cours vise à sensibiliser les O.P.J.).

Il peut s'agir également, dans certaines circonstances exceptionnelles (attentats, événements touchant des groupes de français à l'étranger...), d'un mandat du Procureur de la République.

Par ailleurs, Paris Aide aux Victimes assure des mises en place de dispositifs avec des entreprises et des services publics comme la S.N.C.F, certaines banques comme le Crédit Mutuel ou la Banque de France, La Poste (qui n'était pas satisfaite de ses propres services), la Police Nationale, la Gendarmerie, (mais les conventions sont difficiles à conclure au plan national). L'association préfère obtenir des conventions nationales, que des initiatives limitées.

Des projets de conventions nationales sont en cours avec l'éducation nationale (pour les sites violents), et l'administration pénitentiaire.

Les dispositifs précités sont tous différents, ils résultent du choix des besoins des personnels, et des directions des structures intéressées.

La S.N.C.F a fait le choix d'avoir recours à des psychologues formés en interne. Ceux-ci ne vont pas au-delà de trois entretiens, et passent le relais aux psychologues de services d'aide aux victimes. Une collaboration avec le C.H.S.C.T fait partie du dispositif.

Les Banques ont préféré avoir recours à des services d'aide aux victimes, refusant la participation de la Médecine du travail sur ce champ (réticences à certaines compétences professionnelles). Des personnes ayant reçu une formation spécifique, en interne, font le lien rapidement entre ces services d'aide aux victimes et les victimes, assurant la continuité du dispositif. Ainsi la Banque de France a formé une assistante sociale interne, qui se rend sur les lieux de l'incident et remet un papier aux victimes dans un rapport personnalisé.

Dans ce cas c'est par économie de moyens que la direction de la banque s'est rabattue sur l'assistante sociale, cela coûtait moins cher, prévoyant des psychologues en seconde ligne. L'administration pénitentiaire demande par contre des psychologues en première ligne. Les Banques demandent des psychologues, car elles avaient des attentes d'accompagnement thérapeutiques spécialisés.

Il apparaît que le système fonctionne mieux si la personne, qui fait le relais est elle même convaincue de l'utilité et de l'efficacité du dispositif. Car le système dépend d'elle! Puisqu'elle délivre le message aux victimes. En conséquence la sensibilisation des relais est un axe majeur à travailler.

Par ailleurs, l'expérience a démontré que c'est sur l'offre qu'il faut agir et non sur la demande. *"Travailler plus la question de l'offre, que la demande de la victime!"*, c'est donc une inversion des systèmes traditionnels qui attendent l'émergence de la demande, et de la venue au service, dans le cas des victimes il faut renverser le dispositif qui doit aller vers celles-ci.

Quand l'initiative vient des victimes, 60% ne se présentent pas au premier rendez-vous, suite à une remise d'une plaquette d'information. Alors que si l'on a fait une démarche vers elles, pour leur proposer une aide, entre 70 et 100% viennent au rendez-vous (lors d'attentats ou pour les dispositifs en entreprise).

Concernant le mode de paiement, la gratuité est la règle. La "Charte" de l'aide aux victimes précise que "les services d'aide aux victimes sont ouverts à tout public et leurs prestations sont gratuites". Cette gratuité est assurée grâce à l'attribution de financements publics. Des conventions sont passées avec des entreprises moyennant une rémunération à l'acte ou au forfait à l'année, sous forme de subvention ou de mécénat. Le financement à l'acte ne couvrant pas les frais de fonctionnement, la fourchette des prestations journalières varie de 5.000 F à 6.000 F par jour, pour un debriefing collectif le matin et des entretiens individuels l'après-midi. Dernièrement une prestation de six intervenants est revenue à l'entreprise à 15.000 F la journée.

Le secteur privé concurrentiel intervient et propose des tarifs plus onéreux (G.I.I et G.I.P Assistance), sur des prestations uniques lors d'incidents, sans montage de dispositif.

### ⇒ Sur les aspects de l'accompagnement psychologique :

L'équipe est composée essentiellement de psychologues cliniciens.

La thérapie est analytique à "Paris Aide aux Victimes", mais parfois des victimes relèvent plus d'une approche comportementaliste. Le travail de l'indication clinique est essentiel, et dans certains cas une orientation est nécessaire vers des thérapeutes spécialisés. Mais cela se réalise toujours vers des personnes aux techniques validées, analytiques ou comportementalistes (avec de la relaxation).

Il est envisagé de constituer des listes de professionnels qui travaillent régulièrement avec l'équipe et auxquels on aurait recours en priorité (ce qui officialiserait une pratique déjà instituée). Les statuts de l'association interdisent l'orientation nominative vers des spécialistes pour le suivi, mais les permanents sont pris entre une logique de service public (Centres médico-psychologiques, hôpitaux, qui posent problèmes sur leur qualité de prise en charge) et un souci d'efficacité. Cela bloque le fonctionnement institutionnel (avec les administrateurs) sur cette question déontologique, alors que dans la pratique les cliniciens sont obligés de faire appel pour des thérapies à des spécialistes qu'ils connaissent.

Les debriefing se font toujours sur des groupes de personnes qui ont vécu l'événement sous le même angle. Par exemple, pour les banques, le personnel présent lors des faits et le reste du service. Il faut absolument éviter des debriefing sur une faute réelle d'un membre du personnel, c'est alors une menace et un danger pour elle! Il faut un bon diagnostic sur l'indication ou non d'un tel dispositif. Le sentiment d'abandon des victimes, doit être pris en compte par la hiérarchie en entreprise. Un petit mot, une présence physique sont importants.

L'approche commerciale des entreprises poussent certaines à prendre en compte aussi les clients victimes.

La durée de l'accompagnement a augmenté. Auparavant les entretiens étaient au nombre de 2 à 3, et le service " lâchait " les personnes. Il ne les revoyait pas, alors que les personnes avaient décompensées entre temps, sans prévenir ou se manifester. Le suivi est dorénavant plus long.

C'est toujours le même professionnel qui reprend contact quelques temps après et qui referme le dossier si nécessaire (l'association propose une continuité du suivi avec la victime, par ses soins ou par le relais interne à l'entreprise précédemment formé, au bout de 1 mois, 3 mois, 6 mois, un an). Le lien avec la Médecine du travail est entretenu.

Depuis 1995, les victimes viennent plus du fait de l'information, et des dispositifs allant vers elles. Des cellules d'urgences médico-psychologiques ont été créées, et on observe des demandes collectives plus nombreuses.

## *Préconisations d'amélioration*

- ⇒ Une plus grande **professionnalisation**, du fait d'un secteur en progression constante. Il faut des référents professionnels sur le pôle de l'aide psychologique,
- ⇒ Plus de **moyens financiers**, afin de pouvoir accueillir davantage de personnes,
- ⇒ Une nécessité d'avoir une **direction de service**, pour le **développement et la coordination générale**. Des sollicitations arrivent de plus en plus, même au niveau interministériel (groupe de travail).

L'I.N.A.V.E.M se déclare très attachée au développement de "Paris Aide aux Victimes" qui apparaît, sur le plan national, comme un "terrain d'expérimentation".

"Paris Aide aux Victimes" déclare faire des efforts sur le terrain de la communication (une chargée de mission).

Les Unités Médico-Judiciaires recensent 6.000 victimes, Paris Aide aux Victimes en voit 2.000, où sont les 4.000 autres ? Que deviennent-elles? Un travail est attendu en leur direction! Principalement à travers la communication. Les dépliants ne marchent pas, le travail consiste à développer un partenariat avec chacun des acteurs de terrain.

## *Incidence du dispositif*

⇒ **Incidences sur l'inaptitude** : pas assez de recul. Au début d'une étude on enregistrait 30% d'arrêt de travail d'une semaine à un mois, mais deux ans après il n'y a pas eu de bilan, cela manque! Lors d'une pré-étude 43% du personnel venait au début en soutien psychologique, à la fin de l'étude on atteignait 76%.

⇒ **Incidences sur les techniques de recrutement** : pas d'incidence connue, les entreprises ne vont pas jusqu'à là, sauf pour certains métiers très spécifiques (convoyeurs de fonds).

⇒ **Incidences sur la formation** : à la Banque de France, la formation initiale comprendra un volet "accompagnement psychologique des victimes, en cas d'agression". Les dispositifs passent par des formations des personnels des entreprises. Les formations doivent consister en une sensibilisation pour tous les personnels (former le personnel sur qui fait quoi, dans le dispositif), puis former plus particulièrement les personnels à risques.

A noter : il ne faut pas confondre le stress (que l'on peut apprendre à mieux maîtriser au niveau de l'impact, grâce à des formations) et le traumatisme (que l'on ne peut pas prévenir).

⇒ **Incidences sur la prévention** : certains ne veulent pas en entendre parler et exigent qu'on leur assure d'abord de bonnes conditions matérielles de travail (dispositifs de sécurité) "*protégez-nous d'abord!*". Le risque : une banalisation des agressions par la prévention! Les cadres veulent des programmes de prévention!

Un dispositif adapté permet de jouer sur la diminution de la durée des troubles (syndromes post-traumatiques) et sur le temps de latence (qui est raccourci, les gens se laissent beaucoup plus aller vers une expression des troubles et de la souffrance), c'est-à-dire le temps qui s'écoule entre l'agression et l'apparition des troubles (il y a des conséquences sur l'indemnisation : le lien de causalité sera ainsi plus facilement établi).

La participation de l'encadrement est en question, pour éviter les croisements des logiques juridiques, de communication, et le terrain psychologique (exemple récent de la Suissair).

## ***Les recommandations de Paris Aide aux victimes à la R.A.T.P.***

- ⇒ Le dispositif doit être **structuré**. Celui ci doit être cadré, réfléchi, concerté.
  
- ⇒ Une **formation des personnels et des relais** s'impose.
  
- ⇒ Avant de mettre en place un dispositif, un **partenariat** avec les opérateurs de terrain est à entreprendre tant en interne, qu'en externe, avec la police, les U.M.J.
  
- ⇒ La **hiérarchie** doit prendre en compte les victimes, et favoriser un dispositif qui va vers l'offre aux agents. Il apparaît que tout dispositif d'aide aux victimes doit d'abord agir sur l'offre, proposer et ne pas attendre que les personnes victimes se manifestent.
  
- ⇒ Il doit y avoir une **continuité et une bonne coordination** permettant à chaque intervenant de savoir quelle est sa place dans la structure et à quel moment il doit intervenir. "*Chacun à sa place et au bon moment!*"
  
- ⇒ Le **soutien** doit être sur le **temps**, la **notion de suivi** est importante.

## *Service de psychiatrie de l'Hôpital Saint-Antoine*

Professeur Thomas.  
Docteur MORAND, médecin psychiatre.

Concernant les patients reçus, soit dans le cadre des urgences psychiatriques, soit en consultation, la cause du psychotraumatisme est relativement spécifique : hold-up de banque, attentat du R.E.R...

Cependant, cette spécificité relève plus du hasard des demandes que d'une volonté délibérée de la part du service de psychiatrie.

En général, la pathologie liée à la victimisation est traitée comme un autre trouble anxieux, même si la particularité de cette pathologie est reconnue, et qu'elle se révèle indissociable du tissu socioprofessionnel.

L'assistance proposée est ponctuelle (deux à quatre rendez-vous, plus si nécessaire), et conserve une part de prescription chimiothérapique.

En cas de trouble caractérisé (phobies par exemple), une orientation vers une prise en charge de type cognitive, plus que comportementale, est envisagée. L'organisation et le fonctionnement hospitalier ne sont guère propice à une rapidité d'intervention. Le délai de rendez-vous est d'un mois. Seules les urgences psychiatriques offrent un caractère immédiat et prioritaire.

### ***3. Analyse***

Le recensement des dispositifs d'accompagnement des agents agressés montre une grande disparité d'approche et de dispositif selon le secteur d'activité, les spécificités et le volume de ses agressions.

Les secteurs de La Poste, de la Banque, et de la Police ont mis en place des dispositifs réfléchis, structurés, et relativement efficaces.

Au regard de leurs expériences, de leurs projets d'amélioration, ainsi que des conseils qu'ils ont bien voulu prodigués à la R.A.T.P, l'analyse recense ci-après les conditions de réussite qui, de leur point de vue, assureraient un pilotage efficace du suivi des agents agressés, dans le contexte de la R.A.T.P :

⇒ Une **volonté** forte de la Direction Générale, à l'initiative de la mise en place d'un dispositif de suivi des agents agressés.

⇒ Un **appui et un soutien unanime de la part du Comité de Direction** pour le lancement de la démarche, relais essentiel pour mobiliser l'ensemble des acteurs et des équipes.

⇒ Un **dispositif global d'actions pour diminuer les agressions** et leurs conséquences :

- une amélioration du matériel et des infrastructures,
- par l'embauche de collaborateurs spécialisés.

... afin de s'attaquer également aux causes des agressions, et pas tenter uniquement de limiter leurs conséquences.

⇒ Informer les **instances représentatives** en amont, éventuellement les associer à la réflexion, et communiquer régulièrement sur les réalisations. Ces instances sont également des relais de la démarche.

⇒ Mettre en place un **dispositif de réaction et de suivi formalisé**, et le **communiquer** largement.

⇒ Informer lors du **recrutement** au sujet des agressions : l'agression est une des contraintes du métier. Tenir compte dès l'embauche du " contrôle des émotions ", et de la " sociabilité " du candidat.

⇒ Intégrer au cours de la **formation initiale** le thème de l'agression.

⇒ Mettre en place une **procédure de réaction face à une agression**, avec une équipe d'accompagnement (hiérarchie, sécurité, psychologue).

⇒ Une **logique de l'offre**, et non de la demande.

- ⇒ Organiser une **doublure** systématique après agression (un remplacement immédiat), pour démontrer le soutien de l'institution, et assurer le suivi du service.
- ⇒ **Suivi administratif** assuré par l'institution.
- ⇒ **Information systématique** et rapide sur les incidents au niveau de la structure.
- ⇒ Créer une **structure de suivi extérieure** à l'institution, constituée de psychologues spécialisés, connaissant les difficultés propres au secteur, et traitant, dans le cadre d'une thérapie a priori brève (10 à 12 séances), l'agressé, et si nécessaire l'environnement (de travail ou familial).  
Promouvoir le debriefing collectif, afin de dédramatiser les situations.
- ⇒ **Sensibilisation des relais** que constitue la hiérarchie au suivi des agressions.
- ⇒ **Hiérarchie** missionnée comme garante du suivi de proximité.
- ⇒ **Centralisation des données** liées aux agressions dans l'institution.
- ⇒ Un **soutien formalisé de la direction** à la famille.
- ⇒ **Plate-forme d'échanges** avec d'autres institutions, dans le cadre d'un partenariat, à penser en amont de la démarche.
- ⇒ Mettre en place un **dispositif d'évaluation du dispositif de suivi des agents agressés**.
- ⇒ Rester en permanence en **contact avec le terrain**.
- ⇒ Une **formation continue** sur ce thème de la violence et des agressions, tout au cours de la vie professionnelle, sous la forme par exemple de réunions d'information de deux heures, afin de développer de bons automatismes.
- ⇒ Une **instance de régulation** entre les acteurs internes et la structure externe.
- ⇒ Une **définition claire des rôles pour tous les acteurs**, internes et externes, afin notamment que le suivi ne dérive pas vers un soutien social.
- ⇒ Un **suivi sans conséquence financière** pour l'agent.
- ⇒ Maintenir et développer le lien avec la **Médecine du travail**, en sensibilisant les médecins à la démarche, pour un partenariat efficace.
- ⇒ Consulter pour conseil **I.N.A.V.E.M**, au cours de l'élaboration de la démarche.

***V - Enquête R.A.T.P. sur la perception de  
l'existant, et les préconisations  
d'amélioration des personnels des quatre  
départements de la Régie***

**Ce chapitre comprend deux parties**

- d'une part l'état des lieux concernant les actions de prévention menées par les différents départements,**
- et d'autre part l'enquête interne menée cet automne 1998.**

**1. L'état des lieux concernant les actions de prévention menées par les différents départements**

## *Actions transversales menées par les départements* *P.P.P et D.R.H*

- Une structure d'accueil en vue de mener des entretiens de debriefing des agents agressés, a été mise en place en juillet 1996. Structure composée de la médecine du travail, de la médecine de soin, du service social et du Centre de psychologie. Et des permanences d'accueil sont assurées. L'agent agressé y a la possibilité de rencontrer un médecin, une assistance sociale ou un psychologue pour un ou plusieurs entretiens. Deux plaquettes d'information ont été rédigées et distribuées à l'encadrement et aux agents. Pour ces derniers, compte tenu de la disparité dans la qualité de l'information, le service social informe systématiquement l'agent qui vient d'être victime d'une agression des possibilités d'accueil proposées par l'entreprise.

### ⇒ Département DRH

Création en février 1998, suite à la réorganisation des unités DCO et CPPP, du pôle Prévention/Psychologie Clinique. Pôle composé de psychologues cliniciens ayant pour principales missions :

- l'assistance psychologique auprès des agents agressés ou présentant des problèmes comportementaux divers. Assistance proposée en relation avec l'encadrement local, la médecine de soin ou la médecine du travail ;
- l'aide auprès de l'encadrement de proximité : analyse clinique des métiers, sensibilisation au relationnel face aux personnes en souffrance psychologique, formation à l'accueil des personnes agressées ;
- une aide aux associations ayant une vocation curative et préventive : Arc En Ciel et Amitié Présence ;
- la réalisation de bilan psychologique clinique, pour la médecine du travail, destiné aux agents présentant des problèmes d'adaptation professionnelle.

### ⇒ Département BUS

#### **L'encadrement**

- Formations dispensées par NEF en matière de prévention et de sécurité.
- Action spécifique de suivi après agression : formation à l'accueil des machinistes agressés (4 jours). Objectif : permettre à l'encadrement de terrain d'assurer un accueil humainement et techniquement adapté.

## **Les machinistes**

Les formations proposées :

- à la gestion du stress : une approche cognitivo-comportementale.
- de formateurs (durée : 10 jours, Avril 1996) à destination de 8 formateurs du centre de formation du Département BUS (le NEF, Nouvel Espace Formation).
- à la gestion du stress (15 h) qui a concernée 80 machinistes, provenant de 13 centres Bus.

Des mesures d'accompagnement formalisées au travers de la plaquette, remise à l'ensemble des machinistes de suivi d'agression, et celle donnée à l'encadrement pour rappeler toute la procédure de suivi.

- Actions mises en place dans le cadre général de la prévention de l'inaptitude.
  - Action d'expression picturale (1 demi-journée par semaine pendant 8 mois), action entreprise de 1994 à 1996. Proposée à des machinistes en difficultés, face aux agressions diverses travail de distanciation par le dessin, menée par un art-thérapeute. 30 % des 35 agents inscrits à cette activité ont démarré une thérapie à l'issue de l'action.
  - Les E.T.P., Équipes Techniques de Prévention (depuis fin 1996), constituées de Responsables d'équipes de ligne, Responsables Prévention Sécurité, RRH, AS, Psychologue, dans certains cas le médecin du travail. L'objectif est de développer la capacité à mobiliser sur place l'ensemble des acteurs et des moyens nécessaires à une action préventive et curative adaptée à chaque cas singulier.
  - L'alternative courte à la conduite (A.C.C), depuis octobre 1996. Possibilité d'intégrer une autre fonction que la conduite pendant une semaine à 1 mois par an.
  - Les équipes de centre bus. Constituées d'agents déclarés provisoirement inaptes à leur emploi statutaire. Mission de proximité et d'assistance aux voyageurs. Existant depuis 1994, sous un autre vocable (A.P.S : Assistance Prévention Sécurité).

## **Les contrôleurs**

- Formation initiale des agents de contrôle, à la communication et à la gestion des conflits. Pédagogie active (jeux de rôle, analyse des situations) basée sur l'expérience des stagiaires, qui vise à donner des outils pour décrypter et analyser les situations professionnelles en relation avec la clientèle.
- Montée en effectifs des contrôleurs de bus de 380 agents en 1993 à environ 800 en 1997.
- En février 1997, une étude a été lancée pour évaluer la perception de l'agression, de sa prévention et de sa gestion auprès des contrôleurs.

## **Les Grands Frères**

- Opération "grands frères", mise en place dès 1994, renforcée en 1997, décrite comme une solution de sécurisation des machinistes et des voyageurs, une contribution à l'amélioration du climat social, par le dialogue (50 jeunes affectés aux lignes de bus, en 1997). La formation de ces effectifs comporte entre autre, un module de communication et de gestion du stress et des conflits.

### **⇒ Département environnement et sécurité**

- Depuis 1994, une unité spécialisée en formation et en prévention propose deux types d'action :
  - l'analyse des risques et la maîtrise des situations conflictuelles. Formation d'une durée variable en fonction des demandes des centres (pédagogie active basée sur l'expérience des agents),
  - la sensibilisation à la gestion du stress. Apprentissage de savoir faire, regroupés autour de trois axes ; le ressourcement, la dynamisation, la vigilance.

## **Les agents du G.P.S.R**

Entre 1994 et 1996, embauche de 700 agents de sécurité. Ils sont 850 en 1997. Ils doivent disposer au recrutement d'un bon potentiel physique maîtrisé. Ils ont pour principale mission de faire respecter la police des chemins de fer et d'assurer des actions de sécurisation auprès des voyageurs et des agents.

## **Le recueil social**

Depuis 1991, une entité appelée "Recueil Social", et rattachée au département Environnement et Sécurité depuis 1996, a pour mission d'assurer une assistance aux Sans Domicile Fixe, dans le métro.

### **⇒ Les réseaux ferrés : Métro et RER**

Sur les 13 lignes de métro, les agressions touchent principalement les contrôleurs, les agents de contrôle sécurité assistance et les agents de station.

#### **- L'organisation MAGISTER :**

Depuis octobre 1996, une nouvelle organisation est mise en oeuvre qui devrait être définitivement opérationnelle en 1998.

Pour chaque station de métro, il est prévu un agent fixe, chargé de la vente ; et un agent mobile, chargé de l'accueil et du contrôle.

Les R.O.C (responsables opérationnels d'équipe mobile), ils encadrent des équipes de 5 agents de station mobiles. Ils sont formés au règlement de défense corporelle et recrutés en interne, en fonction de leur résistance au stress.

Les C.S.A (agents de contrôle sécurité assistance)

Le corps constitué des agents du contrôle itinérant. Ils travaillent par équipe de 5 à 9 personnes.

## ⇒ L'opération RER Assistance

### • Le dispositif en matière de prévention et de gestion des ressources humaines

#### - Recrutement

- Vigilance en matière de recrutement des agents de sécurité.
- Critères professionnels et psychologiques de recrutement ; pour ce qui est des critères psychologiques, sont précisés ; la capacité à évaluer une situation critique, le sang froid, la mesure et le discernement.
- Les outils du recrutement : tests psychotechniques et entretiens.

#### - Formation initiale des agents de sécurité

- Durée de deux mois et demi, comprenant approche technique et psychologique d'intervention, sanctionnée par un examen de contrôle à l'issue de la formation.

#### - Sécurité

- Renforcement de la sécurité (moyens techniques et humains).
- Formation à la gestion des conflits.

#### - Prévention Sensibilisation

- Missions préventives de sensibilisation des jeunes et prise en charge des jeunes en difficultés en situation d'errance dans le métro.

### • Le dispositif en matière d'assistance aux agents R.E.R / R.A.T.P agressés

#### L'aide à la victime

##### Premiers soins

- S'efforcer de reconforter la victime par des paroles bienveillantes.
- Ne pas quitter le blessé avant l'arrivée des premiers secours.

### **Démarches immédiates**

- Ecouter l'agressé (vocation d'enquête).
- L'accompagner dans toutes ses démarches (commissariat, hôpital, médecin, retour au domicile).
- Prévenir la famille.
- Etre à l'écoute des problèmes posés par un retour retardé au domicile et aider à leur résolution.
- Raccompagner la victime chez elle, si nécessaire.

### **Pendant la période d'accident du travail**

- Se renseigner sur le moral de l'agent.
- Informer les collègues régulièrement.
- Veiller à la bonne prise en compte de l'agent concerné (rôle de la commission de suivi).

### **A la reprise d'activité**

- Faire le point avec l'agent, répondre aux questions qu'il peut se poser.

### **Prise en charge médico-sociale**

- L'agression d'un agent en service est un accident de travail.
- Une commission financière prévoit la participation de la RATP, en complément des indemnités aux prestations légales (Sécurité Sociale et mutuelle de la victime).
- Suivi des démarches de protection sociale par une assistance sociale.

### **Le suivi médical**

- La première prise en charge médicale consécutive à l'agression a valeur d'expertise des dommages corporels et de l'appréciation du préjudice psychologique pour les autorités judiciaires.
- Un suivi médical spécifique peut être proposé aux agents qui se sentent fragilisés suite à une agression. La prise en charge est effectuée par des médecins volontaires sensibilisés à des situations de ce type et ayant reçu une formation en conséquence.
- Dans les cas les plus sérieux, la victime pourra recevoir les soins d'un psychiatre ou d'un psychothérapeute.

### **La prise en charge juridique**

- L'agressé bénéficie de l'assistance juridique de la RATP.
- La RATP verse elle-même aux agents victimes, les dommages et intérêts prononcés par les tribunaux à l'encontre des agresseurs, garantissant ainsi leur éventuelle insolvabilité.

**2. Enquête sur la perception des agents concernant la prise en charge du personnel victime d'agression**

## *2.1 Méthodologie*

### *Déroulement de l'enquête R.A.T.P :*

125 personnes rencontrées durant la période du 28 octobre au 3 décembre 1998.

- 87 personnes du département BUS
- 18 personnes du département R.E.R
- 11 personnes du département SEC (G.P.S.R, Recueil Social)
- 9 personnes du département MTR (Métro)

Le recueil de données s'est effectué par entretiens individuels, en entretiens collectifs, en observation participante sur le terrain. **La confidentialité des rencontres est de rigueur! Par conséquent aucun nom, matricule, ou ligne ne seront utilisés ou mentionnés dans cette enquête.**

**Les réunions collectives ont été réalisées soit par catégorie des professionnels, agents d'exploitation, puis entre agents de l'encadrement; mais également en équipe complète incluant la ligne hiérarchique (Bus et R.E.R).**

Des précautions d'usage sont à observer quant au nombre de personnes interviewées. Cette analyse reste à l'échelle de l'échantillon de l'enquête. Il convient de s'interroger si ces analyses recourent le point de vue général. En sachant que la population est une population sensibilisée à la question traumatique, puisque majoritairement victime d'un incident traumatique.

### *Sélection des personnes interviewées*

⇒ Les personnes interviewées en entretien individuel ont été choisies sur la base des critères suivants:

- des personnes victimes d'événements traumatiques, ces derniers mois,
- des personnes soumises à des ambiances stressantes pouvant occasionner des troubles psychologiques,
- des personnes volontaires pour participer à l'étude après leur avoir expliqué les objectifs de celle-ci. Nous voulions éviter le processus de désignation ou d'obligation pouvant entraîner des résistances,
- un échantillon représentatif de la diversité des traumatismes, violence physique, violence psychique, harcèlement, témoin de suicide d'usagers, témoins d'incidents traumatisants etc.. Nous voulions éviter la mise de côté de personnel gênant par les risques de révélation (sélection consciente ou inconsciente de certains types de traumas),
- un panel des métiers, et des services concernés par ce thème.

Dans certaines directions l'échantillon a été composé de façon aléatoire, dans une démarche transparente. Les directions de départements de la Régie ont responsabilisé au maximum les cadres de l'encadrement. Aucune liste n'est parvenue par la Médecine du travail, Médecine Soins, Service Social; seul le Pôle Clinique/Prévention, et le service Climat Social ont présenté une liste d'agents volontaires, souhaitant participer à cette étude. Des agents nous ont contacté au début de l'étude directement par téléphone.

⇒ Les personnes interviewées en collectif ont été choisies sur la base des critères suivants:

- En fonction de leur confrontation permanente à ces incidents quelque soit leur grade ou statut, fonction. Mais en gardant à l'esprit la notion d'équipe, de collectif d'un secteur d'activités. Nous avons rencontré aussi des équipes complètes de l'encadrement.
- A partir d'un panel des divers services, lignes, centres, dépôts.

⇒ Qualification des personnels rencontrés:

Responsables de centre Bus	Machinistes Bus
Responsables des Ressources Humaines Bus	Conducteurs Métro
Responsable du Recueil Social, Département Environnement Sécurité	Contrôleur brigade de surveillance Bus
Responsable du retour d'expérience Bus	Assistants contrôle, brigade de surveillance B.A.S Bus
Responsable Anti-Fraude Bus	Opérateurs de contrôle O.C.P, brigade de surveillance B.A.S Bus
Responsables de ligne Bus	Opérateurs de contrôle O.C, brigade de surveillance B.A.S Bus
Responsables Prévention Sécurité Bus	Contrôleurs R.E.R
Responsables de groupe de brigade de surveillance Bus	Agent des gares R.E.R Agent de recette R.E.R
Responsable de groupe, assistant contrôle R.E.R	Agent de gare mobile R.E.R
Agent de maîtrise, responsable formation R.E.R	Agents de recette, contrôle, agents de station Métro Agent d'équipe mobile Métro
Chefs de ligne Bus	Agents de Sécurité G.P.S.R/SEC
Responsable des A.C.S.I Bus	Agents du Recueil Social, SEC Agents de sécurité du Recueil Social, SEC
Responsables d'équipes de brigade de surveillance Bus	Agent chargé de surveillance itinéraire (A.C.S.I)
Responsable Opérationnel de Coordination, encadrement d'équipe mobile R.O.C/ Métro	Feuilliste Bus
Chef d'équipe, agent sécurité G.P.S.R/SEC	Agent de permanence au P.C.L terminus Bus

## *Les modes d'investigation*

### ⇒ Les entretiens individuels avaient pour objectifs :

- de cerner les différentes atteintes à l'intégrité physique et/ou psychique (violences, outrages, harcèlement, traumatismes,...), resituées dans leur contexte, leur perception par les agents, et leur vécu.
- de repérer les accompagnements existants au moment de leur agression, et de leur satisfaction.
- d'évaluer leur connaissance des autres dispositifs, dans les divers services de la Régie.
- de mesurer les conséquences de la violence, du traumatisme. Tant sur les plans des symptômes, que relationnel, privé, et professionnel.
- d'apprécier la prise en compte de leur situation de victime par l'employeur.
- d'apprécier leur degré de satisfaction des différentes réponses de l'entreprise.
- de ressentir l'adéquation des réponses en rapport avec leurs besoins, attentes au moment de l'événement traumatique.
- d'évaluer leurs attentes et d'enregistrer leurs préconisations en matière d'accompagnement lors d'événements dommageables.
- de cerner les dispositifs de prise en compte de l'incident les plus opérants.
- de voir comment le personnel envisage les capacités d'action, de transformation, d'évolution de l'entreprise sur ces questions.

Les interviews individuels ont duré d'une heure et demi à deux heures chacun.

### ⇒ Les entretiens collectifs .

#### **Pour les agents d'exploitation**

- de caractériser les situations traumatisantes, les représentations des membres du groupe, et comment chacun en parle en collectif.
- de voir si des espaces et des lieux de parole existent, pour dépasser l'événement au niveau collectif.
- d'évaluer leur connaissance de dispositif existant dans d'autres départements de la Régie.
- de mesurer les besoins et les attentes au plan collectif, d'une prise en charge de l'événement.
- de cerner la satisfaction du personnel sur le réaccueil.

#### **Pour l'encadrement**

- d'évaluer les besoins éventuels pour un accompagnement dans le management de proximité, en situation de violences, et d'événements traumatiques individuels et collectifs.
- d'envisager un réaccueil adapté aux situations post-traumatiques.

Les réunions ont duré entre une heure et deux heures.

⇒ **L'observation participante ses objectifs étaient :**

- observer les processus psychologiques et sociaux opérés par des personnes situées à l'intérieur du champ d'apparition des phénomènes de violences, de leur prévention, et traitement. En tant qu'observateur, nous participions à la réalité sociale de terrain, en nous incluant dans les temps d'activités. La présence de l'intervenant s'inscrivant dans les activités, les intérêts des acteurs, et dans le contexte événementiel, cette présence est la clef pour utiliser la technique de l'observation-participation,
- sentir les conditions de réalisation de la tâche, avec ses contraintes, ses aléas, ses incertitudes.

La durée d'observation-participation a été de deux heures à sept heures.

### ***Méthodologie d'analyse du matériel recueilli***

Nous avons utilisé la technique de l'entretien semi-directif avec une grille d'entretien similaire pour chaque interview. Ce qui permet de recueillir les perceptions, vécus et ressentis individuels. Les représentations formulées sont donc subjectives pour les agents rencontrés. L'objectivité du terrain, du moment passe par ces filtres perceptifs personnalisés, ainsi sur un même incident des perceptions peuvent varier d'un individu à l'autre. Les subjectivités de tous nous conduisent à tirer des enseignements sur chaque item.

Les entretiens ont été analysés suivant la méthode de l'analyse de contenu, c'est à dire le repérage des différents vécus thématiques, et des variantes de propositions d'amélioration. L'analyse de chaque thème au travers de ses différentes expressions permet de schématiser la gamme des représentations du personnel sur ce champ d'étude.

Ce rapport intermédiaire ne reprendra qu'une partie des items, mais permet néanmoins de tirer des conclusions générales, qui seront affinées pour le rapport final prévu en mars 1999.

## 2.2 Résultats partiels de l'enquête

### ⇒ La caractérisation de la situation traumatisante

Les éléments qui suivent correspondent aux incidents traumatiques vécus par les agents rencontrés lors de l'enquête, répondant à la question :

***Quelle a été la nature de la violence, du traumatisme auxquels vous avez été confronté ?***

La première constatation est que le sexe n'est pas un critère de différenciation quant à la nature de l'agression. Les femmes subissent autant l'agression physique que les hommes.

La violence physique n'est pas dans son intensité spécifique dans un département. Le machiniste, le contrôleur ou l'agent de recette (métro et R.E.R) peut subir un déferlement de violence identique à celui que peut rencontrer le personnel de SEC, du moins au niveau de la brutalité de l'agression. Le conducteur de métro ou R.E.R, est moins confronté à une violence physique, par contre il subit une violence de nature différente, tel que le traumatisme lié au suicide d'un usager.

Nous avons adopté une classification (des types d'agression de Buss 1961) comparable à une précédente étude afin de mettre en parallèle dans le document final, les constats de 1998, avec ceux de 1993.

#### **Aggression active :**

**Physique directe** (coups et blessure) : les personnels exposés à ce type d'agression sont en premier lieu les équipes SEC, les machinistes, les agents de recette (Métro, R.E.R).

**Verbales directes et indirectes** (insultes, crachats, médisance critique des usagers sur le personnel) : sont supportées par les agents de tous les départements de la Régie et semblent être le lot quotidien des agents.

**Physique indirecte** (coups envers un substitut de la victime, agression de collègue, vandalisme) : les équipes SEC, de contrôleur, de la B.A.S sont en but dans une large proportion à ce type d'agression ; de part la nature de leur mission et leur fonctionnement en équipe.

Le pourcentage d'agression physique indirecte chez les machinistes est moins important en proportion des autres départements, mais cependant non négligeable, car il accompagne souvent les agressions physiques directes (vandalisme et coups).

## **Agression passive**

La spécificité des métiers fait la différenciation en ce qui concerne l'agression passive dans toutes ses déclinaisons (empêcher un comportement de la victime, bloquer un couloir de circulation, refus de parler, de saluer, de présenter un titre de transport, etc..) . Les machinistes sont en but à tous les types d'agression passive directe et indirecte, et ce pour 100% des agents rencontrés. De même toute équipe de surveillance ou de contrôle, à l'exception des équipes SEC (essentiellement des agressions actives).

## **Une diversité de vécus de l'agression**

L'agression n'est pas vécue de la même manière selon les métiers et, par voie de conséquence selon les départements ; elle peut être, de ce fait, un événement banal, perturbateur, stressant ou traumatique :

- elle fait partie du métier pour les agents de sécurité,
- elle est un risque inhérent au métier pour les agents de contrôle,
- elle est un risque encouru, facteur de stress supplémentaire pour les machinistes, les conducteurs de train, les agents de station et de gare.

Dans le cadre d'un dispositif d'assistance, ces particularités doivent être prises en compte. Ces constats sont récurrents par rapport à d'autres observations antérieures.

## **⇒ Perception et connaissance de l'existant par les agents, ainsi que les actions menées par d'autres départements.**

### **L'Existant**

#### **Lors des entretiens individuels**

La grande majorité du personnel interrogé n'a pas connaissance du dispositif d'accompagnement d'aide aux victimes, tant dans son service qu'au sein d'autres départements : "*Il faut glaner des renseignements pour avoir de l'aide.*"

Un certain nombre d'agents interviewés reconnaissent néanmoins, que depuis les mois d'avril/mai 98 un courrier est systématiquement envoyé aux agents victimes d'agression, pour leur indiquer la possibilité d'une prise en charge psychologique.

Les modalités de diffusion de l'information semblent tenir un rôle dans cette méconnaissance. Quand une information a été, dans un temps, diffusée elle reste vague selon les agents qui n'arrivent pas à repérer de quel type d'accompagnement il s'agit : "*..on sait que quelque chose existe, mais sans plus.* "

Lorsque l'information existe sous forme d'affiche ou de numéro vert, il semblerait que les personnes ont du mal à faire appel aux professionnels cités, car :

"...on ne les connaît pas...", de plus une appréhension, un sentiment de méfiance apparaissent concernant la confidentialité, les visées et les objectifs des accompagnants : "...c'est peut-être pour me faire remonter plus vite sur la ligne..."

Dans le même sens la présentation qui peut être faite par la hiérarchie d'un dispositif d'aide, d'une proposition de suivi par un psychologue, semble être mal perçue par le personnel : "...c'était comme une convocation...", "...je ne suis pas malade!..", ou bien simplement parce que "...ce n'était pas le bon moment..."

### **En entretien collectif**

Il n'existe pas pour les différents collectifs rencontrés de dispositif d'accompagnement psychologique pour le groupe quand survient un incident

**Il se tient des "debriefing", des réunions de retour d'incident avec le responsable de groupe (R.G), le cadre d'astreinte, le responsable opérationnel de coordination (R.O.C) :**

"...pour rechercher la faute, la responsabilité, voir les problèmes techniques...",

"...pour une compréhension de l'incident..."

Ces réunions de groupe ne sont pas spécifiques à la survenue d'un incident, elles ont lieu pour leur grande majorité à chaque fin de service.

Il existe également selon les départements, et selon les équipes de surveillance (pour Bus), de contrôle (pour le RER et métro) des "debriefing" entre collègues, sans hiérarchie, après l'incident, sur le terrain, pour :

"...faire le point, exorciser!.."

Cette tenue de réunion n'est pas systématique, elle dépend de la gravité l'incident, et elle est décidée par le groupe.

La décision de "...rester ou non sur le terrain, de poursuivre la mission..." ne dépend pas toujours du groupe, selon les départements, c'est l'agent de maîtrise qui décide en fonction de la gravité de l'incident, et non pas forcément en fonction du stress engendré, (ce qui n'est pas la même chose, ceci pouvant avoir des répercussions sur la dynamique du groupe dans sa mission de surveillance).

Le fonctionnement en groupe permet lors d'un incident, quand un agent est blessé, la prise en charge par un ou deux membres du groupe au plan humain : "...pour lui parler, le rassurer..." en attendant les secours et la mise en place des divers démarches.

## ⇒ Attentes et besoins des agents au moment d'un incident

**Les attentes et besoins sont à la fois multiples et singuliers, nous nous sommes attachés ici à relever les idées exprimées par tous. Il est attendu de la hiérarchie une amélioration dans ses relations humaines et dans la gestion des aspects administratifs:**

- Une meilleure écoute, une compréhension.
- Un soutien de l'encadrement s'exprimant par de la considération, "*une chaleur humaine.*", le sentiment d'être considéré comme "*un matricule, un numéro.*", étant très prégnant chez les agents.
- "*Créditer du temps*" en individuel et en collectif, même si cela coûte à la Régie, "*on a toujours l'impression qu'on vole du temps à l'entreprise ..*"
- Une reconnaissance de l'agression par la hiérarchie, que l'on reconnaisse l'agent comme victime, que soit évité les attitudes de jugement quant aux circonstances des agressions, afin d'éviter notamment un processus de culpabilisation, "*je ne suis pas coupable, mais victime.*", "*que les personnes présentes fassent le moins de commentaires possibles en ce qui concerne l'agression mis à part des paroles réconfortantes et bienveillantes.*", qu'il n'y ait plus une stigmatisation de l'inaptitude.
- Une diminution des sollicitations de la hiérarchie quand à la reprise du travail.
- Qu'un entretien de réaccueil soit effectivement réalisé, qu'il ne soit pas "*une pure formalité administrative*", mais une évaluation de leur situation présente.
- Des réponses adaptées dans les postes et affectations, lors des demandes de changement de service, de ligne, voire pour quitter le service, après une agression, ou lorsque l'agent se "*trouve à bout*" suite à des accumulations d'incidents plus ou moins importants, sans pour autant être en inaptitude. "*Rester en contact avec le métier pouvoir faire un travail par rapport à notre métier, ne pas être sur une voie de garage exemple si on est machiniste être adjoint chef de ligne, au R.G, etc..*".
- Une aide et une simplification de la procédure administrative, il s'agit d'un allègement de l'organisation en elle-même pour tous les papiers à remplir, il y a un vécu pesant et oppressant devant toutes les démarches à réaliser suite à une agression, alors que l'agent est parfois dans un état de confusion.
- Un suivi plus régulier par le département juridique, des informations périodiques sur le développement de la procédure et de l'affaire juridique.
- Plus de sécurité, se traduisant selon les départements par une réduction du temps d'intervention des équipes de sécurité dans les bus avec une mise à disposition de plus de matériel, une protection des locaux (les recettes à R.E.R ou métro, etc.), plus de moyens d'intervention pour le département SEC.

Les agents se demandent également quels pourraient être les moyens de la Régie pour une intervention au commissariat, à l'hôpital. En effet dans son ensemble, le personnel interrogé fait part :

- d'une réception peu chaleureuse, peu compréhensive des O.P.J lors du dépôt de plainte avec "*...le sentiment d'être traité parfois comme des délinquants...*",
- des convocations multiples au commissariat pendant la période d'arrêt maladie,
- d'une non reconnaissance bien souvent des répercussions psychologiques par les services hospitaliers lors d'une agression "*...ils parlent en terme d'I.T.T juste pour le physique...*",
- d'un temps d'attente trop long dans tous les services précités.

Il est suggéré de passer des conventions avec ces divers services pour avoir un traitement décent et compréhensif!

## ⇒ **Les attentes du personnel en matière de dispositif de prise en compte de l'incident traumatique**

Les éléments qui suivent correspondent aux représentations d'un dispositif à venir.

Répondant à la question:

***"si vous aviez à imaginer un dispositif de prise en charge, qui corresponde aux attentes du personnel, que proposeriez-vous ? "***

### **Pour permettre quoi ? Eviter quoi ?"**

Dans le discours de l'ensemble des agents interrogés, des mots clés se distinguent, des idées forces qui caractériseraient un dispositif de prise en charge afin de :

- lutter contre la solitude,
- d'être compris, écouté, pouvoir se confier,
- d'avoir le sentiment d'exister,
- d'être bien dans sa tête, éviter la dépression
- avoir un soutien, une prise en compte des besoins.

*"...pour permettre de réaliser le deuil de l'incident, en discuter, que l'agent soit bien avec lui même et comprenne des choses qu'il n'aurait pas pu voir seul, être aidé pour mieux repartir après..."*.

Il apparaît clairement un besoin de reconnaissance du statut de victime. Cette reconnaissance passe par une écoute et une compréhension,

*"...remettre l'humain au cœur des choses..."*.

Ce dispositif est envisagé comme un lieu d'aide, de soins devant la blessure psychologique (très finement définie par les agents eux-mêmes),

*"...sortir la tête hors de l'eau..."*,

*"...parler de ce que l'on ressent, éviter de parler seul dans sa tête..."*,

*"...se libérer, au début on ne sait pas ce qui nous arrive, on a du mal à réaliser..."*,

*"...sortir du tunnel..."*,

afin d'éviter des complications psychologiques.

Par l'accompagnement dispensé, le dispositif est également vécu comme un lieu facilitant la réintégration sur son lieu de travail, au sein de son équipe, en évitant une trop forte médicalisation, et des arrêts de travail :

"...éviter de médicaliser et de prendre des médicaments..."

"...si j'avais vu quelqu'un a temps, j'en serais pas là maintenant..."

Pour certains, une mise en inaptitude provisoire (A.P.P.E.S), est vécue comme dévalorisante et parfois comme une sanction,

"...ne plus vivre l'agression comme une faute..."

Enfin l'accompagnement permettrait de limiter les répercussions sur le champ familial,

"...dédramatiser autour de l'incident, surtout en famille..."

### **Les types de professionnels attendus pour cet accompagnement**

Pour cet item la plupart des agents entendus ont donné au moins deux réponses, nous obtenons donc un total supérieur à 100% pour l'analyse des réponses.

- **89%** des agents préconisent un accompagnement par un psychologue.
- **16%** des réponses précisent la nécessité d'un médecin, pour ce pourcentage, dans la plupart des cas il s'agit d'une double prise en charge (psychologue et médecin).
- **12%** désignent comme type de professionnels le médecin de famille, "le maître", l'assistante sociale; ceux-ci ayant pour fonction d'être les relais entre l'agent victime et le psychologue.
- **2%** des réponses font appel à des professionnels dont le rôle serait de permettre un "*réapprentissage de la vie*" (exemple "un éducateur-psy").
- **4%** de réponses ne sachant préciser le type de professionnels.

En ce qui concerne le choix d'un psychologue pour l'accompagnement de l'agent traumatisé, les pourcentages sont sensiblement identiques lorsque l'on reprend les réponses pour chaque département de la Régie. Le couple psychologue plus agent de maîtrise est fréquemment cité.

**Le psychologue est choisi pour ces compétences, dans l'évaluation psychologique et l'accompagnement thérapeutique, son écoute; un professionnel possédant une spécialisation sur le champ de la victimologie et du traumatisme.**

### **Quelle structure ?**

- **70%** des sujets interrogés préconisent une structure d'accompagnement et d'écoute externe à la Régie.
- **10%** pensent que cette structure doit être à la fois interne et externe.
- **6%** sont pour une structure interne à la Régie.
- **14%** ne se prononcent pas.

## - Le choix d'une structure externe

Différentes raisons sont avancées pour ce choix :

- la liberté de parole,
- le secret professionnel et médical,
- éviter le cumul des fonctions de recrutement et de thérapeute pour le psychologue,
- éviter que la R.A.T.P soit juge et parti, permet la neutralité et l'indépendance,  
"*..ne pas être sous tutelle de l'entreprise..*",  
"*..par rapport au rendement, pour qu'il (le psy) ne soit pas influencé..*",  
"*..y a trop de méfiance!..*".
- décentraliser le lieu d'écoute, sortir du contexte,
- enfin les professionnels de cette structure doivent être disponible et  
"*..aller vers l'agent..*".

## - Le choix d'une structure interne et externe

Le psychologue serait extérieur à l'entreprise, ce qui permettrait une liberté de parole, mais il aurait une bonne connaissance du cadre, des structures, une connaissance du fonctionnement de la Régie.

## - Le choix d'une structure interne

- Ce choix repose sur le fait que les psychologues internes à la R.A.T.P ont une bonne connaissance de l'organisation du travail, des conditions de travail, et des termes spécifiques à la Régie.

- **Les différents collectifs rencontrés** se prononcent également en faveur d'un dispositif extérieur à la R.A.T.P, pour les mêmes raisons que leurs collègues.

## Les modalités de fonctionnement du dispositif :

Pour les agents l'expression des émotions après un traumatisme fait défaut, car ils sont "*...pris dans l'engrenage administratif...*". La plupart veulent une présence immédiate, une "*...intervention sur incident...*", qui permettrait de s'exprimer, d'être rassuré, de reprendre pied dans la réalité. Il est souhaité un dispositif de proximité, humain, où les notions de suivi et de durée sont importantes.

A la rencontre avec un professionnel de l'écoute dans un premier temps, au moment de l'agression, est attendu un suivi à court et moyen terme ; l'équipe devant rester disponible selon les besoins et demandes des agents.

Le suivi est envisagé à différentes périodes, à savoir :

- pour certains des consultations individuelles à un rythme de une, deux ou trois consultations dans la semaine, pendant le temps nécessaire, ( dans ce cas il est alors pensé une prise en charge au long cours).
- d'autres préfèrent un suivi ultérieur après l'incident, plus ponctuel ("*...les quelques jours suivant l'incident...*"), puis lors de l'arrêt de travail, ou à la reprise d'activité.

Le suivi thérapeutique ultérieur se ferait pour les agents, plutôt sur des lieux proches du domicile, des lieux de travail (certains agents ne refusent pas que les bureaux soient dans le dépôt, d'autres s'y opposent), des propositions d'utilisation des locaux de collectivités locales (Maison des associations, centre médico-social, etc..) sont faites, quelques personnes évoquent les centres médicaux R.A.T.P, qui pourraient héberger ces professionnels. Pendant la période d'arrêt de travail, les agents souhaiteraient que les entretiens puissent avoir lieu à leur domicile.

### **Consultations individuelles et / ou en groupe ?**

Majoritairement les agents veulent que le dispositif puisse proposer les deux éventualités, consultations individuelle et collective; en laissant la possibilité de s'inscrire dans l'une ou l'autre, voire de participer aux deux options.

Ces deux options doivent pouvoir exister tant au moment du traumatisme, que dans l'après traumatisme, dans la prise en charge psychologique.

#### **- Consultation individuelle :**

La consultation individuelle est envisagée comme :

- un temps d'écoute afin d'offrir un premier contenant à la détresse, face à l'agression qui vient d'avoir lieu,
- exorciser le traumatisme,
- une intimité de la rencontre, pour certains "*...peur du regard de l'autre, par timidité...*",
- un travail individuel, un suivi "*...plus rapproché, à titre privé...*" laissant la possibilité si il y a une interruption, de pouvoir reprendre ultérieurement,
- une prise en charge au long court,
- en cas d'accident individuel.

**- Consultation en groupe :**

Très souvent les sujets victimes ont un vécu "*...où ils se sentent ridicules..*" par rapport au groupe; le groupe permettrait :

- à l'agent d'être compris dans l'intensité du traumatisme, et d'avoir une reconnaissance de la symptomatologie attachée au traumatisme.
- de partager des angoisses, de connaître les différents vécus, face à un incident, d'échanger les sentiments et émotions.
- de remettre collectivement du sens sur l'événement.
- de réintroduire la vie collective pour éviter la marginalisation de l'agent agressé, créer une solidarité du groupe.
- de sortir "*...la haine collective...*".

**- Les collectifs rencontrés** sont assez proches des points de vue des agents s'exprimant en entretien individuel. Là encore on retrouve :

- l'importance d'un dispositif de proximité,
- les notions de disponibilité,
- la notion de rapidité allant avec simplicité,
- un accès direct au dispositif.

Les avis sont partagés quant à la systématisation d'une orientation vers un psychologue. Sans doute faut-il penser le "*...dosage, le moment de la proposition...*", si le psychologue "*...va vers l'agent.*", dans ce cas il y a unanimité. L'offre d'une rencontre apparaît comme un point capital pour dépasser cette difficulté paradoxale d'avoir besoin d'un psychologue, et l'appréhension qu'il suscite.

## Les types de dispositifs préconisés par les collectifs de différents départements

### - Au département Métro

Il est imaginé une cellule de prise en charge, spécialisée, extérieure "*..à la famille R.A.T.P..*". Ouverte 24h/24h, avec un secrétariat.

Le personnel serait composé de psychologues, de personnes du service juridique, et d'assistants sociaux.

Lors d'une agression le psychologue et une personne du juridique devraient être présentes sur le terrain pour un accompagnement durant les démarches administratives et à l'hôpital.

Le rythme des consultations individuelles :

- à la demande selon les situations,
- systématique à la reprise du travail (entretien de "réaccueil") et peu de temps après.

Des groupes de parole pour les membres du groupe agressé peu de temps après l'incident : "*...pour se retrouver dans un endroit et évacuer, parler pour apaiser la tension...*".

Ce dispositif ferait également de la prévention en installant une permanence psychologique ambulatoire, pour tous les agents, afin d'éviter les accumulations de stress et "*...avant d'être limite psy... (\*)*".

### - Au département Bus

Des entretiens individuels, avec un psychologue extérieur à la R.A.T.P, un psychologue "*agréé*" R.A.T.P. Pour ceux qui le souhaitent, un suivi à long terme.

La possibilité d'un entretien avec le psychologue lors du retour.

Lieu : proche d'un centre bus.

Ou bien un regroupement de deux cellules en fonction des divisions Nord/Sud; le personnel présent rassemblerait psychologues, médecin chef, médecin.

Ce schéma fonctionnerait tant lors d'une agression, d'un incident, mais aussi en permanence "*...afin de pouvoir rencontrer un psy, quand ça va pas...*". Rejoignant la proposition de Métro, d'une permanence mobile, de terrain.

Des groupes de parole autour de leur vécu lors d'une agression. Ce groupe serait composé d'un psychologue, des machinistes. La mise en place de ce groupe se ferait selon l'incident, pas forcément le jour même de l'incident, mais dans la semaine. Il pourrait à nouveau rencontrer le psychologue quelques mois après.

(\*) L'idée de l'agent est à traduire par "Avant de s'installer dans une névrose traumatique".

## - Au département RER

Des entretiens individuels, quand l'accident du travail est important.

Des groupes de parole avec un psychologue extérieur à la RATP, selon la gravité de l'incident.

En permanence "*...un psychologue serait à disposition des équipes...*", "*...pour un suivi sur l'année...*" en préventif.

Un psychologue pourrait être "*... attaché au corps de contrôle...*".

## -Au département SEC, Recueil Social

Nous n'avons pas pu rencontrer dans les temps impartis pour le rapport intermédiaire, un collectif du Recueil social.

Néanmoins le responsable du Recueil social, le Dr P. Henry, nous a précisé son point de vue quant à un dispositif d'accompagnement des agents du recueil social. Il n'existe pas selon le Dr Henry le même contexte de violence physique au sein du service que dans les autres départements, "*...même en terme de micro agression...*", à l'exception des insultes.

Les difficultés que rencontrent les agents d'environnement sont en lien avec la spécificité du public rencontré : les sans abris, sans domicile fixe, les marginaux et des malades mentaux, des "*...personnes très abîmées, avec pour certains des troubles psychopathologiques...*".

Le travail auprès de ce type de population implique recul, élaboration des émotions afin que de ne pas "tomber" dans une "usure" parfois méconnue des agents d'environnement, voir un "*déni des difficultés, des souffrances rencontrées*".

Un dispositif d'accompagnement psychologique au sein du recueil social aurait donc pour visée d'offrir un espace d'expression afin d'évoquer :

- les angoisses, le désarroi possiblement éprouvé par les agents au cours de leur mission,
- les interactions qui peuvent surgir,
- travailler les perceptions de ce public, la perception de ce type de mission.

L'accompagnement psychologique serait effectué par un psychologue, un "*..spécialiste détaché de la hiérarchie...*", indépendant. Son intervention se situerait à deux niveaux par sa participation à des groupes de parole ponctuels, et sur le terrain par la tenue d'une permanence.

### **Sur le temps de travail ou le temps privé?**

**66%** des agents demandent des entretiens sur le temps de travail, car ils estiment que ce serait une manifestation de solidarité de l'entreprise face à l'événement.

**31%** envisagent les deux possibilités. L'essentiel étant que lors de ce suivi, ils y trouvent un bénéfice thérapeutique (le temps de la consultation pouvant être pris sur un temps de repos ou d'arrêt de travail).

Le partage entre temps privé et temps de travail est plus net, quand il se fait selon le type de consultation individuelle ou en groupe.

Les rendez-vous individuels pouvant se faire sur le temps privé, et les groupes de parole sur le temps de travail.

### **⇒ Répercussions des violences sur les personnes**

#### **- Répercussions personnelles et familiales**

Les répercussions familiales n'apparaissent pas pour tous, néanmoins pour les agents les plus touchés elles sont mentionnées, également pour les agents cumulant des incivilités qu'ils arrivent difficilement à évacuer en revenant au domicile. Les relations devenant alors tendues.

Les rapports dans le couple peuvent se dégrader, par une distance dans le comportement. Les enfants peuvent sentir soit une réactivité agressive, ou un détachement, un repli du parent sur lui-même, se posant des questions sur cette modification d'attitude parentale.

#### **- Répercussions professionnelles**

##### **Arrêt de travail, conditions de la reprise d'activité et du retour dans le service.**

Les personnels traumatisés ont consciemment envie d'être mieux, et souhaitent qu'on les arrête le temps où il est normal de les arrêter, et dès qu'ils peuvent reprendre leur travail, ils le reprennent. Dans notre enquête revient l'idée que les agents n'ont pas envie de se fixer à l'agression, mais que la reprise d'activité est préférable dans les meilleurs délais, toutefois pour chacun le besoin de récupérer est à entendre dans sa singularité, il n'y a pas de barème type. Un professionnel doit malgré tout repérer les dénis, les attitudes hypomaniaques qui camouflent une fragilité sous-jacente, freiner la reprise qui risque d'être éphémère.

**⇒ Les autres paramètres de l'enquête seront analysés en janvier et février 1999.**

## ***VI - Éléments intermédiaires d'analyse***

## *Remarques préalables*

### *Aider...mais aussi Soigner.*

La réparation des victimes ne se réduit pas à l'indemnisation. Elle passe par la reconnaissance sociale, les soins et la prévention de la victimation.

En 1982, le rapport du professeur Paul Milliez rédigé à la demande du Garde des Sceaux Robert Badinter, a conclu à la nécessité d'aider les victimes et de créer des structures spécifiques.

En 1986, l'INAVEM a regroupé les services d'associations d'aide aux victimes repartis sur toute la France (150 associations) (1).

En 1992, Jean Gortais présentait un rapport de mission à propos de la spécificité et du rôle de l'aide aux victimes, cette étude se concluait sur le trop grand silence qui entoure la détresse psychique des victimes et sur l'insuffisance des initiatives et des moyens destinés à pallier cet inconvénient. En effet le contraste est manifeste entre l'efficacité du dispositif juridique et le déficit patent de l'aide psychologique. Qu'il s'agisse de l'état, de la Politique de la Ville, voire de la Sécurité Civile, des entreprises, il n'y a pas d'investissement suffisant (dans tous les sens du terme) dans l'accueil et l'aide psychologique proposé aux victimes.

Le secrétariat d'état à l'action humanitaire d'urgence a créé une cellule d'urgence médico-psychologique intégrée au SAMU après l'attentat du 25 juillet 1995.

Pourtant, les principes énoncés à l'échelle nationale et internationale affirment à la fois le bien fondé de cette aide et la nécessité d'une plus grande professionnalisation. En effet, les formations courtes de professionnels non spécialisés en psychopathologie et psychiatrie légale ne suffisent plus si l'on veut véritablement prévenir les troubles psychiques et les processus de désocialisation liés à la victimation.

La créativité dynamique des institutions est attendue. Certaines entreprises particulièrement exposées à des accidents, vols, agressions ou prises d'otage (hold up) s'organisent comme le secteur bancaire notamment (cf. compte-rendu de La Banque B.B.L belge). A la lumière de l'étude, la RATP s'est montrée attentive et solidaire des agents face aux risques. Les premiers éléments du dispositif mis en place ces dernières années en atteste.

De ces actions innovantes, on peut en tirer les effets suivants. Le fait d'avoir été victime peut avoir des répercussions sur la situation professionnelle. Tout employeur doit ainsi prendre en compte son personnel victime, que l'acte violent soit en relation avec l'activité professionnelle ou non (agent agressé sur le retour au domicile par exemple). Un accident ou une agression sur le lieu de travail fait du soutien de l'employeur une obligation. Une bonne organisation de crise diminue le sentiment d'insécurité dans l'entreprise. Elle renforce la cohésion de l'équipe et la confiance des agents, employés envers la direction, elle améliore enfin l'image de l'entreprise auprès du public et des médias.

1. Carole.. Damiani "Les Victimes: violences publiques et crimes privés", Bayard Editions, 1997, 278 pages

Dans l'idéal, les cadres, les agents de sécurité, le service médical et social bénéficient préalablement d'une formation spécialisée. Nous préconisons une intervention préventive et d'accompagnement de l'encadrement, afin de constituer une équipe cohérente d'accompagnement d'urgence.

Dans tous les cas de victimation (selon l'European Forum for Victim Services, réuni en 1998, qui a produit un fascicule *"Recommandations sociales en faveur des victimes d'infractions pénales"*, avec une partie sur l'environnement professionnel), *"..les employeurs concernés doivent procéder à l'évaluation rapide des besoins des victimes, et faciliter le contact de leur personnel avec un service spécialisé dans l'aide aux victimes.."*.

Ce Forum Européen des Services d'Aide aux Victimes, réunissant 14 pays, préconise *"..des équipes d'intervention indépendantes et spécialisées dans la gestion des crises devant être disponibles, pour apporter aux victimes un soutien moral, une aide psychologique dans l'urgence, une première information.."*.

De notre enquête interne, majoritairement ressort le besoin d'externaliser l'accompagnement psychologique, géré par une organisation partenaire de la Régie, intervenant rapidement sur place pour offrir aide et conseils d'organisation, ainsi qu'un accompagnement psychologique immédiat. L'accompagnement des différents intervenants impliqués est judicieux, permettant ainsi d'atténuer les conséquences psychologiques ultérieures.

## *Les grandes idées à retenir*

- ⇒ **Intervenir immédiatement auprès de la victime pour une prise en charge précoce.**
- ⇒ **Intervenir dans le cadre d'une offre institutionnelle sans pour autant qu'il y ait demande de la victime.**
- ⇒ **Bénéficier d'une procédure commune, avec des particularités selon les métiers.**
- ⇒ **Développer une formation consensuelle et préventive. Engager des actions de prévention plurielles.**
- ⇒ **S'interroger sur la prescription médicamenteuse.**
- ⇒ **Envisager des solutions et des aménagements à la reprise d'activités, pour une réduction du prononcé d'inaptitude provisoire.**
- ⇒ **Observer une vigilance en matière de recrutement , mais la prévision du vécu traumatique est impossible à mesurer.**

*Nous allons reprendre point par point ces idées à la lumière de l'étude.*

## **L'intervention immédiate auprès de la victime, une prise en charge précoce**

**La prise en compte précoce et adaptée de toute victime**, de tout traumatisé psychologique, de tout "*blesse psychique*" est un facteur important d'efficacité et de prévention contre l'installation de séquelles psychiques différées et tardives.

La victime psychique se définit comme " *une personne qui, ayant subi une agression physique ou psychique ou les deux à la fois ou tout autre préjudice, a de ce fait, présenté ensuite des altérations plus ou moins importantes de son psychisme, immédiates ou différées, transitoires ou durables*" (Médecin Général Crocq ) (2)

Les intervenants prenant en charge les divers opérateurs de la Régie victimes d'accidents, d'agressions individuelles ou collectives, sont également soumis à une tension émotionnelle intense et parfois exceptionnelle, devant adopter des comportements d'urgence adaptés et efficaces vis à vis de la situation donnée.

Nous tenons à préciser que les membres du personnel agressés, traumatisés sont bien conscients de ces vécus, et sont reconnaissants à ces hommes et femmes qui tentent de les aider. Ils ne sont pas toujours perçus comme aptes, du fait d'un manque de formation, de préparation, ou de leur état émotionnel par rapport à la situation rencontrée.

N'oublions pas qu'on leur demande non seulement une réponse technique, qui doit être rapide et opportune, un savoir et un savoir faire, mais en plus une réponse relationnelle qui met en jeu leur savoir être prenant en compte le stress de la victime, mais aussi leur propre stress, celui des collègues parfois, sans oublier l'entourage de l'agent joint par téléphone ou au moment du raccompagnement.

Devant ces multitudes de contraintes, tant physiques que psychologiques, les équipes d'accompagnement lors d'incidents doivent comprendre le stress, le choc psychologique, le traumatisme et leurs effets, une formation est donc nécessaire.

Ainsi, les intervenants formés seront confrontés à une personne en souffrance. Cette souffrance n'est pas liée à une maladie, mais à des circonstances émotionnelles que l'on peut assimiler à des "blessures psychiques". Les agents de maîtrise, les cadres de proximité observeront la traduction de la souffrance psychique des victimes. Cette dernière pourra s'exprimer par la parole, par le silence, par les gestes. C'est donc plus au savoir être de l'intervenant, plus à ses qualités humaines qu'à des techniques apprises qu'il est fait appel; et même s'il est besoin de techniques, il est nécessaire d'humaniser ces gestes d'autant qu'ils se pratiquent en urgence.

L'enquête interne à la Régie que nous avons menée et les échanges avec des responsables de dispositif d'autres secteurs d'activités, montrent à quel point les victimes sont sensibles à cet aspect humain, qui leur paraît essentiel. Hélas, certains en déplorent l'absence, par maladresse. Les agents agressés demandent alors la présence de spécialistes pour une communication sans brusquerie: il est urgent de prendre son temps! L'important est que tout membre d'une équipe d'accompagnement des victimes soit à l'écoute de la personne secourue. Il doit l'accompagner tout en restant lui-même. Il faut d'abord établir le contact, afin d'obtenir une certaine détente permettant une décontraction non seulement physique, musculaire, mais aussi psychologique facilitant ainsi l'expression verbale des émotions ressenties.

2. F. Nicol-Roy, Article intitulé "Secourisme et Psychologie", extrait de Revue Pratique n°29 de juillet 1998. Fourni par un conducteur de R.E.R

L'intervenant doit recueillir avec compassion le premier récit libérateur (abréaction (3) ou catharsis (4) ). Il faut qu'il écoute la victime, la fasse parler, respecte ce qu'elle ne dit pas (c'est sa vérité), qu'il l'apaise et surtout ne la juge pas. Par le passé, mais aussi actuellement des agents se plaignent de jugement ou de non respect de leur vécu immédiat; demandant alors une écoute neutre, non hiérarchique et plutôt des professionnels spécialistes de l'écoute.

**La prise en charge précoce** est très importante pour les victimes qui éprouvent un réel réconfort, un effet apaisant et l'impression que l'entreprise ne les abandonne pas à leur propre sort. Car souvent l'entreprise est vécue dans sa version productive, et non sociale, ni humaine. Le désarroi de ces blessés psychiques est intense d'autant que s'ajoute quelque fois un sentiment de culpabilité, caractéristique attenante à la psychologie de toute victime. Culpabilité lorsque l'un des collègues est plus blessé que lui-même, mais aussi culpabilité en général comme si l'agent avait été puni pour une faute obscure ou comme s'il avait été désigné comme bouc émissaire pour expier une faute collective, la représentation de la victime est souvent bien plus imaginaire que réelle.

L'accompagnant doit gérer le désarroi ; respecter les différentes phases du traumatisme, s'adapter au rythme de chacun, avoir une attitude appropriée et l'accompagner dans cette épreuve.

On voit là toute la difficulté du positionnement des cadres, qui ont des contraintes d'exploitation à gérer, et peuvent difficilement cumuler ces attitudes thérapeutiques et humaines.

Ainsi, l'arrivée des secours psychologiques sur le terrain peut non seulement soulager les personnels techniques, les cadres, de la prise en charge (et la prise en compte) de ces blessés psychiques. Mais aussi permettre un effet apaisant,

- d'apporter des soins psychologiques d'urgence,
- d'écouter,
- de connaître l'effet de l'abréaction précoce dans la prévention de développements psychopathologiques ultérieurs (névrose post-traumatique),
- de préparer un suivi à plus long terme s'il devient nécessaire (soit en suivi individuel, soit en constituant des groupes où la souffrance puisse s'exprimer),
- d'influer sur la gravité du devenir potentiel du traumatisme psychique sont autant d'action composant les secours psychologiques.

**Il est donc primordial de constituer une équipe cohérente et complémentaire dans ses missions pour prendre en compte tous les besoins des agents agressés**, ce peut être le rôle "*d'équipe ou de cellule d'accompagnement des victimes*" composée des divers professionnels attendus. L'entreprise devra réfléchir, à la prise en charge ou non des clients victimes, car un dispositif qui s'occuperait uniquement du personnel pourrait nuire à l'image de la régie aux yeux de sa clientèle.

Nous développerons cet aspect dans le prochain paragraphe, c'est en effet une dominante de l'enquête, avec la mise en place d'un dispositif général dans l'entreprise, et ses variantes propres liées aux contraintes des métiers ou aux lieux d'exploitation.

3. **Abréaction**: décharge émotionnelle libérant une tension produite par un événement traumatique.

4. **Catharsis**: selon Aristote, il s'agit de l'effet "purificateur" produit par la tragédie sur le spectateur. En psychothérapie, on désigne sous ce terme l'effet produit par la décharge d'affects pathogènes liés à un événement traumatique grâce à l'évocation de celui-ci.

## **Notre mission : travailler la question de l'offre et non pas de la demande**

La particularité de l'état psychologique de la victime, conduit les spécialistes à réviser leur à priori, à savoir "*..nous attendons que la personne énonce une demande..*", sous-tendue de l'idée du libre choix de la prise de décision d'un suivi psychologique par l'intéressé. Voire d'un souci de responsabilisation de l'agent.

Or tant l'étude du cabinet Stimulus, que les éclairages reçus par le service "Paris Aides aux Victimes" (Carole Damiani) affilié à l'INAVEM, que l'Institut de victimologie (Gérard Lopez), mettent en lumière que l'agent victime n'est pas toujours en mesure d'évaluer par lui même la nécessité de ce suivi et d'être en position de demandeur. D'autant que ce n'est pas la gravité de l'incident, qui à elle seule peut déterminer cette nécessité.

En d'autres termes, l'absence de demande ne signifie pas qu'il n'y ait pas de besoins.

De même, il n'y a pas de demande sans qu'il y ait d'offre.

La demande renvoie aux manques tels qu'ils sont ressentis et exprimés par la victime qui souffre de ces manques. La demande passe donc par le langage. Elle ne se constate pas en extériorité comme le besoin: "*elle est ce que nous dise les victimes*". Or toute la difficulté est ce passage par l'acte de parole, d'où par conséquence l'absence de demande. Les agents sont dans l'incapacité de l'exprimer, ce qui redonne du sens aux résultats d'autres études, où l'on constatait que les machinistes avaient du mal à participer au dispositif de l'étude, ce thème est sensible et ne peut rencontrer facilement une parole de l'agent.

Ceci nous permet de saisir un des aspects qui font que la structure d'accueil des agents agressés (composée de la médecine du travail, de la médecine de soin, du service social et du Centre de psychologie R.A.T.P), mise en place à partir de juillet 1996, n'a pas rencontré la demande en masse des agents victimes. Le souci de ces professionnels étaient légitimes et louables, mais le besoin spécifique de cette position de victime a échappé aux analyses fondatrices, ne donnant pas la juste mesure en terme d'effets par rapport à la mobilisation, aux efforts consentis par ces services.

Ainsi le Dr Jouannique de la Médecine du travail trouvait lors de nos rencontres préparatoires de l'étude, que le fonctionnement du dispositif n'était pas opérationnel. Bien qu'il y ait eu un consensus des quatre composantes du groupe de travail, l'information par la remise de plaquettes, et la cellule de veille à tour de rôle, restent des outils non opérationnels.

Les constats du Dr Jouannique portaient non seulement sur un dispositif non opérationnel, peu connu, mais aussi sur les délais trop longs de rencontre des agents agressés. Dans le cadre des convocations après l'arrêt de travail, l'agent est vu à 15 jours ou 3 semaines après l'incident. Les agents sont donc reçus tardivement, pour ceux qui ont cette chance d'être rencontrés.

Dans notre enquête, ressort également que les agents méconnaissent en grande partie le dispositif de 1996 (5), ou ne l'utilisent pas, tout en demandant un accompagnement psychologique rapide au moment de l'agression et du traumatisme.

La clé de la compréhension de ce phénomène est livrée par les agents eux-mêmes, puisqu'ils souhaitent une systématisation de l'accompagnement psychologique avec un professionnel indépendant (n'appartenant pas à une structure centrale de la régie) qui vienne vers eux, et une liberté de choix de l'agent de continuer ou non le suivi ultérieur. Le sens de l'intervention faisant toute la différence. D'ailleurs les spécialistes en victimologie et criminologie ont adopté depuis plusieurs années cette orientation de la démarche vers la victime, du fait des constats cliniques et de la recherche. Les membres spécialisés (en criminologie et victimologie) de cette étude ont dans leur pratique quotidienne de soutien, adopté cette démarche depuis 1986, et ont pu en mesurer les effets.

Nous avons découvert le paradoxe suivant, comme le soulignait José Gonzales de la D.R.H, (constatant lui aussi que la prise en charge ne fut pas évidente), au travers de l'appréhension que les machinistes ont à se rendre au centre de psychologie R.A.T.P, entre la méfiance envers les "*psy*", les représentations du personnel autour de "*psy=folie*"; et les préconisations des agents dans notre enquête d'une aide psychologique. L'approche collective des agents va vers ces stéréotypes, alors que l'approche personnelle (entretien confidentiel singulier lors de notre enquête) est plus authentique puisque non soumise au jugement du groupe, des collègues, de la hiérarchie de l'entreprise.

De plus ce côté systématique permettrait une évaluation objective de l'impact de l'agression, si elle est menée par des professionnels indépendants, évitant les dérives de perception :

- par une minimisation de l'impact par l'encadrant, ou des incompréhensions réciproques sur le fait d'être en arrêt de travail (interprétations de l'encadrement, voire des collègues),
- par des attitudes opportunistes,
- par de la méfiance des agents envers des "*soignants maison*",
- par des processus de culpabilisation de l'environnement de travail.

Les agents doutent des évaluations de l'encadrement sur leurs besoins de suivi, du fait de leurs obligations de gestion, et du souci de conserver des effectifs suffisants sur ligne.

Les visites auprès de la banque B.B.L belge, le centre de victimologie, et de l'I.N.A.V.E.M. (qui suit les expériences des dispositifs mis en place sur diverses entreprises et services publics), nous confirment dans le choix d'une systématisation de l'évaluation du traumatisme, grâce au déplacement vers le personnel victime, "*d'unité ambulatoire spécialisée*", "*d'équipe d'accompagnement ou d'assistance des victimes*".

La R.A.T.P pourrait prendre intérêt, et attention à une réflexion sur la dimension : de l'offre qu'elle veut développer à l'égard de son personnel, qui par ailleurs donnerait le réel sentiment que l'entreprise se veut solidaire de ses agents.

5. Des problèmes de communication, d'information bloquée, la nature des relais, les doubles fonctions de recrutement et de prévention-soins du centre psychologique, sont autant de pistes de compréhension du manque de clarté dans le repérage du dispositif, et de sa sous utilisation.

## **Une procédure commune, avec des particularités selon les métiers**

Le traitement des agents devrait être un droit pour tous, afin de bénéficier de l'assurance d'une procédure d'accompagnement et d'intervention, quelque soit le département de l'entreprise où ils exercent, leur horaire de travail, leur spécialité. Bien évidemment la spécificité des métiers devraient permettre d'aménager, d'adapter la procédure générale.

Les diversités de prise en charge, et parfois son absence (Noctambus, G.P.S.R) varient énormément. Ceci conduit à préconiser une formalisation de l'intervention de l'équipe d'assistance dans toutes ses dimensions administratives, juridiques, psychologiques, et sociales; sans oublier l'urgence médicale qui s'impose dans les cas d'atteintes à l'intégrité physique.

Les procédures de suivi ne peuvent plus apparaître comme discriminantes, d'un service à l'autre, d'un responsable à l'autre. Le manque d'homogénéité des réponses au département BUS, du secteur nord au secteur sud est patent selon le C.H.S.C.T. BUS, les niveaux de responsabilité sont différents dans l'abord d'incidents traumatiques. Aussi la politique de l'entreprise devrait être clairement énoncée à tous les niveaux de la hiérarchie, et soucieuse de son application.

## **De la prévention, de la formation**

Cette sensibilisation de l'entreprise à l'aspect de promotion de la santé, et du mieux vivre dans son environnement de travail est essentiel.

Le personnel et/ou les clients de nombreux secteurs d'activité sont en particulier exposés au risque d'une victimisation, notamment dans les transports, le commerce, la banque, la Poste. Les entreprises concernées doivent prévenir leur personnel des risques encourus et des moyens de les appréhender, ceci pouvant entrer dans des dispositifs de formation initiale et continue.

Mais, elles doivent aussi organiser et penser les mesures de sécurité, la surveillance des lieux de travail, pour développer une diminution du sentiment d'insécurité. La demande première du personnel, nous l'avons vu dans l'analyse de la revue de Presse suite à l'agression d'un machiniste en octobre 1998, à Paris XVIIIème, est d'améliorer les conditions de sécurité des agents, par une identification des problèmes de sécurité posés, et qu'ensuite des solutions concrètes soient apportées, par une présence dissuasive entre autre. Ces conditions matérielles et humaines semblent la condition sine qua non du rétablissement d'une confiance nécessaire à l'exercice de leur fonction. Des entretiens avec des agents BUS ont permis d'imaginer le développement de mesures conservatoires, lorsqu'un quartier devient insécuritaire, permettant de dévier de façon préventive les véhicules.

Le personnel refuse la banalisation de ces agressions, et ne veut pas les accepter comme une fatalité. Il ne veut en aucun cas s'habituer à l'occurrence d'autres incidents traumatiques, en suivant des formations de gestion du stress.

Les actions de prévention à mener par les sociétés de transport.

- Les missions de prévention sont à enrichir en direction des jeunes (les jeunes font partis des auteurs d'outrages et de violences), des structures sociales, des établissements scolaires et des quartiers (les associations, les collectifs de mères de famille) ; par les agents de médiation (Agents Locaux de Médiation Sociale, A.L.M.S), les agents d'ambiance. La participation de la Régie est à soutenir lors des manifestations telles que matchs de football, et accès aux bases de loisirs, pour le transport des jeunes sur ces lieux.
- Les actions de sensibilisation, d'information au sein des établissements scolaires, le but tourne autour de l'insertion des jeunes dans la société en favorisant une meilleure connaissance de la Régie. La visite de l'entreprise, la sensibilisation aux transports en commun, sont autant de pistes pour modifier les représentations des jeunes. La Régie cherchant à offrir une autre image des transports publics, que celle développée dans les quartiers. Les informations des classes de C.M.2 à la 4<sup>ème</sup>, traitant des comportements dans le bus, le respect des machinistes, sur la fraude, le vandalisme et leurs conséquences.
- La collaboration avec le réseau des acteurs de la ville, c'est-à-dire les animateurs de quartier, les éducateurs de rue, les régies de quartier, l'objectif: faire travailler ensemble ces acteurs de la ville pour répondre le plus efficacement possible aux questions de société.
- Une réflexion pourrait être partagée, portant sur la prévention de la violence domestique, qui peut conduire à une diminution des enfants, adolescents exposés, s'identifiant à celle-ci, et par conséquent à la diminution des comportements violents "appris", donc à l'interruption du cycle transgénérationnel. Que les agents R.A.T.P ne cessent de récupérer dans leur quotidien ! Des actions partenariales de ce type sont à développer entre services publics, entreprises privées, les collectivités locales, les associations, les services médico-sociaux.

***La Formation dans ce domaine devrait tirer parti des potentiels de chaque service ou département qui proposent déjà des formations. Afin d'offrir une formation consensuelle et efficace, au regard des attentes du personnel et de l'encadrement.***

## **La préparation du personnel et de l'encadrement à l'apparition des situations violentes et inciviles est à généraliser.**

Le collectif "encadrement" du département Bus, demande une formation sur "*quel peut-être le contenu d'un accompagnement psychologique ?*", permettant à celui-ci de mieux en parler aux agents victimes. Par ailleurs, des séances de sensibilisation à la violence pour le personnel d'encadrement sont nécessaires, sur les points suivants:

- comment réagir, éviter dramatisation et minimisation,
- traiter des réponses judiciaires,
- le parcours de la victime, et son ressenti,
- l'équipe d'assistance, les rôles de chacun,
- la mise en œuvre de réseau, afin de permettre l'orientation des agents traumatisés,
- le suivi des incidents par les relais hiérarchiques,
- les retentissements psychologiques de l'incident traumatique ("Qu'est-ce qu'un traumatisme lié à l'agression ?").

Nous avons eu aussi la proposition de développer le stage de communication "*la communication avec les voyageurs*" (3 jours), en ajoutant "*les confrontations éventuelles avec des usagers particuliers*", afin de réagir de la manière la plus appropriée.

Une préconisation de mise en place de "formations à la médiation" est recommandée, en direction des agents, des agents de maîtrise, celles-ci pourraient se construire sur le modèle des formations destinées aux agents d'ambiance. C'est à dire des enseignements courts, entrecoupés de pauses de plusieurs semaines, puis suivis par des analyses de pratiques, afin de s'assurer de l'intégration des concepts dans les relations quotidiennes.

Des formations sur la gestion du stress, de la gestion des conflits sont dispensées, sont-elles centralisées ou dispersées ? Des rapprochements sur les contenus seraient bénéfiques.

La mise en place de séminaire de formation à visée préventive pourrait être envisagée concernant une sensibilisation aux problèmes des comportements face à des violences et outrages. Ces séminaires appartiendraient à la formation initiale des nouveaux agents, mais pourraient s'étendre au personnel en poste par de la formation continue.

Il pourrait être proposé aux agents de visionner des cassettes décrivant des situations diverses d'agressions et de travailler sur leur ressenti, leurs réactions. Un livret, pourrait être remis comme support de formation. Ce livret présenterait différentes situations d'agression, qui seraient analysées en trois phases : la phase d'intimidation, la phase de réaction du sujet agressé et la phase de résolution de la situation.

Ce livret donnerait quelques indications sur :

- Le respect des règles de sécurité,
- Les comportements les plus adaptés à la situation.

Les films ainsi que le livret auraient le mérite d'apporter du sens sur des situations d'agression. Le contenu viserait à déculpabiliser l'agressé et à lui proposer les réponses comportementales les mieux adaptées à la situation, ceci en faisant l'économie d'un rapport de force.

Les analyses de pratiques font parties des moyens, permettant la réflexion pour une visée de compréhension et de réaménagement des actes professionnels.

## **L'aspect médicalisation et la prescription médicamenteuse**

Des agents dans l'enquête, ainsi que des syndicalistes mentionnent le constat suivant :

*"...si les agents se médicalisent, c'est parce qu'ils ne trouvent pas la bonne personne avant! C'est un suivi psychologique dont nous avons besoin, à défaut il y a une médicalisation, une psychiatrisation!.."*

Les personnes entendent par ce terme de médicalisation, une prise de traitement.

Ce constat est partagé par des médecins du travail, qui précisent qu'un cas sur deux concerne le champ psychologique, et que deux tiers des agents rencontrés prennent des médicaments (antidépresseurs, psychotropes), la médicalisation et la prescription médicamenteuse conduisent dans ce cas à un prononcé d'inaptitude. Leur souhait serait d'éviter la préconisation de traitements médicamenteux, par des aménagements de poste permettant ainsi une reprise progressive de l'activité, respectant l'équilibre de l'agent.

Globalement nous rencontrons le souhait d'une moindre médicalisation de la prise en charge.

Dans la plupart des cas, le traumatisme constitutif à des violences peut être considéré comme une réaction normale contre le stress occasionné. Le suivi médical tend dans l'esprit des agents à les considérer comme malades. Les agents souhaitent parler de leur vécu, sans pour autant être considérés comme malades, et recherchent un lieu d'écoute moins marqué médicalement.

## **La recherche de solutions et d'aménagements à la reprise d'activités, pour une réduction des prononcés d'inaptitude provisoire**

### **L'inaptitude provisoire**

D'abord des chiffres:

En 1996, sur les 463 machinistes qui ont été mis en inaptitude provisoire (A.P.P.E.S, Agent Provisoirement Privé de son Emploi Statutaire) pour un effectif de 10.502 machinistes, 205 le sont pour un motif d'ordre "psychologique" soit 44% des A.P.P.E.S, mais 33 le seraient directement suite à une agression. Ce nombre de 33 ne semble pas représentatif, du fait que ce n'est pas la première agression qui déclencherait une inaptitude, car des dépressions, des mal de dos consécutifs à l'agression vont provoquer plus tard une inaptitude. (Propos recueillis auprès du Médecin du travail, le Dr Jouannique, suite à une étude épidémiologique descriptive sur les machinistes-receveurs de la R.A.T.P en inaptitude provisoire en 1996, réalisée par le Service Médical du Travail).

Un des moyens de réduire l'inaptitude est la prise en charge précoce de l'agent, afin de prévenir ou d'atténuer les séquelles post-traumatiques.

La médecine du travail rencontre une résistance de la part de l'encadrement, et est obligée de mettre des agents en inaptitude du fait d'une non-écoute. Quand l'agent est arrêté suite à une agression, il vient voir la Médecine du Travail. Celle-ci tente avec l'encadrement de trouver des solutions, en modulant les heures de conduite, de changer l'affectation de ligne, de changer de service, hélas des chefs de ligne refusent ces propositions.

La reprise en douceur, peut demander du temps, dans la pratique quotidienne les médecins du travail ont du mal à faire passer le message. Pour la Médecine du Travail, tout ce qui peut éviter de couper l'agent de son métier est "*bon à prendre*".

En réglant ces points l'inaptitude provisoire pourrait évoluer, décroître. Bon nombre d'agents interviewés étant demandeurs de cette réduction de l'inaptitude provisoire.

Le C.H.S.C.T Bus confirme la pertinence de l'étude épidémiologique de la Médecine du Travail, sur le sentiment d'insécurité quasi constant pour l'ensemble des machinistes.

La moyenne d'âge générale de la population des machinistes inaptés provisoires, est de 38,9 ans.

L'inaptitude est prononcée de plus en plus tôt, l'étude de l'ancienneté des A.P.P.E.S montre deux périodes critiques, l'une autour des 5-7 ans d'ancienneté au poste, l'autre autour des 14-15 ans. Cette première période critique de l'évolution de l'état de santé des machinistes, et de son retentissement sur la vie professionnelle est questionnante. D'autant que les critères de recrutement du personnel sont exigeants.

Le réseau de Bordeaux prévoit pour les agents victimes, des aménagements de postes de travail, travail à temps partiel, affectation sur une ligne plus proche du domicile, service du matin ou du soir, aménagement des pauses plus équilibrées. Certes, cela oblige l'exploitation de la ligne à revoir dans son ensemble son organisation, par un réexamen des roulements, et le découpage de la ligne. En terme d'organisation c'est du "sur mesure" que réalise les responsables d'exploitation de Bordeaux, pour maintenir les conducteurs en poste. Nous observons une volonté forte de l'entreprise, pour soutenir ces agents après des incidents dommageables en terme de santé. A la Régie toutes les solutions sont-elles en permanence envisagées, en concertation avec l'intéressé ?

### **Une vigilance au recrutement, une impossibilité de mesure de prévision du vécu traumatique**

Critères professionnels et psychologiques de recrutement: pour ce qui est des critères psychologiques, la capacité à évaluer une situation critique, le sang froid, la mesure et le discernement, sont bien évidemment retenus.

Les critères les plus importants en dehors des capacités intellectuelles à la compréhension des situations, sont le contrôle des émotions et la sociabilité du fait de la vie collective et des temps de rencontres avec le public. Les critères de la société TRANSPOLE sont :

- résistance au stress,
- capacité à gérer les conflits.

Les personnes qui résistent le mieux au stress quotidien sont généralement les plus aptes à contrôler leurs émotions. Par contre nous ne pouvons pas prédire sur le champ du traumatisme, par un quelconque critère le type de réaction traumatique de tel ou tel individu.

Une vigilance en matière de recrutement des agents de sécurité, est apparue dans le souci des agents rencontrés. Une information doit avoir lieu lors du recrutement sur les contraintes du métier.

Des garanties sont à prendre en matière de recrutement, de formation et de contrôle des capacités pour les agents de sécurité.

La prévention des incidents réactifs entre agents RATP et usagers doit déjà exister au moment de l'embauche, ne pas former des personnes qui ne pourront pas évoluer (personnalités rigides).

L'actualité sociale va développer des réactions d'inquiétude chez les nouveaux candidats à l'embauche, qu'il faudra prendre en compte et gérer au sein de l'entreprise.

## *Préconisations d'action*

### *Les objectifs à travailler*

Au regard du thème de l'étude, il ressort de nos enquêtes et visites, des axes complémentaires, devant rester en cohérence, afin d'obtenir une efficacité maximale. Ces axes sont répertoriés ci-après. Dans ce document intermédiaire de l'étude, nous avons traité certains points, d'autres restent à penser. D'autre part, **ces préconisations pour un dispositif répondant aux besoins de suivi des agents victimes d'incidents traumatiques**, sont à valider par les responsables de la Régie.

#### **A** L'information vivante préventive (ses moyens)

- Sur les effets des incidents, la criminalité, la délinquance
- Sur le dispositif, la procédure, les rôles spécifiques des intervenants
- Sur la prévention des risques encourus
- Avec des partenaires de la politique de la Ville.

#### **B** La réglementation et la redéfinition des missions clairement exposées par l'entreprise

- Pour éviter les sources d'incidents liées aux interprétations différentes d'un service à un autre, d'un agent à l'autre
- Redéfinir les fonctions de contrôle et les modalités d'application du règlement,
- Expliquer aux agents la politique de service, par la direction commerciale.

#### **C** La notion d'accompagnement de traumatisé

- Un devoir d'entreprise, un soutien, une solidarité
- Un éclairage sur le rôle attribué à chaque intervenant
- Rapidité d'intervention
- Ecoute empathique, qualité de l'aide, soutien moral (équipe d'intervention indépendante et spécialisée), aide psychologique dans l'urgence
- Durée du soutien
- Proximité du soutien.
- Suivi sans conséquence financière pour l'agent

#### **D** Le diagnostic et l'évaluation des besoins, les indications d'orientation

- Le service adéquat, au bon moment
- Médicaux (urgences, médecine du travail)
- Juridiques
- Psychologiques
- Sociaux

pour développer des contacts rapides, avec les services compétents. Une culture de réseau.

### **E** La solidarité d'équipe

- Groupes de parole
- Code de bonne conduite d'équipe, d'unité, prévention secondaire, tirer des enseignements pour la sécurité de tous.

### **F** Renforcement de l'équipe d'intervention

- Former une équipe d'intervention cadre + psychologue pour l'aide aux victimes, conduire l'action en intégrant cette dimension humaine
- Sensibilisation , Formations préventives en direction des cadres de proximité avec divers axes, de développement des intelligences. Pour mieux déceler les problèmes des agents traumatisés.

### **G** Formation

- Systématique pour tout le monde sur le stress traumatique, pour modifier l'appréhension du cadre de travail
- Au moment du recrutement (lors de la première année)
- En formation continue de terrain (travail sur l'équipe) avec tronc commun et formations spécifiques selon les départements, les métiers, et lieux géographiques
- Analyse après incident (cellule de crise: agents + C.H.S.C.T + cadres pour de nouvelles procédures, fixer des objectifs d'amélioration en commun mesurables, réalistes, motivés, compris, personnels).

### **H** La reprise d'activités

- Equipe d'accueil sur le centre ou la ligne
- Doublure systématique
- Changement de tâches en accord avec l'agent (varier le sens, missions de changements, d'assistance, de créativité, de responsabilité...).

### **I** Le travail partenarial entre les professionnels de la santé, et les cadres de proximité

- L'acquisition d'habitudes de travail commun
- Développer une culture, dont la visée serait : développer les possibilités de tous, aux bénéfices de chacun, (culture humaniste).

## *Les mesures de prise en compte des personnels exposés dans ce dispositif*

### **L'action immédiate**

Dans un souci de **standardisation** et de **professionnalisation** des interventions qui suivent un incident exposant des agents R.A.T.P, nous préconisons **une procédure (cadre général)** permettant d'organiser l'ensemble des interventions de façon cohérente. Ce système ne doit pas être une contrainte, mais une offre aux services ; à adapter en fonction de leur dispositif actuel. Il existe des procédures actuellement mais incomplètes selon les agents interrogés, il s'agira de les enrichir plus particulièrement quant aux professionnels intervenant sur le terrain et l'accompagnement psychologique. Certains agents nous ayant présenté pour Métro et Bus, le dépliant d'information "*en cas d'agression, Que faire? Qui prévenir?*".

L'élaboration de cette procédure devra être précédée d'une large consultation avec les directions des différents départements de la Régie, des partenaires sociaux, des C.H.S.C.T. Puis, après décision, sa mise en route devra être mise en place, selon le type et la gravité des incidents, la notion de victime pénale restant à débattre. Une réflexion est nécessaire sur le déclenchement de la procédure, autour d'une grille d'évaluation commune aux départements. L'harmonisation des éléments d'appréciation est importante à tous les niveaux. Ceci permettrait aux acteurs de proximité d'être équipés d'un système d'aide à la qualification des incidents potentiellement traumatisables.

Dans cette partie de chapitre, nous ne parlerons que des personnes se déplaçant le jour même de l'incident et de leurs missions.

Objectifs de la procédure.

- Aider sur place la victime.
- Déterminer l'interlocuteur (un seul) ou la permanence (P.G, P.C.L) que l'agent doit avertir après un incident, s'il est en mesure de le faire.
- Repérer les personnes que ce premier intervenant doit ensuite avertir, et les autorités externes à la Régie (pompiers, forces de l'ordre, S.A.M.U..).
- Déterminer les missions de chacun, une fois arrivé sur place. Ces missions devront être assignées de la manière la plus précise possible, afin d'éviter les confusions. Chacun saura ce qui est attendu de lui, et n'aura pas à s'inquiéter outre mesure des autres tâches. Une seule exception à cette règle, le premier arrivé sur place devra également veiller à assurer certaines tâches destinées à faciliter le travail des autres intervenants et éviter ainsi "un second choc" aux personnes qui ont fait l'objet de l'agression.

Les différentes étapes de la gestion et de la prise en compte d'incidents traumatiques (en temps réel) :

- A. L'information**
- B. L'appel aux membres de l'équipe d'assistance**
- C. Les responsabilités sur place**
- D. La première approche médicale (en cas de besoin si contusions, plaies,..)**
- E. L'accompagnement et le soutien psychologique**
- F. Le traitement ultérieur**

## **A . L'information**

- l'appel par l'agent agressé au P.C.L, P.G (Bus) ou P.C.C (Poste de Contrôle Centralisé du Métro et R.E.R) le plus rapidement possible.
- ou l'appel au sous chef de ligne, inspecteur de permanence d'exploitation (IPPEX au Métro, R.E.R).

Par les moyens de communication mis à disposition des agents :

- le téléphone intérieur du véhicule (poste de commande local, terminus; la permanence générale),
- par alarme arrivant à la permanence générale, par identification grâce au code I.C.S du tableau de bord.
- la radio de bord pour le Métro et le R.E.R

Par ailleurs, la personne au poste de contrôle devrait respecter la ligne hiérarchique et ses responsabilités, ainsi que des domaines de compétences, appeler tous les services cités ci-après (à condition d'avoir préalablement gradué les niveaux d'intervention en fonction de la gravité de l'incident et de l'enjeu par rapport à l'agent agressé). Nous vous joignons en fin de document l'extrait du guide d'utilisation de la main courante PC Radio de l'entreprise TRANSPOLE.

## **B . L'appel aux membres de l'équipe d'assistance**

- Un cadre de permanence (responsable de ligne, inspecteur principal d'exploitation); selon les départements l'intitulé du poste d'agent d'encadrement sera modifié. L'idée étant qu'un membre de la hiérarchie de proximité d'astreinte devra se rendre sur place. Pour les équipes de jour, il s'agit du cadre en fonction ; pour la nuit, le week-end, les jours fériés, le cadre de permanence.

- Un intervenant de l'équipe d'assistance aux victimes (psychologues). Ce nouveau personnage fait suite à une demande forte et claire du personnel, (attendant un numéro vert et une permanence de terrain).
- Un responsable sécurité, G.P.S.R (les relations SEC/ Permanence générale en terme d'organisation et des limites juridiques d'intervention, lors d'incidents restant à améliorer pour le département Bus, SEC étant plus en protection sur le réseau du Métro, il faudrait coller plus aux besoins de l'exploitation).
- Le responsable Prévention/Sécurité, agent de maîtrise, (voiture de régulation de secteur du centre Bus).
- La permanence juridique de la R.A.T.P (téléphone en premier lieu, et déplacement en cas de besoin, au commissariat et au tribunal en cas de comparution immédiate).

Les acteurs de l'accompagnement viennent sur place dans les moments suivant l'appel de l'agent agressé, il doit y avoir à minima un membre de l'encadrement cadre, un psychologue, un responsable sécurité, un permanent juridique.

Des options sont à choisir en fonction des lieux. Voici un exemple d'option (non obligatoire) pour un dépôt ou une ligne :

- Membre permanent de la C.L.O.P.S, Commission locale prévention sécurité (avec sa charte pour préciser que ce lieu est un lieu de débat et non de revendications), ce sont des agents d'exploitation, leur rôle, signifier qu'il y a auprès d'eux un collègue en dehors de la hiérarchie, pour une mise en confiance et pour leur bonne connaissance du terrain, pouvant être des relais d'information pour les autres collègues.

### **C . Les responsabilités sur place**

Eviter les doubles emplois, "*les doublons*" chacun connaît ce qui lui revient et repère la complémentarité d'actions des autres membres présents. Grâce à une uniformité des procédures, cela permet un meilleur repérage mieux intégré par tous. Il s'agit de préciser les missions de chacun, l'accompagnement étant toujours sous la forme de propositions aux agents.

#### **Répartition des tâches.**

- Un **membre de l'encadrement** (cadre, responsable Prévention Sécurité, agent de maîtrise): aidera l'agent dans ses démarches et dans les formalités administratives urgentes (car il est préférable de ne pas trop "assommer" l'agent alors qu'il est sous le choc !). Veiller à ce que l'agent ou une tierce personne de l'équipe d'accompagnement propose de prévenir ses proches si nécessaire. Il faudra aider également les agents dans leurs problèmes pratiques :

aller chercher les enfants à l'école ou en garde, ramener le véhicule de l'agent, s'occuper des clés volées, etc. Le retour au domicile de l'agent pourra se faire avec un véhicule de service ou en taxi, les frais éventuels pourraient être remboursés par l'entreprise. L'agent devra être accompagné dans tous ses déplacements, et être aidé dans la gestion des contraintes matérielles du quotidien. Le dispositif vise à dégager l'agent victime de tout souci matériel.

La hiérarchie doit prévoir une communication vis à vis des médias, en protégeant l'agent d'une intrusion "violente" de la presse.

- Un **psychologue** en charge de l'assistance aux victimes pour assurer l'accompagnement immédiat et le suivi de l'agent agressé. Les membres de cette équipe fonctionnant sur une permanence 24 heures sur 24, seraient en nombre suffisant pour plusieurs interventions journalières. Il est indispensable de procéder à une évaluation traumatique clinique globale. Ils pourront être présents lors des interrogatoires pour aider l'agent. L'enquête R.A.T.P indique que des agents souhaiteraient être accompagnés par un psychologue lors des attentes en commissariat ou à l'hôpital.
- Les **membres du G.P.S.R** : traitant essentiellement les questions de sécurité et d'interpellation.
- Le **permanent du service juridique** (téléphone, et déplacement si besoin d'un conseiller juridique pour guider, assister et conseiller dans les premières démarches de dépôt de plainte ou de jugement au tribunal en cas de comparution immédiate, mise à disposition gratuite d'un avocat pour l'instruction de l'affaire). Le département Juridique assurant une permanence téléphonique "agression", 7 jours sur 7; 24 heures sur 24.

#### **D . La première approche médicale (en cas de besoin si atteintes physiques, contusions, plaies...)**

Si une aide médicale urgente est nécessaire, l'appel aux services médicaux est prioritaire. Un certificat médical sera rédigé. Ce sont les premiers soins d'urgence prodigués en hôpital pour toutes les blessures physiques, et la consultation aux Urgences Médico-Judiciaires (sur réquisition d'un officier de police judiciaire du fait d'un dépôt de plainte - ceci étant indépendant des soins de premier secours - le certificat médical sera à retourner à l'O.P.J). Le dossier d'accident de travail pourra être réalisé à cette occasion ; un certificat d'I.T.T sera transmis par l'agent au médecin de son choix, qui décidera du nombre de jours d'arrêt de travail. Le temps passé à accomplir toutes ces démarches devra être considéré comme du temps de travail.

#### **E. L'accompagnement et le soutien psychologique**

A deux niveaux, le suivi immédiat de l'agent et la tenue d'un groupe de paroles de l'équipe ou des collègues de l'agent agressé.

### ***- L'accompagnement psychologique de la victime***

La prise en charge psychologique immédiate des victimes, pour parvenir à réparer, reconstruire, une personne traumatisée, pour l'aider à dépasser sa souffrance, et sa position de victime. C'est pour l'agent – victime - la possibilité d'être entendu et reconnu dans son ébranlement narcissique. Le cadre d'écoute singulier offre la garantie que ce qui ce dit ne sera pas répété. C'est un espace désiré par une majorité d'agents comme spécifique, **extérieur** (ne voulant pas dire pour autant que l'organisation ne soit pas financée par l'entreprise, mais qu'un lien direct avec la R.A.T.P soit écarté). L'appréciation est destinée à mettre en œuvre le réseau de soutien et d'aides diverses, psychothérapeutique, familial, médical, social, professionnelle, juridique.

L'appréciation s'effectuerait à trois niveaux :

- L'appréciation de l'impact traumatique sur le plan physique et psychologique; et les indications des types de suivi,
- L'appréciation des conséquences sociales et familiales,
- L'appréciation des conséquences judiciaires,

et conduirait à faire le lien avec le **réseau général d'aide aux victimes**, selon les difficultés présentées.

### ***- le groupe de parole entre pairs***

Le but, déculpabiliser chacun par rapport aux faits et aux collègues, conforter un esprit d'équipe, de groupe, tirer les leçons du problème rencontré (créant ainsi les conditions de mise en place d'un "code de bonne conduite" entre agents, pour préserver la santé de tous !). La session doit être idéalement organisée dans les 48 à 72 heures.

Le groupe de parole est proposé aux victimes directes et indirectes de stress traumatiques (suicides d'usagers, violences volontaires, atteintes à l'intégrité physique et psychique..).

Ces groupes de parole donnent la possibilité de comparer les comportements et les émotions de chacun, pendant, mais aussi dans les suites de l'incident traumatique, par une prise de conscience de la pleine normalité des émotions et des comportements de stress comme l'humiliation, la honte, les crises de larmes, la tension émotionnelle, la déception, etc.

En terme d'organisation, SEC et les brigades de surveillance du fait de fonctionnement groupal pourront mieux gérer ces temps, alors que pour les autres secteurs, restera à prévoir des moyens pour organiser ce type de travail collectif, face au flux tendu.

Il serait prudent de veiller "*à l'affichage*" de ces groupes de paroles, car il ne faudrait pas que d'un département à un autre, il y ait de grandes différences de moyens, le risque étant la perte de crédibilité pour certaines catégories de personnel.

Ce regroupement collectif devra se différencier des groupes de retour d'expérience (où des membres de l'encadrement peuvent participer), des groupes de parole de l'équipe de ligne ou d'analyse des pratiques qui ont d'autres objectifs. Ces espaces de réflexion étant réguliers, en amont donc préventifs, traitent les aspects préventifs, pour faire remonter les problèmes de ligne, afin de mieux gérer, sous le pilotage d'un psychologue indépendant.

Il faut se prémunir contre l'idée que les soins (médicaux, psychologiques) sont plus importants que le soutien social ou l'accompagnement judiciaire. La pratique d'avenir devrait intégrer **un réseau de correspondants internes et externes spécialisés dans l'accompagnement psychologique, médical, social, juridique**. Tous les partenaires devraient se connaître et travailler régulièrement pour affiner les passerelles liant les spécificités et complémentarités, s'inscrire dans un respect, une confiance et un partenariat authentique. La survictimation est à surveiller, par les conséquences des aléas qui aggravent l'état, en particulier psychologique, des agents lorsqu'ils sont confrontés à l'incompréhension des instances professionnelles, sociales ou autres, ou à ses incohérences...

L'idée d'un accompagnement psychologique précoce permettrait de respecter les souhaits des agents sur la limitation des arrêts de travail, les amenant à une inaptitude provisoire et éviter l'inaptitude.

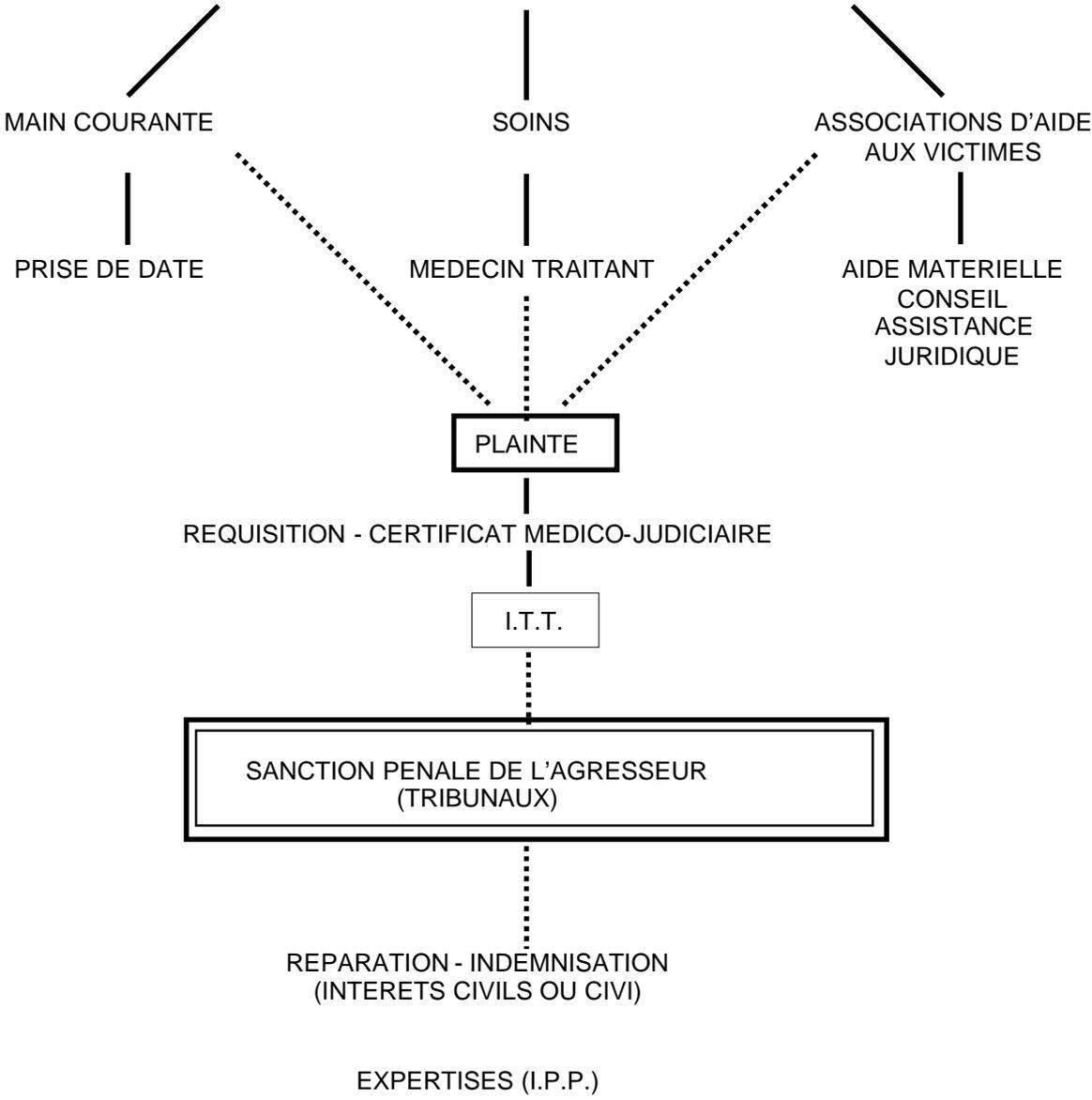
## **F . Le traitement ultérieur**

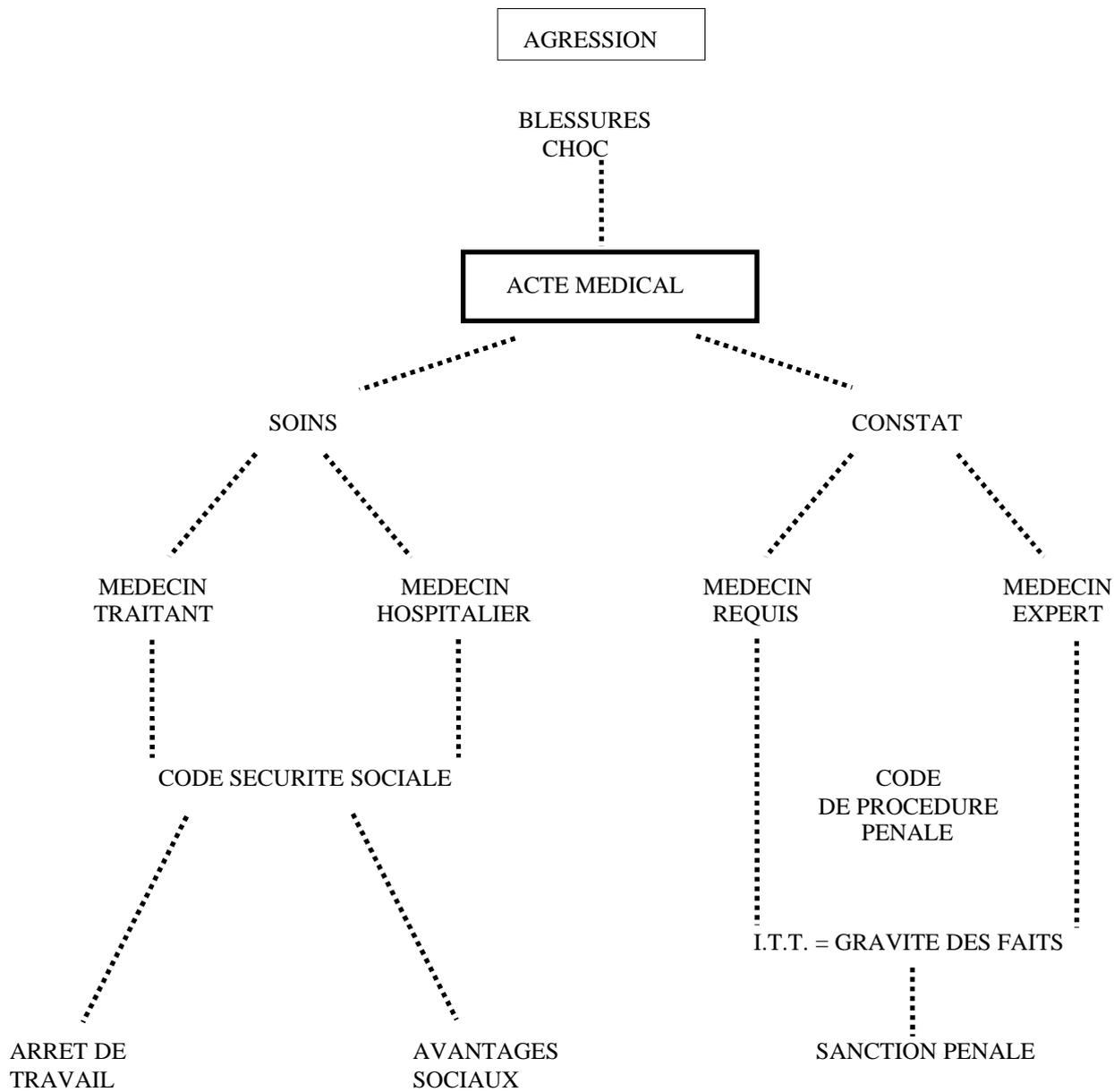
Les divers accompagnements post-traumatiques, de préférence entre le 2<sup>ème</sup> et le 8<sup>ème</sup> jour qui suit l'incident :

- médecine de soins agréée R.A.T.P
- médecine du travail (en cas d'arrêt de plus de sept jours, la visite pour la reprise d'activités)
- le suivi psychologique à court et moyen terme avec le psychologue rencontré au moment de l'agression, le travail psychique centré sur le réel de l'événement, du traumatisme vécu ici et maintenant
- le service social du secteur
- le R.R.H ou le R.P.S du centre, pour prendre régulièrement des nouvelles de l'agent, régler les litiges administratifs (les primes et gratifications liées à l'emploi en cas d'inaptitude provisoire, les crédits de jour férié sur le compte TS dans la période d'arrêt de travail consécutive à un incident), puis prévoir au cours de l'entretien de préreprise un aménagement de service (une personne de son choix l'accompagnant sur son poste à sa reprise, ou en A.C.C, alternative courte à la conduite)
- le suivi du conseiller du département juridique, pendant l'instruction de l'affaire judiciaire, les indemnisations pour les dommages matériels, les indemnités de préjudice.

# AJOUT GUIDE

**DEVANT TOUT ACTE DE VIOLENCE  
PROCEDURES POSSIBLES**





**LE CONSTAT MEDICO-JUDICIAIRE PRECISERA SOIGNEUSEMENT :**

- TOUT SYMPTOME PHYSIQUE ET MENTAL
  
- TOUTE LESION DECELABLE, si minime soit-elle
  
- L'IMPRESSION MEDICALE QUANT A LA VALIDITE DES « DIRES »  
DE LA VICTIME
  
- LES ELEMENTS interprétables quant aux circonstances de l'ACTE
  
- LA DUREE PREVISIBLE DE L'I.T.T. (PERSONNELLE)  
« Temps de l'atteinte à l'intégrité des capacités physiques et mentales de la victime »
  
- TOUT RETENTISSEMENT EVENTUEL SUR L'AUTONOMIE

CE CERTIFICAT MEDICO-JUDICIAIRE INITIAL CONSTITUERA  
LA PIECE DE REFERENCE  
AU STADE DE L'INDEMNISATION (INTERETS CIVILS OU CIVI)

**Des fiches pratiques de la protection juridique des salariés et des conduites à tenir par l'encadrement et le personnel.**

Ces fiches seront bien sûr à compléter par des groupes de travail de la Régie, pour les parties "*conduites à tenir*" par les agents et l'encadrement. Elles visent une utilisation correcte de la terminologie des incidents, afin d'éviter des mots génériques comme agression ou stress qui peuvent dans leur utilisation dériver du sens initial.

A titre d'exemple, le "**guide d'assistance**" pourrait se présenter de la manière suivante

**Page de garde**

**• Boîte à outils du machiniste \***

**Fiches  
Du guide d'assistance  
“ Prévention - Sécurité ”**

- \* Boîte à outils du conducteur Métro**
- Boîte à outils du contrôleur Métro, R.E.R, BUS**
- Boîte à outils de l'agent sécurité G.P.S.R**
- Boîte à outils du R.O.C / Métro**
- Boîte à outils de l'encadrement**
- etc..**



Fiche 2	Violences																			
<p><b>Descriptif</b></p> <p><b>A - Violences sans ITT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gifle</li> <li>• Coup porté avec intention de nuire</li> <li>• Brutalité physique</li> </ul> <p><b>B - Violences avec ITT &lt; ou = à 8 jours</b></p> <p><i>lorsqu'elles sont commises:</i> (...) 4°) <i>Sur un magistrat, un juré, un avocat, un officier public ou ministériel, un militaire de Gendarmerie, un fonctionnaire de la police nationale, des douanes, de l'administration pénitentiaire, ou tout autre personne dépositaire de l'autorité publique, ou chargée d'une mission de service public, dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions ou de sa mission, lorsque la qualité de la victime est apparente ou connue de l'auteur."</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacité Totale de Travail constatée par les Urgences Médico-judiciaires.</li> </ul> <p><b>C - Violence avec ITT &gt; à 8 jours</b></p> <p>De même lorsque l'incapacité totale de travail est supérieure à huit jours, la qualité de personne "<i>dépositaire de l'autorité publique</i>" ou "<i>chargée d'une mission de service public</i>" entraîne une <b>aggravation de la peine</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacité Totale de Travail constatée par les Urgences Médico-judiciaires</li> </ul> <p><b>D - Violence ayant entraîné une mutilation ou une infirmité permanente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacité Totale de Travail constatée par les Urgences Médico-judiciaires</li> </ul> <p>E Violences ayant entraîné la mort</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Qualification juridique</th> <th style="text-align: center;">Article du Nouveau Code Pénal</th> <th style="text-align: center;">Peine encourue</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>art. 222-7 à 222-13 et R 625-1 et R 624-1</td> <td><i>en matière de violences la qualité de victime est une circonstance aggravante. Ainsi des violences envers un agent R.A.T.P, quelque soit la durée de l'I.T.T, constituent toujours un Délit passible du tribunal correctionnel</i></td> </tr> <tr> <td>Délit</td> <td>222.13  (ancien article 309 al.2.3° du Code Pénal)</td> <td>• 3 ans d'emprisonnement et de 300.000 F d'amende</td> </tr> <tr> <td></td> <td>article 222.12</td> <td>• 5 ans d'emprisonnement et 500.000 F d'amende</td> </tr> <tr> <td>Délit</td> <td></td> <td>• 10 ans d'emprisonnement et 1 000 000 F d'amende</td> </tr> <tr> <td>Crime</td> <td></td> <td>• 20 ans de réclusion criminelle</td> </tr> </tbody> </table>	Qualification juridique	Article du Nouveau Code Pénal	Peine encourue		art. 222-7 à 222-13 et R 625-1 et R 624-1	<i>en matière de violences la qualité de victime est une circonstance aggravante. Ainsi des violences envers un agent R.A.T.P, quelque soit la durée de l'I.T.T, constituent toujours un Délit passible du tribunal correctionnel</i>	Délit	222.13  (ancien article 309 al.2.3° du Code Pénal)	• 3 ans d'emprisonnement et de 300.000 F d'amende		article 222.12	• 5 ans d'emprisonnement et 500.000 F d'amende	Délit		• 10 ans d'emprisonnement et 1 000 000 F d'amende	Crime		• 20 ans de réclusion criminelle	
Qualification juridique	Article du Nouveau Code Pénal	Peine encourue																		
	art. 222-7 à 222-13 et R 625-1 et R 624-1	<i>en matière de violences la qualité de victime est une circonstance aggravante. Ainsi des violences envers un agent R.A.T.P, quelque soit la durée de l'I.T.T, constituent toujours un Délit passible du tribunal correctionnel</i>																		
Délit	222.13  (ancien article 309 al.2.3° du Code Pénal)	• 3 ans d'emprisonnement et de 300.000 F d'amende																		
	article 222.12	• 5 ans d'emprisonnement et 500.000 F d'amende																		
Délit		• 10 ans d'emprisonnement et 1 000 000 F d'amende																		
Crime		• 20 ans de réclusion criminelle																		

Fiche 2	Violences
<p><b>Conduites à tenir par l'agent</b></p>         <p><b>Conduites à tenir par l'encadrement</b></p>	





Fiche 4	<b>Agression sexuelle</b>		
<b>Descriptif</b>	<b>Qualification juridique</b>	<b>Article du Code Pénal</b>	<b>Peine encourue</b>
<b>A - Viol</b> <b>B - Autres agressions sexuelles</b> (attentat à la pudeur) avec usage ou menace d'une arme <b>C - Harcèlement sexuel</b>	Crime Délit  Délit	L. 222-22 L. 222-27  L. 222-28 L. 222-32 *	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>15 ans de réclusion criminelle</i></li> <li>• <i>5 ans d'emprisonnement et de 500 000 F d'amende</i></li> <li>• <i>7 ans d'emprisonnement et de 700 000 F d'amende</i></li> <li>• <i>1 an d'emprisonnement et de 100 000 F d'amende</i></li> </ul> * Art. 123-1 du code du travail
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'art. L. 222-2 définit l'agression sexuelle comme tout atteinte sexuelle commise avec violence, contrainte, menace, ou surprise.</li> <li>• Le harcèlement sexuel est une infraction nouvelle. Cette infraction permet de sanctionner les personnes, qui, abusant de l'autorité que leur confère leurs fonctions, exercent des pressions sur un ou une subordonné(e) afin d'obtenir des faveurs de nature sexuelle.</li> </ul> Par ailleurs, l'article 123-1 du code du travail relatif à l'abus d'autorité en matière sexuelle, permet de sanctionner le fait de prendre en compte l'attitude de la victime ou du témoin d'un fait de harcèlement sexuel lors de l'embauche ou dans les actes de gestion du personnel.			

32

Fiche 4	<b>Agression sexuelle</b>		
<p><b>Conduites à tenir par l'agent</b></p>          <p><b>Conduites à tenir par l'encadrement</b></p>			

<b>Fiche 5</b>	<b>Entrave aux mesures d'assistance Omission de porter secours</b>										
<b>Descriptif</b> <table border="1" data-bbox="248 349 1203 627" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="248 349 644 405"></th> <th data-bbox="644 349 796 405" style="text-align: center;">Qualification juridique</th> <th data-bbox="796 349 912 405" style="text-align: center;">Article du Code Pénal</th> <th data-bbox="912 349 1203 405" style="text-align: center;">Peine encourue</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="248 479 644 627"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait d'entraver volontairement l'arrivée de secours destinés à faire échapper une personne à un péril imminent (machiniste, usager d'un bus en feu...), ou à combattre un sinistre présentant un danger pour la sécurité</li> </ul> </td> <td data-bbox="644 479 796 627" style="text-align: center;">Délit</td> <td data-bbox="796 479 912 627" style="text-align: center;">Art. 223-5</td> <td data-bbox="912 479 1203 627"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>7 ans d'emprisonnement et 700 000 F d'amende</i></li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>					Qualification juridique	Article du Code Pénal	Peine encourue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait d'entraver volontairement l'arrivée de secours destinés à faire échapper une personne à un péril imminent (machiniste, usager d'un bus en feu...), ou à combattre un sinistre présentant un danger pour la sécurité</li> </ul>	Délit	Art. 223-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>7 ans d'emprisonnement et 700 000 F d'amende</i></li> </ul>
	Qualification juridique	Article du Code Pénal	Peine encourue								
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait d'entraver volontairement l'arrivée de secours destinés à faire échapper une personne à un péril imminent (machiniste, usager d'un bus en feu...), ou à combattre un sinistre présentant un danger pour la sécurité</li> </ul>	Délit	Art. 223-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>7 ans d'emprisonnement et 700 000 F d'amende</i></li> </ul>								

<b>Fiche 5</b>	<b>Entrave aux mesures d'assistance Omission de porter secours</b>		
<p data-bbox="248 763 587 792"><b>Conduites à tenir par l'agent</b></p>     <p data-bbox="248 1016 671 1046"><b>Conduites à tenir par l'encadrement</b></p>			

Fiche 6	Dégradations		
<b>Descriptif</b>			
	<b>Qualification juridique</b>	<b>Article du Code pénal</b>	<b>Peine encourue</b>
<b>A - Destruction, dégradation ou détérioration d'un bien appartenant à autrui</b>	Délit	Art. 322-1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 ans d'emprisonnement, 300 000 F d'amende (sauf s'il n'est résulté qu'un dommage léger)</li> </ul>
<b>B - Inscription de signes ou de dessins (sans autorisation préalable), sur les véhicules ou le mobilier urbain</b>	Délit Relevant des tribunaux correctionnels	Art. 322-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 000 F d'amende</li> </ul>
<p>En matière de dégradations sur le réseau R.A.T.P Le Nouveau Code pénal dispose en ses articles 322.1 et 322.2:  <i>" La destruction, la dégradation ou la détérioration d'un bien d'appartenant à autrui est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300.000 F d'amende ...</i></p> <p><i>Le fait de tracer des inscriptions, des signes ou des dessins, sans autorisation préalable, sur les façades, les véhicules, les voies publiques ou le mobilier urbain est puni de 50 000 F. d'amende...</i></p> <p><i>lorsque le bien est destiné à l'utilité ou à la décoration publiques et appartient à une personne publique ou chargée de mission de service public."</i></p>			

Fiche 6	Dégradations		
<b>Conduites à tenir par l'agent</b>			
<b>Conduites à tenir par l'encadrement</b>			



## Le travail psychologique en amont

**Le soutien psychologique des agents devrait exister en amont des incidents en préventif par une présence d'un professionnel de l'écoute, pour les agents qui souhaitent aborder les difficultés de gestion des situations quotidiennes qu'ils rencontrent, liées aux dégradations des situations sociales actuelles. Le personnel veut repérer l'accompagnant par sa présence et son contact sur le terrain. Les salariés les moins armés psychologiquement, les plus fragiles, risquent d'être les plus exposés aux agressions, et d'avoir le plus de difficultés à les dépasser moralement.**

Les agents sont méfiants de tout ce qui vient de l'administration centrale, la proximité de psychologues de la D.R.H, les entraînent à demander plutôt des psychologues indépendants. S'appuyer sur une organisation extérieure leur apparaît plus efficace et plus sain (l'appréhension d'une démarche d'accompagnement psychologique étant en relation avec les risques d'être fichés ou mutés, ou bien d'être bloqués dans leur évolution de poste).

## Le suivi des traumatismes

### Quelques repères cliniques pour faciliter la compréhension des visées thérapeutiques

#### L'accompagnement psychothérapeutique des agents victimes

Il est demandé pour tout agent qui aurait des manifestations post-traumatiques repérées par lui-même, l'encadrement, le psychologue de l'équipe d'assistance immédiate.

Généralement les agents (pour plus des  $\frac{3}{4}$ ) préconisent un suivi extérieur à la R.A.T.P, et pris en charge dans les plus brefs délais avec un thérapeute indépendant spécialisé en ce domaine. La mobilité de celui-ci est importante, le caractère ambulatoire est attendu, avec même des visites à domicile sur demande de l'agent. Il s'agit là, **de ne plus être repéré** (comme souvent c'est le cas) en dépôt ou sur ligne, par l'encadrement ou les collègues, qui alors catégorisent l'agent comme fragile, ou devient le sujet de moqueries.

La psychothérapie d'une victime nécessite une compréhension des effets psychopathologiques de la victimation, lesquels se déroulent habituellement en plusieurs phases :

- l'impact traumatique
- l'après traumatisme
- la phase de réparation active

## **L'impact traumatique, le basculement\***

L'interruption brutale du cours de sa vie quotidienne produit deux types de réactions.

- une "anesthésie" totale du processus en cours, comme un somnambule que l'on éveille
- un refoulement quasi total.

Après quelques hésitations liées au changement de repères et une reprise en compte des réalités nouvelles, la reprise du cours d'une vie quasi ordinaire s'effectue grâce à une mobilisation massive d'énergie. L'agent veut faire face aux confrontations et procéder aux adéquations à organiser dans les prises en charge de sa vie sans assistance, et sans contrainte.

Cette collusion de deux extrêmes n'est pas sans effet de sens et peut aider à canaliser l'angoisse dans une fuite en avant parfois aidante.

On voit ainsi des agents victimes dirent : *"mais tout va bien, j'ai repris le lendemain, je me suis activé pour ne plus y repenser !"*, alors que l'incident a été violent.

Pour réparer les offenses infligées au plus profond de l'être, la psychothérapie amènera à exhumer les charges affectives qui la sous-tendaient.

Les victimes peuvent s'enliser et se comporter comme si rien, jamais, ne pouvait guérir ; engageant des poursuites, des mises en accusation des responsables de leur mal être (voire ruminer des stratégies de vengeance). A l'instant où la victimation se produit, cette situation extrême est une avalanche qui ébranle l'ensemble de la personne jusque dans ses fondations et lui donne l'impression d'un choc total physique, psychique et intellectuel, émotionnel. Il est confronté à l'écroulement de tout ce qui faisait les bases de sa stabilité et de sa sécurité. Pour se protéger, une pause, un silence suit l'effondrement. Il y a refus dans une tentative d'éviter la dislocation intérieure .

*"Je n'ai pas compris, je ne réalise pas, ça n'est pas possible !", "ça n'est pas vrai" ;*

Ce déni laisse le temps de compenser le choc pour faire face à la situation et s'y adapter éventuellement plus tard.

Si le basculement ne s'opère pas vers le renoncement absolu et la mort, un travail progressif va s'effectuer, étape par étape, vers une résolution des tensions liées au traumatisme. Cette période est celle repérée par les cliniciens dans le travail de deuil. L'individu réalise ce qui se passe, contrairement au déni et à la déréalisation. C'est une période de survie et d'introduction de la volonté, de la reprise de son projet de vie. En entreprenant un changement, volontaire ou non, de ses valeurs de base, il modifie le système sur lequel il s'appuyait pour vivre et aménage l'ensemble de ses mécanismes de défense.

### **L'après-traumatisme : vivre pour vivre**

Après l'horreur, le basculement, le *"vivre quand même"* presque sans conscience se manifeste. La victime évite soigneusement de penser, de réfléchir ou de sentir. La personne se recroqueville au plus profond d'elle-même, en exil intérieur ; met une grande distance avec l'extérieur, le passé, les événements. Dans cette période d'exil intérieur, il n'existe pas de possibilité de coalition, de solidarité. Cette période produit de la somatisation, comme si le corps stigmatisait la douleur, lieu et objet de toutes ces douleurs.

6. E. Simonet et B . Dauzineau, "Les prises en charge psychothérapeutiques", dans Psychothérapie des victimes, Dunod, Paris, 1998.

## La phase de réparation : l'agir

Après cette phase incontournable d'intégration de changement douloureux, inacceptable, la dynamique mise en marche pour "*vivre quand même*", va produire, éventuellement ce que nous appelons une lueur, une nécessité, un mouvement vers une autre étape, vers un autre besoin. C'est à ce moment que vont pouvoir émerger les affects : la haine, la colère, la révolte, alternant avec le doute, la peur, la dépression. Tant que l'intégration ne s'est pas réalisée, le sujet peut repasser par ces mêmes états émotionnels cycliques, être en colère, dénier, être déprimé sans ordre particulier. Si le processus évolue, un changement s'opère vers une autre phase. Comme si l'énergie finissait par trouver une issue pour aller vers l'étape "*vivre pour vaincre*". Les personnes qui ont vécu cette expérience disent qu'elles peuvent presque dater, comme si tout à coup, tout ce passé récent, douloureux, tumultueux, prenait un sens ; comme si le psychologique reprenait vie après que l'affectif soit resté muet.

L'espace clos de la psychothérapie ne laisse pas éclater la joie de la réussite d'un projet de reprise de sa vie, ni la libération de l'espace victimant (lieu de l'incident traumatique), mais de longues plaintes et de larges plaies, tous les cris réprimés, toutes les révoltes écrasées. Tout ressort, comme une comptabilité exhaustive de toutes les douleurs, avant de parvenir, à un espace de capacité à faire confiance pour réapprendre à vivre ou souvent même pour apprendre à vivre. Le sujet doit réapprendre à vivre comme un être nouveau. On assiste à un deuil du symptôme, de la souffrance. L'histoire est intégrée, et réapparaît dans les transformations identitaires de la personne qui, par ce vécu ayant fonctionné comme un "réel changement", ne sera plus ce qu'elle aurait été. La personne renaît à ses yeux et ceux de ses proches. Ceux-ci nous disent alors "*il est autre, depuis cet incident, il a totalement changé, on ne le reconnaît plus*". Cette expérience fait prendre conscience aux individus de leur vulnérabilité, de la souffrance, de la fragilité du basculement, du monde intérieur et extérieur. Des personnes arrivent à se reconstruire en dehors de thérapie, dans ce cas le groupe familial ou amical a eu un rôle porteur et de reconstruction.

Pour notre enseignement dans le cadre de l'étude R.A.T.P, cela pointe le rôle de soutien du **groupe social**, ainsi un faible niveau de soutien d'équipe, de groupe est un facteur de vulnérabilité et de survictimation. **Le groupe social est, un lieu d'aide, de conseils**. Il offre un intérêt émotionnel, une intimité affective, son influence variera en fonction du nombre de personnes et de leur degré de disponibilité. Nous renvoyons sur les attentes du personnel en terme d'accompagnement collectif, de groupes de parole.

La réponse du thérapeute n'est pas stéréotypée et doit être individuelle.

Les agents qui vont mal lors des groupes de parole peuvent être repris par des thérapeutes en entretien individuel. Ces groupes servent à apprécier les agents plus en difficultés et demandant une plus grande attention.

Le sentiment d'abandon et de non reconnaissance de leur vécu après l'incident est patent et quasi unanime. Une demande émerge, qu'une plus grande attention leur soit apportée dans une continuité et pas seulement après l'incident critique.

Ils demandent qu'un interlocuteur externe pour son indépendance ou interne pour sa connaissance des conditions de travail dans les transports, les accompagne psychologiquement.

## L'approche collective

Nous avons plusieurs propositions suite à notre enquête interne, de groupes de travail au sein des équipes, ces groupes n'ont pas les mêmes visées, et animation.

### Les groupes de parole

Peuvent être désignés sous les termes de :

- groupes d'entraide
- groupes de solidarité
- groupes de soutien
- groupes de support
- groupes de partage

Historiquement les groupes de parole sont fondés sur la solidarité, agissant dans une dynamique de libération, ces groupes s'avèrent des outils précieux pour les victimes d'agressions, leur permettant par l'énergie issue de l'empathie collective de dynamiser leur démarche personnelle pour surmonter les effets traumatiques. Cette technique d'animation de groupes de parole vise à prévenir et à atténuer les effets des traumatismes psychologiques. On peut le désigner comme "debriefing collectif", nous faisons attention à l'emploi de ce terme car à la régie, il a pu prendre des formes non conformes à son appellation d'origine. Nous avons assisté à un tel "*debriefing*" qui ne respectait pas les règles essentielles de ce genre de technique collective.

### Solidaires et ensemble

Rappelons que le personnel R.A.T.P pense que ce type de groupe permettrait :

- à l'agent d'être compris dans l'intensité du traumatisme, et d'avoir une reconnaissance de la symptomatologie attachée au traumatisme,
- de partager des angoisses, de connaître les différents vécus, face à un incident, d'échanger les sentiments et émotions,
- de remettre collectivement du sens sur l'événement,
- de réintroduire la vie collective pour éviter la marginalisation de l'agent agressé, créer une solidarité du groupe,
- de dédramatiser les situations,
- de sortir "*la haine collective*".

Dans ces groupes agents et animateur travaillent au même niveau. Il n'y a pas d'un côté des "victimes", de l'autre des "spécialistes" censés savoir, connaître. Certes, les animateurs de tels groupes devraient avoir acquis et développé des compétences en matière d'écoute, d'animation et des connaissances sur les processus psychologiques liés au traumatisme et au travail de reconstruction de soi, mais il faut reconnaître que les agents concernés sont mieux à même d'élaborer ce dont ils ont besoin.

Les participants seraient du même niveau hiérarchique, pour une ligne de métro, de bus, de R.E.R., mais pour les équipes de brigade de surveillance, ou des G.P.S.R le groupe entier devrait se réunir, chef d'équipe inclus.

Le but est de redonner à chacun des membres de l'équipe un rôle professionnel et répartir la charge affective, émotionnelle sur l'ensemble des professionnels, c'est une reconnaissance de l'existence de ces agents en qualité de professionnels et non de leur statut de victimes.

Les agents et l'encadrement demandent à pouvoir bénéficier d'une aide psychologique collective très rapidement pour exprimer leur vécu de l'incident et ainsi en prévenir les conséquences traumatiques. Ainsi le collectif des brigades de surveillance Bus a exprimé le besoin suivant : *" un groupe de parole, pas forcément tout de suite dans la semaine, avec un professionnel de l'écoute compétent ; en fonction de l'incident, sans que cela soit systématique, et revoir le groupe quelques mois après.."*. Ils veulent en parler à des personnes qui connaissent véritablement ce qu'est une agression. Ils préféreraient que le groupe ait lieu un peu plus tard afin de rentrer immédiatement se reposer chez eux .

Les délais de tenue de ces groupes seraient de 2 à 3 jours après un incident, le jour même, il n'y a pas de distance par rapport à l'événement. Le jour même on observe de l'abattement, ou un état d'excitation, qui empêchent de travailler sur les ressentis et les émotions.

Il faudra trouver un lieu, un espace préservant la confidentialité et l'intimité du groupe. A Villeurbanne dans le cadre du Contrat Local de Sécurité, la municipalité paie un psychanalyste qui anime des groupes de parole pour des policiers atteints dans leur intégrité physique et psychique, leur commissaire facilitant leurs venues dans une salle de la ville, à distance du commissariat. Une organisation étant trouvée pour ce court moment de détachement du service, cela est alors considéré comme essentiel pour un climat d'équipe plus serein et plus fort.

Le message est perçu comme un soutien de l'institution aux professionnels agressés dans leur mission. Selon la volonté de la hiérarchie, et la manière de présenter ces groupes, il y aura mise en place ou non de ceux-ci.

### **Les groupes de retour sur expérience**

Ces groupes seraient composés d'agents et d'agents de maîtrise, voire de cadres, ils auraient un autre objectif.

Ce sont des groupes d'analyses de pratiques entre agents et membres de l'encadrement, autour de cas concrets, et qui peuvent être permanents (mensuels), fonctionner après incident comme "cellule de crise", où le collectif élabore de nouvelles procédures et attitudes pour des aspects préventifs ou de gestion et d'assistance aux victimes. La confrontation des points de vue, des expériences, des vécus permettent une concertation, et une adaptation du management aux nouvelles réalités sociales que le personnel est contraint de gérer.

Le collectif des machinistes rencontré dans notre enquête exprimait le souhait d'un tel dispositif, animé par un psychologue externe, en présence du R.R.H et des machinistes pour reprendre le vécu de l'incident et en tirer des enseignements. On peut envisager des séances de "debriefing" technique, rassemblant les autorités compétentes, membres de la hiérarchie, CHSCT, syndicats, médecine du travail, pour repenser l'organisation d'une ligne et limiter les risques sur la santé des agents.

Le collectif "encadrement" du département Bus, décrit les réunions intitulées actuellement sur le terrain "*debriefing, retour d'incident*" comme catastrophique ; proposant qu'à l'avenir les séances de retour d'expérience ou d'incident soient pratiquées avec le cadre d'astreinte (mais faire en sorte qu'il soit formé), en présence de l'animateur, qu'il désigne comme un psychologue spécialisé.

## *Les mesures sur l'environnement de travail, intégrées au dispositif*

### **Le soutien de l'encadrement, le suivi managerial post-agression**

Dans ces premières solutions au problème de l'impact de l'agression, du traumatisme sur la dynamique personnelle et professionnelle des agents victimes à la Régie, nous voulons attirer l'attention des managers de la ligne hiérarchique, consécutivement aux constats réalisés dans l'enquête interne.

Nous rajouterons que les cadres de proximité sont questionnés par les irrptions de comportements sociaux, les changements des modes relationnels, les évolutions des contenus des métiers. Leurs modèles de fonctionnement et leurs repères sont bousculés, ce qui conduit à des déstabilisations dans le management au quotidien.

Les membres du Pôle Prévention/Psychologie Clinique de la D.R.H/D.C.O de la R.A.T.P le formulent ainsi (7) :

*"...Les responsables de terrain sont les premiers témoins des signes de mal-être d'un agent. Ce qui est observé produit de la gêne, de la perplexité, de l'inquiétude, un sentiment d'impuissance, une défaillance embarrassante.*

*Captif du mal-être de l'autre, l'encadrant est bousculé dans sa subjectivité, ce qui n'est pas sans entraîner des comportements invalidants dans le mode relationnel pouvant avoir des conséquences pour le sujet qu'il s'agit de manager.*

*Parce que l'encadrant est pris dans sa subjectivité, il a à faire avec sa propre problématique. Le recul nécessaire, la prise de distance désaffectée a minima fait défaut et parfois, malgré des velléités bienveillantes, le sujet se trouve malmené psychiquement par maladresse, par ignorance..."*

Le C.H.S.C.T Bus ayant pour sa part l'expression suivante :

*"...s'occuper d'agressés, ce n'est pas à n'importe qui de le faire, il faut des spécialistes !..."*

En réponse à ces préoccupations, un renforcement des "savoir être" des encadrants est préconisé, tant par les agents interviewés, que par les cadres, agents de maîtrise eux-mêmes, soucieux de fournir des réponses les plus adaptées aux vécus traumatiques. **Une co-responsabilité est à créer entre encadrants et cliniciens**, dans l'esprit d'une approche à la fois managériale et clinique permettant de dépasser l'aspect terrifiant des agressions.

Il est important de savoir repérer à temps, **les processus de démotivation** (souvent silencieux, dans l'après incident), afin d'éviter que ne s'installe un problème plus ou moins irréversible, parce que trop profondément installé.

7. L. Giraud, F. Hutin Van Thuy, T. Taillot, "Présentation du Pôle Prévention / Psychologie Clinique" D.R.H/D.C.O, 14 pages, 1998.

Pour cela nous rappellerons un bon moyen de pilotage qui permet à l'encadrement de proximité (dépôt et centre bus/ ligne de Métro et de RER/ équipe SEC.) de suivre leurs collaborateurs dans la fluctuation de la motivation, lors des suites d'un incident critique. Cet instrument de pilotage est le triangle d'or de la motivation (conceptualisé par Lionel Bellanger (8) ), il repose sur l'idée que la motivation résulte d'un équilibre entre les trois pôles d'un "triangle imaginaire" : le pôle "*confiance en soi*", le pôle "*légitimité*", le pôle "*identification*".



Tant que l'énergie circule bien entre ces trois pôles, il ne devrait pas y avoir de problème de motivation. Ceux-ci se posent lorsqu'un des pôles se bloque et ne fonctionne plus. Reprenons les trois pôles de ce triangle en lien avec les incidents (agressions, traumatismes, incivilités) dans le cadre du travail à la RATP.

### - La confiance en soi

elle est fonction de l'image que le machiniste, le conducteur, le contrôleur ont d'eux-mêmes, et proportionnelle à la fréquence de tous les signes positifs de reconnaissance formels et informels qu'ils reçoivent de l'encadrement de proximité, du public (feed-back positifs, encouragements, manifestations de soutien, de présence dans les moments critiques, etc.). Cette confiance en soi renvoie donc à l'image de soi, modelée à la fois par les expériences vécues dans l'entreprise, et les autres (privées) qui contribuent à renforcer ou au contraire à miner la confiance en soi éprouvée par l'agent RATP.

Or dans l'enquête RATP d'octobre à décembre 1998, nous avons relevé des signes de perte de confiance en soi chez certains agents, en lien direct avec le traumatisme et les conditions de travail ou parfois avec des qualités défailtantes des témoignages de la hiérarchie de proximité. Quand certains cadres ou agents de maîtrise possédaient ce "savoir être", ils développaient le renforcement positif des agents d'exploitation par leurs réactions. Mais les attitudes ne sont pas visiblement homogènes.

### - La légitimité

elle correspond pour l'agent de la Régie à un sentiment intérieur d'adéquation entre ce qu'il ressent et croit valoir, par rapport à l'estime que l'on peut lui accorder et qui est matérialisée par les responsabilités qu'on lui confie. Dans l'enquête revient le sentiment "*d'être mis au rancard*" par une déclaration d'inaptitude provisoire, qui brise toute évolution de la carrière de l'agent. C'est un point de rupture et de déception dans l'histoire de vie professionnelle.

### - L'identification

Elle correspond à la possibilité de l'agent RATP de se reconnaître dans une valeur, en résonance avec son imaginaire (un travail, une personne, un objectif, etc.) à laquelle il croit et qui à un sens pour lui.

8. L. BELLANGER, " Le Triangle D'or de la Motivation" (Travaux de la Commission CIDEC/Motivation "Action Commerciale") novembre 1986.

Tant que ces trois pôles fonctionnent correctement l'agent reste motivé. Par contre si l'un de ces trois pôles se trouve "atteint" lors des conséquences d'un incident, l'agent entre dans une "zone de fragilité émotionnelle", plus ou moins poussée selon l'ampleur du problème et qui peut s'avérer problématique si un deuxième pôle, voire le troisième se trouvent atteints à leur tour.

Ainsi des agents machinistes, conducteurs, contrôleurs n'ayant reçu aucun feed-back positif ou aucune manifestation spontanée (authentique) de reconnaissance de la part de leur supérieur hiérarchique ont fini par douter de leur propre valeur (déjà mise à mal par les injures quotidiennes, les outrages du public) .

*"...Est-ce que je suis aussi bon que je pense l'être", ". j'ai repris le travail, mais il y avait un côté amer, car le directeur du dépôt ne m'a pas dit par exemple : " je tenais à vous remercier d'avoir préservé le bus, et la sécurité des passagers"...il a fallu que je le demande et dix jours après avoir cette confirmation et cette valorisation, c'est fort quand même, il faut prier un cadre pour obtenir cela, alors que ce devrait être automatique..."*

*"...devant le silence, l'indifférence de l'encadrement, je n'ai plus autant envie de me défoncer dans mon travail..."*

Nous ne saurions trop insister sur l'extrême importance, pour manager, de la pratique du renforcement positif. Les félicitations, l'encouragement, le témoignage (même bref) de soutien que beaucoup de cadres, pris par l'urgence et la multitude des tâches, peuvent omettre de manifester jouent un rôle fondamental et démultiplicateur dans le renforcement d'une motivation parfois vacillante après un traumatisme.

De même le pôle "légitimité" est atteint lorsque se crée une dissonance entre une apparence de légitimité, contrastant avec une constatation latente de l'utilité réelle du poste confié; on retrouve dans l'enquête le cas des agents mis sur des "*voies de garage*" après une agression, qui se sentent devenus inutiles, éprouvant une sourde culpabilité. Au sentiment d'iniquité se rajoute le doute de soi-même.

L'atteinte de l'un des deux pôles du "triangle d'or de la motivation", celui de la confiance en soi ou celui de la légitimité correspond au stade de la "démotivation douce".

Le fait que deux pôles sur trois soient atteints, nous introduit dans la "démotivation - censure", où l'agent R.A.T.P se referme sur lui et ne parle plus, convaincu désormais que le problème se trouve en lui.

Nous avons trouvé ces cas de démotivation dans notre enquête, les agents avaient une perte de confiance en eux, devant des cadres qui étaient plus axés sur la recherche des insuffisances, que sur l'encouragement, le soutien, l'aide au moment des suites de l'incident. Ceci génère chez les agents un sentiment fort de manque de reconnaissance qui les conduit à se poser des questions sur leur légitimité dans l'organisation, parfois à plonger dans une dépression silencieuse ou encore à développer de l'opposition, de l'amertume à l'égard de la Régie, et de la ligne hiérarchique. " .. *Pour les tenants des gestions des Ressources Humaines, c'est le mot ressource qui domine, l'humain est oublié..., " ..nous ne sommes que des matricules pour eux...."*

Le problème se bloque totalement lorsque le troisième pôle -celui de l'identification- est atteint.

Ces cas se retrouvent dans l'enquête quand la contamination des deux autres pôles a lieu, soit du fait d'un manque d'intérêt ou plutôt d'un manque de sens suscité par la gestion des agents : "*...on y croit plus ou on laisse aller...*".

Cette rupture dans la chaîne du sens que les agents accordent à leur travail pose un grave problème en termes de gestion de la motivation, puisqu'elle coupe l'agent de son scénario inconscient et de sa dynamique intérieure. Il ne sait plus pourquoi il se bat, lassé de l'indifférence, des critiques, de la culpabilisation, de son isolement mais aussi des incohérences dans les directives ou messages qui lui sont donnés (respect de la réglementation pouvant varier d'un département à l'autre, et fluctuer d'une année sur l'autre).

Ces schémas plus fréquents qu'on ne pouvait l'imaginer, doivent être repris par chaque cadre, faute de quoi les manifestations de la démotivation vont continuer de croître. Le manager, responsable de centre, chef de ligne, le R.R.H, l'agent de maîtrise, tous doivent savoir être pourvoyeur non seulement de reconnaissance, mais encore de sens. Un manager porteur de sens, sait faire le lien entre la dynamique intérieure de chacun et la dynamique objective de la Régie.

Des agents ont cependant témoigné de la qualité de certains membres de la hiérarchie, montrant dans ce cas, la satisfaction d'être reconnus et compris dans leur souffrance passagère. Nous en avons d'ailleurs rencontré lors de nos visites de terrain.

Ces cadres développaient alors une autre ambiance dans leur unité. La solidarité dans les événements critiques est essentielle pour que les agents traumatisés reviennent dans les meilleurs délais à leur poste sans arrière pensée.

Nous mettons en parallèle les résultats de l'étude épidémiologique du service médical du travail de 1996 (page 24), sur la perception de la situation de travail par le machiniste-receveur en inaptitude, concernant les relations avec la hiérarchie, 49,60% les trouvant bonnes.

#### **Nous invitons :**

- à la prise de conscience de ces phénomènes, vu l'impact sur le moral des équipes et des agents.
- au renforcement de l'encadrement de proximité, pour ne plus être seul face à ce "savoir être" devant l'incident traumatique, mais partager l'intervention avec un intervenant sensible à ces questions pour améliorer l'accompagnement post-traumatique. Etre en "équipe d'accompagnement".
- Les formations Debriefing ne suffisent pas, des apprentissages certes peuvent fournir des outils supplémentaires, la qualité du "savoir être", de l'aide sont fortement attendus par les agents, des interventions et/ou formations permettraient de confirmer la qualité des attitudes des cadres dans ces instants difficiles. Il s'agit de façon préventive de renforcer ces cadres de proximité, pour que lors de situation, toujours accompagnés, ils puissent se sentir à l'aise dans leur mission.
- à être vigilant sur la qualité du réaccueil, c'est un temps essentiel pour que l'agent puisse reprendre ses activités avec un sens partagé de la mission, et un soutien solidaire de tous ; c'est un investissement qui rapportera à chacun :

\*Agent /\*Equipe /\*Hiérarchie /\*Régie.

## **Le devenir de la victime, les recommandations en terme de motivation après incident**

- Savoir renforcer positivement l'agent pour augmenter sa confiance en lui-même, l'épauler.
- Accorder de l'estime, plus en profondeur que le renforcement, la reconnaissance.
- Faire preuve d'équité
  - Equité ne signifie pas égalitarisme en tout. Etre constructif et équitable en cas de défaillance:
    - analyser le problème
    - accorder le droit à l'erreur dans des cas de terreur, de sidération devant le stress
    - tirer des enseignements positifs
    - établir un plan d'action en concertation avec l'agent et l'équipe.
- Communiquer l'information.
- Traiter les griefs, afin d'éviter l'effet cumulatif des frustrations.
- Apprécier ses collaborateurs, pour éviter le sentiment d'abandon.
- Enrichir l'intérêt de l'agent traumatisé de retourner au travail :
  - varier les tâches
  - leur donner une signification
  - tenter des expériences
  - confier des missions de changement, faisant appel à la créativité et à l'expérience de terrain.

Un rappel mnémotechnique :

**V**ariété  
**A**utonomie, confiance  
**R**esponsabilités  
**I**nformations  
**F**eed-back.

- Faire que les membres du personnel puissent constater la clarté de leur rôle, leur utilité, leur importance personnelle.

Les changements de service entre agents pourraient être autorisés, sous réserve du respect des normes liées aux conditions de travail.

Par ailleurs, des dérogations pourraient être accordées par l'encadrement, notamment lorsque le machiniste ou conducteur éprouve un sentiment d'insécurité ou lorsqu'il est "*à bout de nerfs*", proposer, après dialogue avec l'intéressé, pour une durée inférieure à un mois, d'être affecté sur une ligne en particulier ou bien d'être en service coupé.

L'Alternative Courte à la Conduite (A.C.C) peut être également retenue comme solution.

C'est un outil ponctuel conçu comme une "*bouffée d'oxygène*", dont le premier est de retirer, à sa demande, le machiniste, le conducteur, l'agent de son métier.

Le deuxième objectif revêt un caractère pédagogique dans la mesure où, durant cette période, le conducteur va découvrir un autre métier qu'il aura choisi dans l'entreprise.

De cette façon, la communication et les relations entre les différents partenaires de l'entreprise devraient s'en trouver améliorées.

## **Entraîner – Epauler**

Le mode de management "*Entraîner*" convient lorsque la déception s'installe chez des agents, soit que la mission apparaisse plus dure depuis l'agression, soit que les témoignages de reconnaissance semblent insuffisants aux yeux des agents, soit que le collaborateur se mette à douter de sa capacité à maîtriser les situations sensibles qu'il a à rencontrer dans son poste.

Le mode "*Epauler*" convient pour des agents expérimentés, mais qui ont besoin qu'on les écoute au plan affectif, qu'on les soutienne, qu'on les encourage et qu'on leur montre qu'ils sont appréciés.

L'art du cadre de proximité consistera à savoir diagnostiquer de quel "mode" d'encadrement un agent déterminé a besoin, dans des circonstances d'incident et de retour en activités post-traumatiques.

La tâche des cadres est dure dans cet art de l'accompagnement ; le cadre, l'agent de maîtrise devront user de tous les moyens dont nous avons parlé précédemment, pour renouer les fils fragiles d'une motivation momentanément défailante ou d'une confiance en soi plus ou moins perturbée. Pour ceux qui y réussissent, que nous avons rencontré en enquête, on observe une confiance et une proximité des agents avec leur encadrement. L'encadrement doit écouter, comprendre la difficulté et tenter d'y répondre, apporter le support et l'encouragement nécessaire, apaiser les angoisses. C'est un investissement en temps, payé de retour. Si l'encadrement se sent seul, on peut imaginer un dispositif de renforcement de cette fonction par un intervenant spécialisé dans ce genre de situations (consultant spécialisé dans l'accompagnement individuel et d'équipes). Le cadre de proximité ayant parfois lui aussi besoin d'être épaulé vu les personnalités, les "savoir-être" quant à la motivation, en "situation critique" elle amène cadres et collaborateurs à concentrer leur énergie sur le seul objectif prégnant dans des situations graves : survivre en équipe, comme sur le plan personnel.

Recommandations évidentes :

la manière d'informer et d'annoncer les changements, est à peaufiner, le style approprié des managers fera tomber les doutes habituels sur les intentions : les messages clairs, lucides, courageux et d'espérance sont propres à entraîner, structurer.

## **La Satisfaction**

La satisfaction fait référence aux sentiments éprouvés par l'agent dans une situation concrète de travail, c'est un indicateur de motivation.

L'absence de satisfaction au travail, tient au manque d'un certain nombre de facteurs source de satisfaction.

La motivation constitue plutôt un processus mettant en jeu des éléments répondant à des logiques différentes :

- l'agent lui-même,
- l'autre, collègue, cadre,
- l'équipe dans laquelle il est inséré,
- l'organisation (cadre institutionnel et culturel de la RATP).

Quels sont les besoins des agents, les contenus de leur motivation ?

- Besoin de sécurité (stabilité dans leur cadre de travail).
- Besoin d'appartenance (solidarité, identification.).

Ces besoins satisfaits, laissent la place à des :

- Besoins d'estime (amour propre individuel, prestige social).
- Besoin de réalisation de soi-même (développer son potentiel dans les tâches quotidiennes).

Les machinistes, les conducteurs cherchent à réaliser deux aspirations différentes dans leur travail : d'une part échapper aux désagréments de leur environnement de travail, d'autre part trouver dans le contenu même de leur mission la possibilité de développer au mieux leurs capacités.

Les facteurs de mécontentement et d'insatisfaction concernent essentiellement l'environnement de travail. Il s'agit de tout ce qui à trait :

- aux conditions de travail, incivilités, agressions, stress,
- à la politique de l'entreprise, mode de communication, organisation du travail.
- aux relations avec l'encadrement.
- aux relations entre collègues.

Les attentes de satisfaction portent sur

- la reconnaissance accordée par les supérieurs hiérarchiques ou par l'entreprise après un incident (surtout si l'agent estime avoir sauvé l'outil de travail, le bus par exemple et garanti la sécurité de tous).
- l'intérêt du travail proprement dit (en conséquence une inaptitude provisoire au poste peut mécontenter les agents, perte d'intérêt au travail).
- la possibilité d'avoir des responsabilités (la crainte d'un agent agressé porte sur l'arrêt du développement de sa carrière et qu'on lui confie des tâches inintéressantes, sans responsabilité).
- l'obtention d'avancement.

Les agents insatisfaits vont obérer leur motivation et se polariser sur des revendications individuelles ou collectives, au détriment d'une polarisation sur les tâches à accomplir.

L'inaptitude provisoire touche à la réalisation de soi-même et ne fait plus avancer l'agent.

Dans les situations d'atteintes à l'intégrité physique et psychologique, la politique de l'entreprise par le canal de l'encadrement et de spécialistes serait de valoriser l'image de ses agents. D'autant qu'à l'ordinaire cette image semble socialement déconsidérée en conséquence, ne pas aggraver le négatif par des maladresses d'attitudes. Si le travail devient inintéressant plus les facteurs d'environnement seront importants (comment enrichir les tâches).

Soulignons que si l'équilibre psychique intérieur est atteint, la motivation intérieure décroît, car ce foyer d'énergie psychique n'est plus entretenu, et ne fait plus avancer l'agent contre "vents et marées".

L'encadrement doit déterminer alors les leviers d'action qu'il peut utiliser pour revenir à un comportement de l'agent plus motivé.

**Le renforcement** : un agent qui reçoit les effets d'un comportement opérant de l'encadrement, tendra à reprendre pied s'il bénéficie de conséquences positives après un incident. Tout comportement d'un cadre suscitant une conséquence positive tendra à renforcer l'agent ou au contraire à s'arrêter (si conséquence négative), ou enfin à s'éteindre (en cas d'indifférence). Le renforcement peut prendre la forme d'une reconnaissance symbolique.

### **Formations de l'encadrement**

Buts :     - renforcer les acquis  
          - accompagner le changement en l'intégrant à sa démarche personnelle  
          - progresser sur les axes d'intelligences multiples.

- Développer l'intelligence logique :

A la capacité d'analyse pure, ajouter la capacité de visualisation, se faire une image mentale des résultats de son action au moment de l'aide aux victimes. Que le cadre voit, entende, ressente, les émotions des agents au moment ou l'incident à lieu.

- Aider à garder l'esprit libre dans les pires troubles, donc ne pas se laisser submerger lorsque les événements se précipitent.

L'exploration intérieure permet de mieux connaître ses réactions, ses émotions, de les reconnaître quand elles se produisent et de les utiliser au lieu d'en être gêné.

- Intégrer les données de l'expérience traumatique, la sienne et celles des autres. L'intelligence de la sagesse afin de comprendre les raisons qui poussent l'homme à agir dans telle ou telle direction ; c'est une attitude qui permet au cadre l'apparition de la réelle sympathie, de la compassion, par une communication en profondeur avec l'agent surpris par l'événement.

- Renforcer l'intelligence d'équipe, indispensable à la protection de soi pour conjuguer les efforts et partager la solidarité d'une réaction collective pensée (procédure prévoyant l'accompagnement individuel par une communauté de moyens humains, "*travailler pour et avec les autres*").

### **L'amélioration du collectif de travail**

Un premier aspect est le volet préventif, au niveau collectif. Le constat d'incidents liés aux attitudes mal vécues par des usagers, lors d'un passage d'un collègue précédent avec son bus, doit inciter chacun au respect d'un code de bonne conduite :

*"...on paie pour le collègue précédent, qui ne s'est pas arrêté..."*

Le respect ou non de ce code peut changer le climat de confiance, et d'insécurité. A équipe solidaire et conforme au respect du code de bonne conduite, doit correspondre une baisse des incidents réactifs, et le sentiment d'une équipe forte, régit par une bonne entente.

Machinistes et médecin du travail, ainsi que R.R.H pointent cet aspect.

Le dispositif lyonnais prévoit de faire rentrer les machinistes afin de commenter l'incident. La ligne ressortirait plus rapidement que si le débrayage restait à son initiative.

Le dispositif de cellule de crise stéphanois est une proposition intéressante, une réunion avec les représentants syndicaux et le C.H.S.C.T dans l'heure qui suit le moindre incident coupe court à la rumeur sur les réseaux.

## **La redéfinition du métier**

### **Dans l'enquête R.A.T.P, nous relevons des incidents découlant de réactions des usagers à des manières différentes d'appliquer les règlements.**

L'évolution des fonctions pour certaines catégories de personnel, entraînent des réaménagements personnels afin de répondre aux fonctions commerciales, et par conséquent relationnelles.

Pour les plus anciens, ces capacités n'étaient pas les plus essentielles au moment de leur recrutement. La substitution de l'identité professionnelle structurée autour de la technique, de la conduite, et du métier, par une identité centrée sur le service rendu au client, avec des aspects commerciaux vient bousculer les représentations collectives de certains agents. Ce changement de référence vient modifier la relation au travail, et peut heurter une culture professionnelle et technique. Cela joue moins sur les plus jeunes agents récemment recrutés.

Les fonctions de contrôle et les modalités d'application du règlement sont à redéfinir pour une cohérence inter-services, et au sein d'une même équipe.

Le traitement n'est pas seulement lié aux incivilités, mais aussi aux aspects managériaux, reposant la question du métier de certaines catégories du personnel de la régie.

## **La nécessité d'une coordination des actions de suivi, de prévention**

### **Le développement des Equipes Techniques de Prévention (E.T.P)**

Concernant les réunions d'Equipes Techniques de Prévention, qui logiquement rassemblent les principaux acteurs impliqués dans la vie au travail des agents : Responsable de Centre, Responsable Ressources Humaines, Responsable Prévention/Sécurité, Responsable d'équipe de ligne, Médecin du travail, Assistant Social, Psychologue clinicien. Nous avons eu plusieurs remarques des personnes interviewées qui posent les questions suivantes :

- l'absence de médecin du travail, d'assistante sociale, voire de psychologue clinicien, dans certaines E.T.P, ne pose-t-elle pas la remise en cause de la tenue de réunion, dans la mesure où la réunion est alors plus centrée sur les aspects gestionnaires du dépôt ? *"Faut que cela tourne !"* nous disait le C.H.S.C.T Bus. Alors que les éclairages médicaux, psychologiques et sociaux permettent de débloquer des situations ou d'avoir une vue préventive .

- L'absence est due selon les discours : soit à un manque de disponibilité du médecin du travail, de l'assistante sociale, soit d'une attitude d'opposition.

Sommes-nous dans des logiques de gestion à court terme ou à long terme ? Car en ne traitant pas les personnels en difficulté à temps, leur situation s'aggrave et l'effectif se réduit tôt ou tard !

- les limites du partage d'informations. Certains des Responsables Prévention/Sécurité ne se retrouvent pas dans des attitudes, de rétention d'informations utiles pour la compréhension des situations d'agents en difficulté, des cliniciens ou de médecins. Une communication plus élargie, tout en respectant les codes déontologiques de chacun, est souhaitée.
- mais aussi l'inexistence, voire l'abandon de ces E.T.P sur certains centres.
- des constats de certains R.R.H : les agents traités dans ces E.T.P ont, de toute manière abouti à une inaptitude.

Il est dommage qu'un tel outil ne soit pas pris plus en considération, nous avons pour notre part dans d'autres contextes, COTOREP, pu apprécier l'efficacité de ce type d'instance, à partir du moment où les participants étaient en confiance et ressentaient l'utilité de tels dispositifs. Les partages d'informations restaient sur la base des données utiles à l'évaluation de l'intéressé, dans le but d'apprécier avec le plus de justesse les risques pour la santé de celui-ci. Sans pour cela dépasser les limites déontologiques. Il ne faut pas oublier dans ces situations que tous travaillent pour l'individu, pour une prévention des risques liés aux capacités actuelles de l'agent.

## *Les mesures en direction de l'environnement social*

Vu les difficultés partagées, il semble nécessaire d'inscrire toute démarche de la RATP dans une Politique de la Ville, en matière de gestion du sentiment d'insécurité de la population et des personnels des collectivités locales, des services publics, du milieu scolaire.

Si les villes et départements n'ont pas tous entrepris de Contrat Local de Sécurité, il semble primordial de se concerter entre les divers partenaires pour prévoir des actions de Prévention et de traitement des incivilités ou faits de délinquance.

Un plan serait à construire dans une politique active de partenariat avec la Police, la Justice. Concernant la Police il y aurait des progrès à réaliser sur la coordination et la rapidité des moyens d'intervention en cas de délits. Une cartographie des incidents serait utile, renseignée par les agents de la Régie, via leur hiérarchie, et transmis aux différents services de police, pour centralisation et analyse en commun.

Des accords pourraient regrouper Présidents des Sociétés de Transports de l'Ile de France, Préfets, Procureurs de la République, Inspecteurs d'Académie, maires et élus des communes, et directeurs des services publics concernés par ces agressions ou incivilités, pour construire un plan global de traitement de l'insécurité. En fait toute instance préoccupée par le domaine des dysfonctionnements sociaux.

Ces plans devraient prévoir la coordination des moyens entre sociétés de transports, de la Police Nationale, de la Gendarmerie Nationale, de la Police Municipale et de l'Education Nationale, de la Collectivité locale. Coordination indispensable, car aucun des partenaires cités plus haut n'est capable de résoudre, à lui seul, les problèmes de sécurité et d'incivisme. Des bilans réguliers seraient à établir.

## ***Synthèse générale***

### ***La Conduite de l'action pour la mise en place d'un dispositif***

#### ***Prise de possession du temps***

L'efficacité sociale : être efficace, c'est obtenir l'effet visé tout en prenant en compte le temps psychologique qui correspond au temps nécessaire à la maturation des individus.

Les opportunités : est-ce le moment choisi, concernant des opportunités de mise en place d'une telle action après les approches antérieures ? Il faut savoir combiner les initiatives passées dans un dispositif en extension.

#### ***La planification des opérations***

Certains impératifs sont à déduire pour une saine conduite de l'action :

- l'ouverture maximale sur les départements de la RATP et sur l'extérieur, sur l'environnement, sur les personnes et les services. Pour arriver à un dispositif cohérent et qui ait un sens pour tous, agents, cadres, direction, spécialistes, nous nous devons de prendre de la hauteur et du recul pour élargir l'horizon de nos perceptions. Il doit y avoir un appui et soutien unanime de la part du Comité de Direction pour le lancement de la démarche. Les instances représentatives, les C.H.S.C.T doivent être consultées, associées à la réflexion, mais aussi informées des réalisations.
- l'intégration dans un planning. Il y a nécessité à considérer le temps dans toutes ses dimensions, le structurer, l'organiser pour réaliser ce projet complexe. En décomposant le projet global en fonctions, les fonctions en ensembles, les ensembles en actions. La plupart des actions innovatrices antérieures ont donné des résultats limités parce qu'elles n'étaient pas conçues et conduites comme des projets.

#### ***Action sur les acteurs sociaux***

Toute amélioration concerne un certain nombre de personnes de l'entreprise, mais aussi extérieures à la RATP, les partenaires internes et externes.

L'analyse des tensions sociales distingue la composante synergique, regroupant l'ensemble des raisons de chaque groupe de partenaires (alliés réels et potentiels) d'être avec et pour ce type de projet et la composante antagoniste, regroupant l'ensemble de leurs raisons d'être résistants au changement (les partagés, les non concernés, les défenseurs de pré carré).

Les acteurs sociaux doivent mesurer la volonté forte de la Direction générale, initiateur de la mise en place du dispositif d'aide, de suivi des agents soumis à des situations traumatisantes. Un groupe de suivi du dispositif est à proposer, le CHSCT BUS appuie la nécessité de mesurer les améliorations à apporter à celui-ci dans l'avenir.

## *Scénarios et plans d'action*

### ⇒ Les critères de choix

- les délais :
  - Sous combien de temps un dispositif doit-il être opérationnel ?
  - à quel moment l'organisation doit-elle fonctionner avec sa nouvelle configuration ?
- les coûts :
  - Combien l'entreprise peut-elle véritablement consacrer à ce projet ?
- Le climat social : à court, moyen et long terme, la Régie a besoin de personnels motivés, engagés ensemble dans un climat de confiance et de solidarité.
  - Comment ce dispositif participe t-'il au plus tôt à ce climat rénové ?
- l'image externe de l'entreprise :
  - Comment ce dispositif conduit-il à développer auprès des collectivités, du grand public, des autres secteurs d'activités, des ministères, une image de partenaire actif vis-à-vis de la problématique étudiée.

### ⇒ Les scénarios

La démarche est descendante et progressive, et les effets, selon le nombre de salariés, seront répartis sur le temps.

Un type de scénario consiste à anticiper les changements à réaliser, tout en les faisant arriver en douceur. De l'expérience tirée de l'enquête RATP, il y a tout intérêt à traiter les problèmes au plutôt, voire à prendre des dispositions préventives et anticipatrices des évolutions qui obligeront à des adaptations internes. Elaborer un scénario reste une priorité absolue ; les ressources humaines, qui assurent la capacité d'exploitation, constituent le nœud du problème. En conséquence une communication structurée est à envisager, en ne négligeant aucune des strates de la ligne hiérarchique, tout en restant au plus près des besoins spécifiques des départements, et métiers.

### ⇒ La Ressource Humaine

L'homme est au cœur du changement dans ces perspectives d'amélioration de l'aide aux victimes, il en est l'objet et le sujet. En tant que sujet il peut progressivement dépasser ses propres réflexes dans un objectif de développement collectif de qualité !

Expliquons nos constats dans le cadre de l'enquête interne :

Le premier réflexe, lorsque les faits sont portés à la connaissance de l'encadrement, l'agent sent que celui-ci, s'il est présent, tend par son comportement à nier involontairement, à minimiser les incidents (dans le but de continuer l'exploitation au risque de nier l'individu).

L'encadrement pourrait analyser le problème et rechercher les causes (événement, déséquilibre, besoin de s'affirmer, de réagir à l'humiliation, actes gratuits.), il lui resterait à imaginer ce qu'il peut faire de bien pour la santé de chacun ; c'est passer de l'ignorance inconsciente à la conception d'une réponse achevée, (assumer, analyser, corriger, imaginer, concevoir une bonne réponse dans le premier coup).

Plus les professionnels sont près du terrain, plus ils réclament l'évaluation de la réalité des problèmes de stress, de violence et leurs causes réelles, plus nous sommes poussés à franchir les degrés pour analyser, corriger, concevoir des solutions adaptées. L'efficacité d'un dispositif repose sur la bonne compréhension du rôle de chacun des acteurs, du bon fonctionnement, de la qualité de la communication interne.

Dans l'enquête interne nous avons mis entre les mains des opérateurs, les moyens d'imaginer des réponses aux problèmes qu'ils rencontrent (idées concrètes, et dispositif de progrès).

### ⇒ **La construction de plans d'action**

L'enquête interne et les apports réflexifs venant de l'extérieur, nous amènent à proposer **une organisation en adéquation avec les attentes internes**, couvrant les axes suivants :

#### **- Prévention, Formation**

- Information du personnel
- Formation
- Animation de groupes de travail
- Participation et développement des Equipes Techniques de Prévention

#### **- Gestion des incidents traumatiques**

- le post-immédiat, individuel et collectif. Unité ambulatoire, équipe d'assistance aux victimes, procédure et dispositif de réaction formalisés
- le suivi individuel à plus long terme
- l'écoute permanente, numéro vert pour les agents victimes, et leurs proches
- information systématique et rapide sur les incidents
- centralisation des données liées aux incidents, uniformiser les tableaux de bord des différents départements

#### **- Accompagnement du management de proximité**

- une hiérarchie missionnée, garante du suivi des incidents traumatiques
- en préventif par de l'intervention-formation de proximité
- sensibilisation des relais de l'encadrement de proximité
- en co-responsabilité en cas d'incident, équipe d'assistance
- un soutien formalisé à la famille de l'agent traumatisé

**- Partenariat avec les acteurs de la Politique de la Ville**

- développement de procédures partenariales favorisant un traitement commun des incidents critiques, sur les aspects sécurité, prévention, et traitement des situations à risques
- plates-formes d'échanges réguliers avec les autres institutions

**- Prestations pour des entreprises ou services confrontés aux mêmes problèmes**

- réalisation d'études
- offre de services d'accompagnement

**- Evaluation et Recherche**

- un dispositif d'évaluation du dispositif de suivi des agents agressés
- recherche avec des entreprises ayant mis en place des dispositifs analogues
- échange d'expériences avec des universitaires, et des cliniciens spécialisés sur ce champ

Cette organisation indépendante peut prendre la forme d'une association, avec un collège d'administrateurs provenant de la R.A.T.P et d'autres partenaires, ainsi que des spécialistes de ce champ. Une instance de régulation entre les acteurs internes et la structure externe peut être envisagée.

## ***Schéma découlant de l'enquête interne et conseillé par des personnalités externes***

**Le mode de fonctionnement de cette "unité d'assistance aux victimes" ou "organisation spécialisée" :**

⇒ Les modes de saisine

Selon les situations et les moments

<b>Situation préventive de veille</b>	<p>Pour de l'individuel ⇒</p> <p>Pour du collectif ⇒</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les psychologues de l'équipe sont sur le terrain en préventif, en unité, sur ligne</li> <li>• Les psychologues vont voir directement la personne</li> <li>• Les agents viennent les voir</li> <li>• Les psychologues sont saisis par le R.P.S ou le cadre</li> <li>• Par le lien avec la médecine du travail, la médecine de soins, le service social</li> <li>• Contacts avec les équipes</li> <li>• Se faisant par une permanence de terrain</li> <li>• Groupe d'analyses de pratiques</li> </ul>
<b>Situation d'urgence grave suite à un incident conséquent nécessitant l'équipe d'assistance</b>	<p>Pour de l'individuel ⇒</p> <p>Pour du collectif ⇒</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appel de l'agent au P.G, P.C.L, P.C.C qui avertit l'unité spécialisée</li> <li>• Appel direct par l'encadrement</li> <li>• Pour une reprise 2 à 3 jours après l'incident, groupe de paroles</li> <li>• Retour d'expérience, sur demande de la maîtrise</li> </ul>
<b>Situation d'urgence d'importance moindre, Ne nécessitant pas l'équipe d'assistance</b>	<p>Pour de l'individuel ⇒</p> <p>Pour du collectif ⇒</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervention légère avec seulement un psychologue, par le numéro vert</li> <li>• Le psychologue est demandé par le responsable de groupe, le chef de ligne, le R.P.S, le service</li> <li>• Par le service juridique, le service social</li> <li>• Retour d'expérience, sur demande de la maîtrise</li> </ul>

<b>Situation de suivi, ultérieur</b>	Pour de l'individuel ⇨	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après rencontre suite à une intervention légère ou d'équipe d'assistance</li> <li>• Par l'agent, le numéro vert</li> <li>• Par l'orientation des services médicaux et social</li> </ul>
	Pour du collectif ⇨	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soit par dispositif régulier, groupes de parole, retour sur expérience</li> <li>• Soit suivi sur le temps d'une équipe rencontrée en situation d'urgence ou de veille</li> </ul>

#### ⇨ Les modes d'accès au service

- Par les agents en direct par le numéro vert et suite à un premier contact avec le psychologue ou mis en contact par l'intermédiaire des relais, des autres services juridique, social, médical
- Par l'encadrement (cadre, R.P.S) de proximité pour des suivis individuels, suivis collectifs, cellule de crise, retour sur expérience ou accompagnement de l'équipe d'encadrement
- Par le service juridique, les services de médecine, ou le service social
- Par les familles des agents (n° vert transmis par l'agent victime, qui se rend compte des répercussions, par le service social)
- Par la participation aux Equipes Techniques de Prévention

**Un lien étroit entre le service juridique (permanence JUR 24h sur 24) et cette unité d'assistance aux victimes trouverait sa légitimité, un peu sur le modèle des deux prestations offertes par des services et Associations d'Aide aux Victimes (juridique et accompagnement psychologique).**

**Il faut maintenir et développer le lien avec les médecins du travail, et de soins, sensibilisés à la démarche, ainsi qu'avec les assistants sociaux, qui peuvent assurer un suivi sur du long terme du point de vue social, familial et veiller également aux décompensations au travers de problèmes divers.**

## *Un dispositif complet*

⇒ **Toute organisation spécifique dans l'assistance au personnel R.A.T.P victime** devrait offrir à tous :

### ⇒ **Action d'accompagnement psychologique précoce**

Offrir aux agents victimes, des consultations de proximité, ambulatoires, de manière individualisée, d'écoute, d'assistance, de conseil, mais aussi des animations de groupes de parole. Globalement, il s'agit d'une forme d'étayage, particulièrement au moment du traumatisme.

### ⇒ **Action médico-psycho-socio-judiciaire**

Les prises en charges médicales, sociales ou judiciaires à long terme, doivent être organisées de manière cohérente et complémentaire, d'où la nécessité d'une excellente coordination et confiance au sein du réseau médico-socio-judiciaire et de l'organisation d'aide psychologique aux victimes en diminuant les délais d'intervention de tous selon les nécessités de l'agent. Une instance de régulation garantirait le respect, et la cohérence du système.

### ⇒ **Action psychologique d'accompagnement**

- Renforcer les possibilités de dépistage préventif du stress, de la souffrance professionnelle, en tant que facteur de risque pour la santé, et contribuer à en diminuer le danger de chronicisation, et cela en étant en veille sur le terrain périodiquement. Il y a une nécessité de rester en contact avec la réalité de terrain.
- Etablir pour chaque agent, un bilan permettant à l'intéressé de mieux estimer l'impact de la violence sur sa santé, sur sa qualité de vie et celle de son entourage.
- Assister moralement, l'agent quand il a déposé plainte en vue d'intervention judiciaire (au commissariat ou au procès), et de s'assurer de l'effectivité de sa prise en charge par la permanence juridique, dans sa préparation et présence au tribunal.
- Sensibiliser, accompagner en co-responsabilité les cadres de proximité.
- Coordonner avec les services médicaux et sociaux quant aux mesures pratiques propres à servir au mieux les besoins de l'agent.

Afin d'offrir des interventions en urgence, il serait prévu une présence de garde, assurée 24 heures sur 24.

## ⇒ Information, Formation

- Elaborer du matériel d'information (vidéo, affiches) destiné aux agents victimes, à l'encadrement, et participer sur le terrain à des campagnes d'information régulières. En insistant sur le contact direct, humain entre les intervenants et le personnel qui est sensible à la connaissance de ceux-ci. Une communication large du dispositif et des rôles de chacun.
- Offrir un enseignement de victimologie dans les activités de formation, en partenariat avec d'autres formateurs internes des départements de la régie, par souci de cohérence et d'enrichissement des contenus. Les professionnels de la Médecine du travail, de la Médecine de Soins, et du service social pouvant éclairer ce domaine, par leur propre analyse et expérience. Une formation initiale et continue doit se poursuivre et se développer sur les contraintes du métier, la violence.

## ⇒ Recherche

Développer des axes de recherche en victimologie. En particulier établir une base de données visant à mieux cerner la typologie des incidents et ses facteurs de risque (ou de résilience); à en estimer l'impact sur le plan de la santé publique, et à en observer l'évolution dans une perspective épidémiologique. Les collaborations avec les services internes travaillant sur ces champs seraient les bienvenues. L'affiliation à la fédération INAVEM semble bénéfique, pour les collaborations, et suivis des évolutions des pratiques sur ce champ. Le service de formation du ministère de l'intérieur émet le souhait d'échanges sur les expériences de chaque institution, voire le montage en commun de colloque ou séminaire. Il s'agit de conduire des recherches avec des chercheurs du monde scientifique (sociologues, ethnologues, anthropologues, cliniciens, démographes, économistes...), en ayant le souci de suivre les évolutions sociétales.

## ⇒ Prévention

Il s'agit bien sûr de soigner, de soulager et d'aider, mais toujours avec la visée d'interrompre des processus répétitifs, et si possible de les prévenir à la base, grâce aux collaborations partenariales extérieures dans le cadre de la Politique de la Ville.

La contribution de la régie pourrait renforcer ses actions concertées sur l'environnement.

Quatre axes de prévention :

- L'axe des missions de prévention en direction des jeunes, des structures sociales, des établissements scolaires et des quartiers.
- L'axe de sensibilisation, d'information au sein des établissements scolaires.
- L'axe sur la collaboration avec le réseau des acteurs de la ville, pour des réponses cohérentes, et complémentaires.
- Un axe de travail et de réflexion partagée portant sur la prévention de la violence domestique, et par conséquent à la diminution des comportements violents "appris", donc à l'interruption du cycle transgénérationnel. Que les agents R.A.T.P ne cessent de récupérer dans leur quotidien !

Des actions partenariales sont à engager entre services publics, entreprises privées, les collectivités locales, les associations, les services médico-sociaux.

## *Annexes*

**Guide d'entretien**  
***L'étude sur les propositions d'aide aux agents victimes  
d'agressions physiques ou / et psychologiques, au sein du  
réseau de la RATP***

**Date:**

**Service:**

**Enquête sur le Réseau R.A.T.P**  
**(Métro, Bus, R.E.R, Sécurité, Services Techniques)**

⇒ **Axe 1**

**Caractérisation de la situation traumatisante**

a/ Quelle a été la nature de la violence, du traumatisme auxquels vous avez été confronté en tant que victime ou témoin dans le cadre de votre travail?

- physique, verbale, crachat, attitudes, harcèlement moral ou sexuel.
- accident matériel ou suicide.

b) Dans quel contexte cela s'est-il passé?

- à quelle date ? (période de l'année, vacances, fêtes,...).
- le jour, la nuit ?
- étiez-vous seul, en équipe, avec de la clientèle ?
- y a-t-il eu des témoins ?
- quelle a été la réaction de l'équipe, des témoins ?

c) Quelle est la nature des relations avec l'entreprise après l'agression ?  
( y a-t-il eu un changement par rapport à avant ?)

d) Avez-vous déjà été victime ou témoin d'une situation similaire ?

- si oui combien de fois ?

e) Selon vous, quelles seraient les causes de cette violence ?

f) Quel sens donnez-vous à cette violence?

⇒ **Axe 2**

**L'existant et l'état de la prise en charge au moment de l'agression**

- a/ Nommez les personnes, précisez leurs fonctions, qui se sont occupées de vous dans les premiers instants et par la suite ?
- b/ Comment êtes-vous entré en relation avec elles ?
- c/ Que vous a-t-il été proposé et par qui ?
- d/ A qui avez-vous fait appel ?
- e/ Connaissez-vous les autres initiatives existantes de prise en charge des suites du trauma (violence/agression/stress/harcèlement sexuel/séquestration...), dans les autres départements ?
- Est-ce une prise en charge psychologique et/ou médicale ? Qu'en pensez vous ?

⇒ **Axe 3**

**Description des conséquences de la violence ou du traumatisme**

Quelles sont selon vous les conséquences de cette violence à court terme et long terme ?

- sur le plan professionnel :
  - investissement au travail
  - relations avec votre encadrement et vos collègues
  - conséquences en terme de statut et d'activités professionnelles (IPES, ACC,..)
- sur le plan privé :
  - relations avec le conjoint
  - relations avec les enfants
- sur le plan relationnel, en général
- sur le plan des symptômes:
  - sommeil
  - appétit
  - humeur ( émotions: peur, craintes, irritabilité, colère, perte d'intérêt)
  - pensée (souvenirs liés à l'événement, pensées indésirables, modifications des valeurs)

⇒ **Axe 4**

**Appréciation générale**

- a/ Avez-vous l'impression que l'employeur a pris en compte votre situation de victime dans le cadre de vos fonctions ?
- b/ Qu'est-ce qui a été satisfaisant ou insatisfaisant dans les différentes réponses de l'entreprise ?
- c/ Qu'est-ce qui a été satisfaisant ou insatisfaisant par rapport à vos besoins et attentes?
- d) Quelle est la forme de solidarité que vous considéreriez comme une véritable preuve de solidarité, du personnel et de l'entreprise

⇒ **Axe 5**

**Vos attentes et préconisations en matière d'accompagnement physique et psychologique**

- a - Si vous aviez à imaginer un dispositif de prise en compte de l'agression :
- *Pour permettre quoi? Eviter quoi?*
  - *Quels types de professionnels (psy/médical/autres concernant l'accueil)?*
  - *Quelle structure (interne/externe) ?*
  - *Consultations plutôt individuelles ou en groupe?*
  - *Quand (sur le temps de travail ou privé)?*
  - *Quelle procédure (protocole d'accueil et d'orientation)?*
  - *Le paiement?*
- b - *Sur quoi désirez vous insister (ce qui est primordial selon vous)? quels sont les points forts du dispositif que vous avez imaginé?*
- c - *En fonction de votre schéma quels sont les domaines ou les capacités sur lesquels la Régie peut agir, peut transformer, peut faire évoluer?*
- d - *Y a t'il à votre connaissance d'autres traumatismes, dans le cadre professionnel, qui pourraient nécessiter un soutien:*
- *dont vous avez aussi été victime*
  - *ou qui vous a été révélé par d'autres collègues, qui a touché d'autres salariés, trauma d'une autre nature que celle que vous venez d'aborder auparavant?*

## *Statistiques*

## *Sommaire*

RER	page 297
Métro	page 315
BUS	page 340

***RER***



































*Métro*

















































***BUS***























# *Glossaire*

**Nous joignons un glossaire, afin de partager le sens des mots, certains étant plus spécifiques des sciences humaines, ou sociales.**

**Abréaction** : décharge émotionnelle libérant une tension produite par un événement traumatique.

**Agression** : un comportement interactionnel spécifique entre un agresseur et une victime.

Buss , "  *tout comportement qui blesse ou porte préjudice à autrui est une agression*".

Bandura, "  *l'agression consiste à administrer des stimulus nocifs de forte intensité provoquant des blessures physiques ou morales*."

Berkowitz , l'agression est "  *une intention de blesser ou porter préjudice à autrui*".

Zillmann, l'agression est "  *une tentative pour blesser physiquement autrui*".

Courant cognitiviste,  *fait valoir qu'un comportement d'agression ne devient une agression qu'à travers le jugement de l'observateur qui identifie le comportement comme étant une violation de la norme*. Pour être qualifié d'agression, le comportement doit constituer une violation de la norme.

Feshbach,  *l'agression hostile est un comportement dont le but est essentiellement d'infliger une souffrance ou causer du tort à autrui*.

*L'agression instrumentale, l'attaque ou l'agression d'autrui est perpétrée dans un but non agressif*.

*L'agression expressive, motivée par un désir de s'exprimer par l'intermédiaire de la violence. Il s'agirait d'un comportement non réactif dont le but est l'agression en soi*.

**Angoisse** : attente du danger et réaction de l'individu lorsqu'il se trouve dans une situation traumatique qu'il est incapable de maîtriser et qui constitue pour lui un danger.

**Catharsis** : selon Aristote, il s'agit de l'effet "purificateur" produit par la tragédie sur le spectateur. En psychothérapie, on désigne sous ce terme l'effet produit par la décharge d'affects pathogènes liés à un événement traumatique grâce à l'évocation de celui-ci. La catharsis n'est pas une guérison, mais un soulagement suivi d'une action thérapeutique et pédagogique. C'est une action en profondeur, catharsis d'intégration. Une purge de l'âme, qui libère l'âme, dégèle les structures et permet une reconstruction, retravaille en profondeur.

**Stress** : H Seyle: "c'est la réponse de l'organisme en vue de s'adapter à toute demande de son environnement". Il s'agit donc d'un état normal dans lequel se trouve un individu qui doit faire face aux expériences de la vie quotidienne.

**Traumatisme** : un événement de la vie d'un individu qui se définit par son intensité et par l'incapacité transitoire ou durable dans laquelle il se trouve d'élaborer une réponse adaptée.

**Victime active** : personne qui se place inconsciemment, répétitivement et inconsiderément en situation de danger. Ou encore victime chronique.

**Victime réactive** ou **victime aiguë** : personne qui a été confrontée de façon ponctuelle et inattendue à un événement traumatique.

**Victimisation ou victimation** : ensemble des conséquences psychologiques, médicales, juridiques, socio-économiques, professionnelles, d'un accident traumatique.

**Victimisation secondaire** : conséquences indirectes d'un événement traumatique, et notamment le fait que la victime est broyée par des logiques institutionnelles contradictoires.