



### **L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)**

pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est une association loi 1901, créée en 1947 sous l'égide de la Caisse nationale d'assurance maladie, administrée par un Conseil paritaire (employeurs et salariés).

De l'acquisition de connaissances jusqu'à leur diffusion, en passant par leur transformation en solutions pratiques, l'Institut met à profit ses ressources pluridisciplinaires pour diffuser une culture de prévention dans les entreprises et proposer des outils adaptés à la diversité des risques professionnels à tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : chef d'entreprise, services de prévention et de santé au travail, instances représentatives du personnel, salariés...

Toutes les publications de l'INRS sont disponibles en téléchargement sur le site de l'INRS : [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

**Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France (Cramif) et les caisses générales de sécurité sociale (CGSS) de l'Assurance maladie - Risques professionnels**, disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service Prévention composé notamment d'ingénieurs-conseils et de contrôleurs de sécurité. Spécifiquement formés aux disciplines de la prévention des risques professionnels et s'appuyant sur l'expérience quotidienne de l'entreprise, ces professionnels sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, instances représentatives du personnel, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation. Les caisses assurent aussi la diffusion des publications éditées par l'INRS auprès des entreprises.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'INRS, de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122-4 du code de la propriété intellectuelle). La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 € (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).

# **Travailler en contact avec le public**

## Quelles actions contre les violences ?

Brochure INRS élaborée par S. Guyot  
et mise à jour par V. Langevin



# Sommaire

<b>1</b>	VIOLENCE EXTERNE : DE QUOI PARLE-T-ON ?	6
<b>2</b>	LES FACTEURS DE RISQUES	8
<b>3</b>	LES INCIDENCES SUR LES SALARIÉS	11
<b>4</b>	LES INCIDENCES POUR L'ENTREPRISE	13
<b>5</b>	LES ÉTAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION	14
<b>6</b>	LES PISTES D'ACTION	16
<b>7</b>	L'ACCOMPAGNEMENT ET LA PRISE EN CHARGE DES VICTIMES	26
	VERS QUI S'ORIENTER ?	29
	POUR EN SAVOIR PLUS	30



**INJURES**

**INSULTES**

**INCIVILITES**

**AGRESSIONS**



## **Incivilités, insultes, agressions..., un nombre croissant de salariés est confronté à des actes de violence commis par des clients, des usagers, ou encore des patients<sup>1</sup>.**

En 2010, 15 % des salariés du régime général et 23,5 % des salariés de la fonction publique déclaraient avoir subi au moins une agression verbale au cours des 12 derniers mois. Pendant la même période, près de 2 % des salariés du régime général et 4 % des salariés de la fonction publique signalaient avoir été victime a minima d'une agression physique (enquête Sumer, 2010).

Ces chiffres montrent l'importance du phénomène des violences externes alors même qu'en France, plus de 3 salariés sur 4 travaillent en contact direct avec le public – en face à face ou par téléphone – (enquête Sumer, 2010). Les enjeux en termes de santé physique et psychologique des salariés exposés sont nombreux, tout comme les incidences de ces violences sur le fonctionnement et le climat social au sein des entreprises.

Les entreprises sont-elles pour autant complètement démunies face à cette situation ? Au-delà des actions de dissuasion et de protection des salariés, d'autres mesures de prévention peuvent être mises en place pour limiter ou éviter ces manifestations de violences et préserver la sécurité et la santé des salariés. Pour effectuer un choix, il importe de comprendre la nature de ces violences, d'en repérer les sources et facteurs possibles, et d'en connaître les incidences sur l'entreprise et ses salariés.

**Plus de 3 salariés  
sur 4 travaillent  
en contact direct  
avec le public**



*Cette brochure  
de sensibilisation retrace  
les grandes étapes  
d'une démarche  
de prévention des violences  
externes, avant d'évoquer  
les principales pistes  
d'action que les entreprises  
peuvent mettre en place.*



<sup>1</sup>Sauf mentions particulières dans le texte, le terme de « client » ou de « clientèle » est utilisé dans cette brochure pour désigner de manière générale le public, clients, usagers, bénéficiaires de prestations, patients...

1

# VIOLENCE EXTERNE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Par violence externe, on entend les « insultes, menaces ou agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à l'entreprise, y compris par des clients, qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être<sup>2</sup> ». Elle peut être de nature criminelle, ou relever de comportements incivils ou agressifs du public envers les salariés.

## VIOLENCE CRIMINELLE

Dans le milieu professionnel, la violence criminelle est essentiellement une violence de prédation (cambriolages, attaques à main armée...). Elle concerne principalement les métiers liés à l'encaissement d'argent, à la manipulation de biens de valeur, au transport de fond ou encore à la vente d'alcool ou de produits pharmaceutiques... La violence est ici utilisée comme un moyen direct, délibéré et prémédité pour se faire remettre les biens convoités.

## VIOLENCE DU PUBLIC ENVERS LES SALARIÉS

À des degrés divers, les salariés en contact direct avec le public sont exposés à des risques de violence : violence diffuse dans le cas des incivilités, violence insidieuse dans les actes de destruction et de dégradation, violence manifeste dans les agressions verbales, physiques ou sexuelles. Ces différentes formes de violence peuvent coexister : une forme n'exclut pas nécessairement les autres.

### Amélie, hôtesse de caisse

« Certains clients sont là avec leur portable, discutent, rigolent, font comme si on n'était pas là ! Ils ne nous regardent pas, même quand ils prennent leur monnaie... On a l'impression de ne pas exister... On n'est pourtant pas des machines ! »



### Les incivilités

Les incivilités regroupent les actes et comportements manquant aux convenances sociales et aux règles de vie en communauté telles que le respect de l'autre, la politesse, ou la courtoisie (moquerie, crachat, impatience manifeste, mépris...). Souvent considérées comme banales, elles ne sont pourtant pas à minimiser. En effet, ces incivilités perturbent le quotidien professionnel, dégradent les relations et peuvent durablement détériorer « l'image de soi ». Comme le souligne l'accord du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail, « les entreprises qui laissent les incivilités s'installer (...) favorisent l'émergence d'actes plus graves de violence et de harcèlement ».



<sup>2</sup> Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, 2002.

### Les actes de vandalisme

Les actes de détérioration ou de destruction intentionnels s'exercent contre des biens matériels ou des bâtiments. Ils ne visent pas nécessairement les salariés et leur travail. En revanche, surtout lorsqu'ils sont fréquents, ces actes de vandalisme peuvent laisser aux salariés le sentiment que leur travail est discrédité et traité avec mépris.

#### André, gardien d'immeuble

« Il y a des jours où j'ai envie de tout lâcher ! Quand vous avez passé toute votre journée à nettoyer les souillures sur les murs de la cage d'escalier et que le lendemain, il faut recommencer... On a beau prendre sur soi, à la longue, ça use... »



#### Justine, conseillère financière

« Ce jour là, j'avais rendez-vous avec Mr P. pour sa demande de prêt immobilier. Il ne présentait pas de garantie financière suffisante pour le montant de son crédit. Quand je le lui ai dit, il est rentré dans une rage folle. Il m'a dit que je ne m'en tirerais pas comme ça... le soir, j'avais peur qu'il m'attende à la sortie... »

### Les agressions verbales

Elles peuvent prendre différentes formes : reproches, insultes et propos grossiers, remarques méprisantes, désobligeantes voire humiliantes, menaces et intimidations... Ces violences verbales peuvent être le préambule d'un passage à l'acte physique.

### Les agressions physiques

C'est la forme la plus visible de la violence. Elle porte atteinte à l'intégrité corporelle du salarié. Elle se traduit par des bousculades, des coups, des blessures... pouvant entraîner des séquelles plus ou moins graves, voire la mort.

#### Jérôme, conducteur de bus

À un arrêt, trois individus pénètrent par la porte arrière du bus, sans composer leur ticket. Jérôme les interpelle et leur demande de prendre un titre de transport. Les individus se dirigent vers lui et lui assènent plusieurs coups de poing avant de s'enfuir.



## À SAVOIR !



Les salariés peuvent être victimes de violence externe dans les locaux de leur entreprise mais **également dans tout autre lieu où ils sont amenés à se rendre dans le cadre de leur activité professionnelle**. C'est par exemple le cas de salariés agressés alors qu'ils interviennent sur la voie publique (agents de la voirie, agents d'exploitation du service des eaux...) ou au domicile d'un particulier (aides à domicile, professionnels de la santé, techniciens de dépannage...). La notion de lieu de travail est à apprécier au sens large, pour considérer également les agressions exercées sur les salariés à la sortie de leur lieu de travail.

## LES FACTEURS DE RISQUES

Clients insatisfaits par la qualité du service, usagers exaspérés par les délais d'attente, travail en contact avec des publics en situation difficile, conditions de travail pénibles... Les situations de travail et les circonstances professionnelles susceptibles de provoquer des manifestations d'agressivité à l'égard des salariés sont diverses. Elles constituent autant de facteurs de risques de violence.

### ■ LES FACTEURS SOCIO-ENVIRONNEMENTAUX ET CULTURELS

La violence externe s'inscrit dans une évolution d'ensemble de la société marquée par la transgression des normes de civilité, la montée des précarités économiques et sociales, l'isolement, l'insécurité urbaine...

#### Violence et modernités

*« La violence traduit la montée de la tension sociale et relationnelle qui marque aujourd'hui notre vie et les rapports humains : l'inquiétude pour l'avenir, le chômage, la précarité pour les uns, le stress professionnel pour les autres, rendent beaucoup de nos concitoyens plus tendus, plus irascibles, moins tolérants à certaines situations. »*

*Conseil économique et social, 1999.*

Les entreprises accueillant du public constituent un espace privilégié d'expression des tensions sociales, particulièrement pour les structures ayant une vocation de service social, médico-social, ou plus largement de prestations publiques. Cette violence peut-être suscitée par des sentiments de frustration, d'injustice ou d'inégalité et se traduire par des comportements agressifs envers des salariés représentant ces institutions (conducteurs de transport, personnels de la fonction publique, agents du réseau de distribution d'électricité ou de gaz...).

La dégradation du lien social ainsi que l'évolution des codes du « savoir-vivre ensemble » mettent également à l'épreuve les rapports entre les individus. Les manières de parler, d'interpeller l'autre, de se comporter avec lui... divergent selon les valeurs, les repères culturels et les modes d'éducation de chacun. Elles peuvent faire naître des frictions entre les salariés et le public et

devenir sources d'incivilités et de violence.

### ■ LES FACTEURS LIÉS À LA NATURE DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE EXERCÉE

De plus en plus de métiers et de secteurs d'activités sont confrontés à des phénomènes de violence externe. Néanmoins, l'exercice de certaines activités professionnelles expose plus volontiers que d'autres les salariés à des risques d'agression.

#### Quand la violence fait partie intégrante du métier du salarié...

C'est par exemple le cas des policiers, des surveillants de prison, des agents de sécurité... qui ont pour mission de canaliser la violence d'autrui ou de faire respecter l'ordre public. En contact direct avec des populations délinquantes ou potentiellement violentes, ils peuvent devenir l'objet de cette violence lorsque ces populations cherchent à s'opposer à leur action ou à s'en soustraire.

#### Quand la violence est un risque inhérent au métier...

Les salariés manipulant des valeurs ou transportant des fonds (personnels d'agence bancaire, convoyeurs de fond, commerçants de proximité...) sont en proie à des violences criminelles ou de prédation. Les personnels soignants des services de psychiatrie sont, quant à eux, confrontés à la violence des patients, liée à leur pathologie mentale ou à l'usage de substances psycho-actives et psychotropes (alcool, drogues, médicaments). Ces phénomènes de violence s'étendent dorénavant plus largement à d'autres secteurs de la médecine hospitalière : l'accueil de personnes en grande détresse sociale



et psychologique accentue les risques de comportements agressifs que peuvent devoir gérer les personnels, notamment dans les services d'urgence.

## ■ LES FACTEURS LIÉS À LA GESTION DE LA RELATION DE SERVICE ET À L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Certaines pratiques de gestion de la relation client, l'organisation mise en place par les entreprises pour répondre aux demandes du public... peuvent être à l'origine d'insatisfactions de la part des clients, et donc propices à des violences verbales ou physiques. Les risques d'agression s'avèrent également plus élevés lorsque les salariés rencontrent des conditions de travail spécifiques.

### ■ Quand le client est insatisfait du service ou du produit proposé par l'entreprise...

Un produit non conforme aux attentes du client, des services ne répondant pas à ses besoins spécifiques, ou encore des prestations délivrées dans des conditions non optimales (temps d'attente important, absence d'information sur le traitement d'une demande...) sont quelques-uns des motifs de mécontentement, légitimes ou non, auxquels doivent répondre les salariés.

À différents égards, les politiques commerciales des entreprises orientées vers « la satisfaction totale des clients » ou le « pilotage par l'aval<sup>3</sup> » contribuent à renforcer le niveau d'exigences des clients envers la relation et la qualité de service. Leur mécontentement s'exprime notamment lorsqu'il y a :

- ▶ non-respect des engagements en matière de disponibilité, d'efficacité, de personnalisation des offres, de moindre coût...,
- ▶ coûts additionnels de services non clairement signalés ; propositions de tarifs avantageux sans indication précise des conditions d'engagement associées ; complexité des procédures administratives de résiliation d'un service...,
- ▶ impossibilité de pouvoir bénéficier d'avantages vantés par les campagnes marketing, avec parfois l'impression d'avoir été « dupé ».

#### Jérémy, conseiller dans un service après-vente

« On a en permanence des gens excédés au téléphone quand leur appareil ne fonctionne pas. Ils se disent que ça va se passer comme dans la pub, qu'on va leur envoyer un appareil rapidement le temps de réparer l'autre. Ça se complique quand on leur dit que c'est vrai simplement pour un certain type d'offre. Lorsqu'ils s'aperçoivent qu'ils ne sont pas dans ce cas là, alors là, il y en a qui deviennent très vite grossiers ! »



### ■ Quand le fonctionnement de l'entreprise est perturbé ou son organisation inadaptée...

#### M. "Tout le monde"

Il n'existe pas de « profil-type » de « l'agresseur potentiel ». Les incivilités et agressions à l'encontre des salariés ne sont pas nécessairement le fait d'individus ayant un passé de violence, désocialisés ou vivant dans un milieu défavorisé. Sous le coup de l'impatience ou de l'exaspération, tout le monde peut devenir un client ou un usager irascible.

Lorsque le fonctionnement de l'entreprise est inadapté aux besoins de la clientèle ou montre des défaillances (effectifs insuffisants par rapport au flux des clients, absence d'interlocuteurs capables de prendre des décisions, incohérence de certaines règles...), il peut susciter une exaspération des clients pouvant conduire à des accès de violence.

Certains choix d'organisation se montrent également « contre-performants » en matière de gestion de la relation de service. Accroître la polyvalence des salariés en contact avec le public en est un exemple. Sensés pouvoir répondre à un nombre plus varié de questions,

<sup>3</sup> Se dit d'un mode de production piloté à partir de la demande du client.

les salariés en viennent bien souvent à être insuffisamment compétents pour des demandes réclamant un plus haut niveau d'expertise. Or, les clients de plus en plus intransigeants et avisés attendent d'une relation de service qu'elle soit efficace en toute situation.

### **Quand les conditions de travail exposent les salariés à des risques d'agression...**

D'après l'enquête Sumer 2010, les salariés sont plus exposés aux risques d'agression dans certaines conditions de travail, comme par exemple quand :

- ils travaillent de nuit ou en horaires atypiques,
- leurs rythmes de travail sont soutenus ou imposés par un contrôle ou une demande immédiate.

Sous contrainte de rythme, la relation avec le client n'a pas le temps de se construire, ce qui nuit à l'efficacité du service rendu : prendre le temps nécessaire pour comprendre les attentes du client et y répondre de manière satisfaisante.

Les agressions sont également plus fréquentes lorsque les salariés connaissent des interruptions régulières dans leurs tâches, perturbant le cours de leur travail. Il en est de même lorsqu'ils ne peuvent pas échanger avec leurs collègues ou leurs supérieurs en cas de problème (par exemple, lors d'altercation avec un client).

## **À SAVOIR !**



*La violence externe est plurifactorielle. Bien souvent, dans les activités de service, les agressions résultent de plusieurs facteurs de risques combinés, comme en témoignent par exemple les violences commises sur les personnels des urgences hospitalières. Les longs délais d'attente et le manque d'information sur leur durée constituent des facteurs favorisant la violence des patients ou de leur famille. D'autres raisons exacerbent également les tensions comme : les conditions matérielles d'accueil, l'incompréhension concernant les priorités de prise en charge des patients (gravité des cas et non pas l'ordre d'arrivée des patients), l'inquiétude des familles laissées sans réponse sur l'état de santé de leur proche, la prise en charge de population à risques (éthylisme, troubles psychiatriques...), les exigences excessives de certains patients envers la médecine d'urgence...*



# LES INCIDENCES SUR LES SALARIÉS

Les actes de violences physiques ou verbales portent atteinte à la dignité, au respect et à l'intégrité des personnes. La santé physique et psychologique des salariés peut en être gravement altérée, de manière immédiate mais également à moyen terme par des effets différés. Lésions corporelles, traumatismes et souffrances psychiques peuvent conduire à des réactions de stress aigu et post-traumatique.

## ■ LES ATTEINTES À LA SANTÉ PHYSIQUE

Les lésions et blessures subies lors d'agressions physiques compromettent directement l'intégrité corporelle des victimes. Selon leur niveau de gravité, elles peuvent relever de contusions, griffures, ou bien de plaies et fractures nécessitant une prise en charge médicale voire une intervention chirurgicale. Dans les cas les plus extrêmes, ces atteintes peuvent engager le pronostic vital des personnes agressées et conduire à leur décès. Leur gravité est fonction de l'usage éventuel d'armes ou d'objets du quotidien (chaise, écran d'ordinateur...) employés pour blesser. Les atteintes physiques peuvent s'accompagner (ou non) d'atteintes psychologiques.

## ■ LES ATTEINTES À LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

Les éventuelles répercussions sur le plan psychologique vont dépendre de la victime, de sa personnalité et de son histoire personnelle. La confrontation par le passé avec d'autres situations du même ordre, la survenue de l'agression à un moment difficile sur le plan professionnel ou personnel... sont de nature à accentuer les effets du traumatisme. Le contexte de l'agression peut également jouer un rôle dans la manière dont l'événement sera vécu par la victime, comme l'effet de surprise, la connaissance de l'agresseur, la présence de collègues, les réactions d'autres individus sur les lieux (clients, badauds...).

### Stress aigu et stress chronique

Immédiatement après l'événement, les salariés peuvent réagir de manières diamétralement opposées. En état de sidération, la victime peut être hébétée, privée de toute réaction et incapable de s'exprimer. À l'inverse, elle peut présenter un état d'angoisse majeure, d'agitation ou de panique caractérisé par des cris, des pleurs, des gémissements, un besoin de fuir le lieu de l'événement. Ou bien encore un état d'hyper adaptation s'apparentant à une fausse sérénité : la victime adopte alors un comportement automatique, sans s'en rendre compte ni s'en souvenir par la suite. Ces états de stress peuvent perdurer lorsque les événements traumatisants (injures, humiliations...) se poursuivent.

Travailler ou avoir le sentiment de travailler dans l'insécurité peut être également un facteur de stress, d'angoisse ou de mal-être.

### Stress post-traumatique

Si le choc psychologique est important et non pris en charge, le stress peut persister plusieurs semaines ou plusieurs mois après l'agression, voire être différé. Les symptômes peuvent en effet être latents et se révéler longtemps après l'agression : on parle alors de stress post-traumatique chronique.

### Différents troubles peuvent apparaître, d'ordre :

- **psychologique** : reviviscence traumatique (flash-back de la scène de l'agression, pensées intrusives...), troubles de l'humeur (irritabilité, agressivité...), dépression chronique, surconsommation de tranquillisants, suicide...,
- **somatique** : troubles du sommeil (difficulté d'endormissement, insomnies, cauchemars...) ; troubles alimentaires, digestifs...,
- **comportementale** : attitudes compulsives, difficultés de concentration, détachement et démotivation...

### À SAVOIR !



En plus des atteintes à la santé, **les victimes de violence peuvent voir leur vie professionnelle ébranlée par ces événements à potentiel traumatique.** La honte et l'humiliation peut se transformer en culpabilité de ne pas avoir su ou pu réagir face à l'agression : « Pourquoi ne me suis-je pas méfié ?... N'ai-je pas involontairement provoqué cette agressivité par ma propre attitude ?... ». Ces interrogations peuvent conduire les salariés à déprécier leurs compétences professionnelles et à douter de leur aptitude à poursuivre leur métier. La sphère privée n'est pas non plus épargnée par les conséquences de ces violences. Le sentiment que les autres (conjoint, famille, amis...) ne comprennent pas ce qui a été vécu ou en minimisent les effets amène parfois les victimes à se replier sur elles-mêmes et à s'isoler du monde extérieur. Un suivi psychologique est dès lors essentiel, notamment pour replacer les doutes personnels et professionnels dans le contexte de l'événement.



# LES INCIDENCES POUR L'ENTREPRISE

Impacts économiques, productifs, sociaux et humains... les violences externes peuvent s'avérer lourdes de conséquences pour l'entreprise. Aux coûts directs, viennent s'ajouter des coûts indirects, plus difficilement quantifiables mais tout aussi importants pour la performance et la réputation de l'entreprise.

## DES COÛTS DIRECTS

Les conséquences directes des violences pour l'entreprise tiennent aux coûts relatifs aux arrêts de travail, au remplacement du personnel, aux dégâts matériels, aux frais de procédures judiciaires...

## DES COÛTS INDIRECTS

La survenue d'incidents violents peut faire naître un sentiment d'insécurité parmi les salariés, propre à détériorer le climat de travail. Sous l'effet de l'inquiétude et de la peur, les relations interpersonnelles au sein des collectifs peuvent s'en trouver dégradées : la cohésion d'équipe est affectée, l'enthousiasme et la créativité s'émoussent progressivement. Certains salariés se désinvestissent peu à peu de leur travail, voire démissionnent. Le départ prématuré de collaborateurs compétents implique dès lors d'en recruter de nouveaux, de les former et de les fidéliser.

Les violences ont des incidences évidentes sur la motivation des salariés, dont les effets s'observeront le plus souvent en termes d'absentéisme accru, de baisse de productivité, de performance et de qualité dans le travail. Mais, elles peuvent également avoir un effet négatif sur les relations avec la clientèle. Une méfiance générale envers les clients peut s'installer et susciter chez les salariés des attitudes agressives « auto-défensives ». Ce type de réaction peut provoquer de nouvelles violences : il devient ensuite difficile de savoir quelles en sont les origines réelles.

Si l'entreprise ne prend pas la mesure des violences subies ou en dénie l'importance, elle s'expose à amplifier le climat de tension. Des mouvements sociaux spontanés ou plus organisés peuvent se constituer pour revendiquer le droit des salariés à être protégés des agressions. Ces actions entament le capital d'image de l'entreprise et sa réputation auprès de ses clients, le cas échéant de ses actionnaires, mais aussi de ses futurs collaborateurs.

### À SAVOIR !



*L'employeur doit garantir la santé et la sécurité de ses salariés et, à ce titre, il lui appartient de définir et mettre en œuvre les mesures propres à prévenir les risques professionnels dans son entreprise (articles L. 4121-1 à 5 du code du travail). Cette obligation générale de sécurité concerne l'ensemble des risques encourus par les travailleurs, y compris les risques d'agression causée par des tiers extérieurs à l'entreprise. En cas d'accident de travail ou de maladie professionnelle, la faute inexcusable de l'employeur peut être engagée, s'il n'a pas respecté son obligation de sécurité de résultat.*

## 5

# LES ÉTAPES CLÉS DE LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION

Réduire les risques de violence externe nécessite de se doter d'une démarche systématique d'analyse dont les étapes relèvent dans les grandes lignes d'une démarche générale de prévention des risques psychosociaux<sup>3</sup>. Pour être efficace, il est essentiel qu'elle s'appuie sur une politique d'entreprise, affirmant clairement le caractère inacceptable de toute violence et l'importance d'agir pour y remédier.

## CARACTÉRISER ET ESTIMER LES RISQUES DANS L'ENTREPRISE

Cette étape vise à caractériser les violences dans l'entreprise et à en évaluer l'ampleur. Il s'agit ici de déterminer les risques auxquels elle est confrontée ou susceptible de l'être :

### Sous-déclaration des agressions : un phénomène aux multiples causes

L'évaluation des risques de violence se heurte parfois à l'absence de signalement par les salariés de certaines agressions. Pour lutter contre ce phénomène, il faut intervenir sur ce qui peut en être les causes comme :

- l'inexistence (ou la méconnaissance) des procédures de signalement dans l'entreprise,
- la honte et la culpabilité ressenties par les salariés,
- le sentiment d'impunité envers les auteurs des violences...

- quelles formes ces risques prennent-ils : incivilités, menaces, injures, agressions physiques... ?
- dans quels contextes se manifestent-ils plus volontiers : visite à domicile, service au guichet, service après-vente, travail isolé... ?
- quelles sont les spécificités des postes plus particulièrement concernés : types de métiers en lien avec le public ou les fournisseurs, niveau d'ancienneté ou de qualification des salariés... ?

**Pour cela, différentes sources d'information seront utiles à exploiter :**

- les agressions déjà signalées ou déclarées en accident du travail ou en maladie professionnelle,
- les données récoltées par le médecin du travail,
- les plaintes exprimées par les salariés ou bien encore les réclamations formulées par les clients...

## ANALYSER LES SITUATIONS D'EXPOSITION ET IDENTIFIER LES FACTEURS DE RISQUE

Une fois les violences externes caractérisées, il convient de **comprendre très précisément les circonstances, conditions et facteurs de violences**. Cette compréhension passe par une analyse des situations de violences vécues par les salariés, et plus largement des situations de travail susceptibles de générer des violences.

Selon la nature des violences, l'analyse portera sur les circonstances dans lesquelles elles se sont déroulées ou sur les causes de ces situations de violence.

Dans le cas de violences criminelles, notamment de prédation, seules les circonstances présentent un réel intérêt pour l'analyse : l'heure de l'agression, la configuration des lieux de travail et des espaces de circulation, les conditions de sécurisation de l'environnement...

<sup>3</sup> voir « Stress au travail, les étapes d'une démarche de prévention », ED 6011.

Celles-ci vont permettre d'établir la nature des actions de protection et de dissuasion les plus appropriées à mettre en œuvre.

En revanche, dans le cas de violences de clients lors de prestations de service, il sera utile de connaître très précisément les différentes causes. Leur mise en évidence pourra aider à améliorer les processus de gestion client, l'organisation du travail... et ainsi limiter les sources de mécontentement de la clientèle.

En général, ce diagnostic est réalisé par un groupe projet dont l'objectif est d'accompagner la démarche de prévention<sup>3</sup>.

## **■ ÉTABLIR UN PLAN D' ACTIONS DE PRÉVENTION**

L'analyse approfondie des causes et circonstances des situations de violence doit permettre de faire émerger des pistes d'action réduisant la survenue de ces phénomènes. Compte tenu de la multiplicité des facteurs en jeu, la prévention des actes de violence réclame un ensemble coordonné d'actions ou de mesures sociales, organisationnelles, techniques qu'il faudra construire et discuter collectivement.

Ces actions viseront en premier lieu à prévenir les violences en intervenant en amont sur leurs causes. D'autres pourront être proposées, afin de prévenir les risques de passage à l'acte violent, par la mise en place de mesures :

- de dissuasion,
- de communication à destination du public,
- de protection et de sécurisation,
- ou de mesures de formation à l'intention des salariés et de leur encadrement (voir « Les pistes d'action », chap. 6).

## **■ METTRE EN ŒUVRE LE PLAN D' ACTIONS ET EN SUIVRE LES EFFETS**

L'efficacité du plan d'actions se mesure au travers des résultats qu'il produit. Aussi est-il indispensable de se doter d'indicateurs et de critères d'évaluation de ces actions, élaborés collectivement.

On s'assurera en parallèle de la mise en place d'un dispositif de signalement des actes de violences en vue :

- de leur prise en charge sur le plan administratif (déclaration en accident du travail ou maladie professionnelle),
- de leur prise en charge sur le plan médico-psychologique (voir « L'accompagnement et la prise en charge des victimes », chap. 7),
- de leur analyse à des fins de prévention.

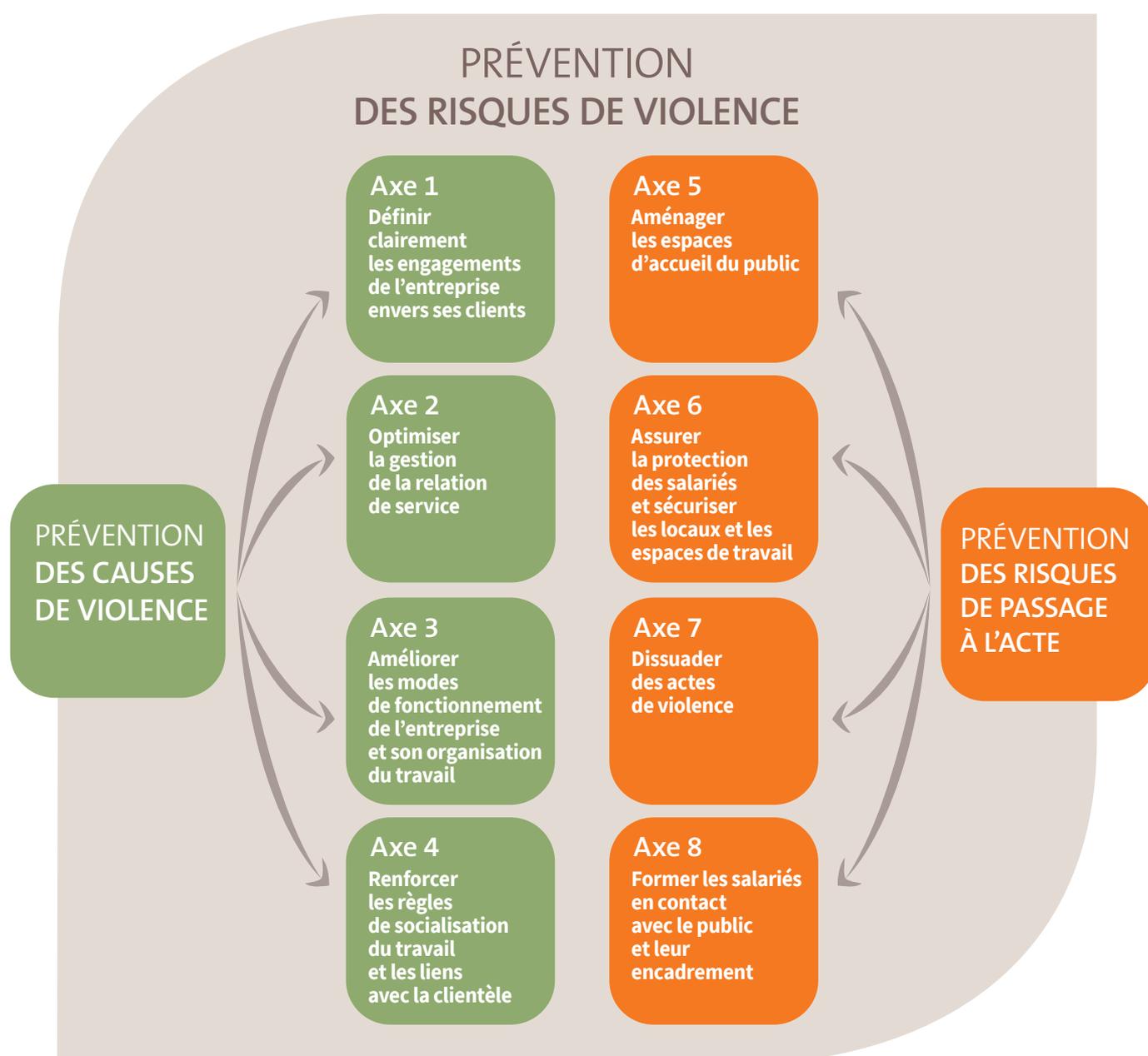
## LES PISTES D'ACTION

La prévention des risques de violence regroupe deux types de prévention :

> **la prévention des causes de violence** qui tend à intervenir, en amont, sur les déterminants de cette violence ;

> **la prévention des risques de passage à l'acte violent**, qui s'attache à réduire les risques d'expression de cette violence à l'encontre des salariés.

Pour chacun de ces types de prévention, plusieurs axes d'intervention peuvent être définis. Des exemples d'action, donnés ici à titre indicatif, viennent illustrer ces axes. Leur pertinence dépendra du contexte de l'entreprise, des facteurs de risque, de la nature des violences auxquelles l'entreprise est confrontée. Compte tenu de la multiplicité des facteurs en jeu, l'application d'une mesure unique ne peut suffire. C'est pourquoi, il est fortement recommandé de mettre en place un ensemble de mesures sur plusieurs de ces axes.



## ■ PRÉVENTION DES CAUSES DE VIOLENCE

Les facteurs socio-environnementaux et culturels, d'une part, et les facteurs liés à la gestion de la relation de service et à l'organisation du travail, d'autre part, constituent les principaux facteurs de risque de violence externe. Les quatre axes ci-après proposent des orientations pour agir sur ces facteurs.

### Axe 1 Définir clairement les engagements de l'entreprise envers ses clients

L'opacité de certaines offres commerciales, le « flou » sur les conditions de leur souscription, le manque d'informations sur les prestations proposées et la nature des obligations liant l'entreprise à ses clients... sont des causes fréquentes de mécontentement et de tension entre les salariés et la clientèle.

Aussi, les entreprises doivent-elles s'interroger sur les engagements raisonnables et tenables qu'elles peuvent prendre envers leurs clients, eu égard aux ressources humaines et organisationnelles dont elles disposent. Elles doivent également considérer les conséquences de ces choix sur les conditions de travail des salariés.

#### Pour cela, elle doit :

- ▲ établir une politique contractuelle claire et responsable envers les clients, en s'assurant en amont de l'existence des moyens organisationnels et structurels permettant sa réelle mise en œuvre (effectifs suffisants, compétences des collaborateurs, capacités de production adaptées, délais de traitement ou de livraison, processus qualité adéquats...).
- ▲ Informer en amont les clients, en des termes simples, précis et compréhensibles, sur :
  - > les produits et les services proposés,
  - > les conditions des transactions commerciales et le coût des frais additionnels,
  - > les procédures de désengagement commercial,
  - > les démarches à entreprendre en cas de réclamation...
- ▲ Clarifier, simplifier et mettre en cohérence les divers règlements et procédures, vérifier leur degré de justification et de compréhension...

### **La politique commerciale de l'entreprise au cœur d'un accord sur la prévention des incivilités et des violences**

En 2010, l'Association française des banques (AFB) a signé un « accord sur les incivilités et les violences à l'occasion des relations commerciales avec la clientèle ». Celui-ci, dont les effets restent à mesurer, précise que « l'élaboration de la politique commerciale (tarification, communication institutionnelle notamment...) doit être fondée sur une relation loyale et transparente avec la clientèle ». En ce sens, la première mesure de prévention des violences citées, insiste sur la qualité de l'information préalable dispensée aux clients concernant les produits et services, leurs coûts, les prises de frais, le traitement et les réponses des réclamations clientèle dans les meilleurs délais...



**Axe 2**  
**Optimiser la gestion de la relation de service**

Le manque d'adaptation aux caractéristiques des clients constitue un problème récurrent qui appelle les entreprises à réfléchir aux manières d'optimiser la qualité de leur relation de service.

Selon les situations, des actions peuvent être orientées vers :

**La mise en place de services adaptés aux spécificités des clients**

▲ Établir « la stratégie clients » à partir de l'analyse de leurs besoins et de leurs usages des services proposés, tout en tenant compte des contraintes de fonctionnement de l'entreprise (effectifs, chaînes d'approvisionnement...).

▲ Proposer des modes variés d'accueil et d'information des clients, compatibles avec leurs attentes, leurs caractéristiques (notamment socio-culturelles) et adaptés à la nature de leurs demandes : portail internet, ligne téléphonique, bornes automatiques, guichet clientèle, accueil individualisé sur rendez-vous...

▲ Accompagner les changements importants pouvant impacter les clients (modification d'accès aux services, évolution des conditions d'attribution d'allocations, évolution des produits financiers...), par une information appropriée et anticiper les questions qu'ils pourraient se poser...

**La gestion des flux**

- ▲ Diminuer les temps d'attente au guichet et au téléphone en :
  - > définissant plusieurs niveaux d'accueil selon l'objet des visites (borne d'accueil interactive, création de guichets « rapides » pour certaines opérations ou de guichets dédiés, accueil sur rendez-vous...),
  - > informant les clients sur les temps d'attente estimés et les périodes de haute et basse fréquentation des services (dispositif d'affichage du temps d'attente prévisionnel, tableau indiquant les meilleurs créneaux horaires...),
  - > adaptant le nombre de salariés mobilisés selon les horaires d'affluence...

**Pour en finir avec les files d'attente...**

Afin de limiter les files d'attente à ses guichets, une entreprise de transport de voyageurs a mis en place un service gratuit permettant à ses clients de prendre rendez-vous pour acheter, annuler ou échanger leur billet sans aucune attente. Les clients choisissent par internet, téléphone ou auprès d'une des agences de cette compagnie, la date et l'heure qui leur conviennent. La durée du rendez-vous est fixée à vingt minutes. Un mail de rappel est envoyé aux clients la veille, suivi d'un SMS trois heures avant l'heure du rendez-vous.

**La gestion du suivi clientèle, de l'information et des réclamations**

- ▲ Personnaliser la relation clientèle pour assurer une continuité et un suivi dans le traitement des demandes (conseiller unique dédié ; en cas d'interlocuteurs multiples : accès partagé aux informations concernant les requêtes du client...).
- ▲ Préciser clairement les informations, les documents à préparer ou bien à fournir par les clients.
- ▲ Dans le cas de rendez-vous clientèle :
  - > espacer les intervalles des rendez-vous pour tenir compte de la durée prévisible de traitement des demandes,

- > prévoir, dans le planning des salariés, des plages de temps pour préparer les rendez-vous,
- > laisser des créneaux disponibles pour permettre, si besoin, aux salariés de programmer rapidement un autre rendez-vous avec le client...
- ▲ Assurer une mise à jour régulière des informations utiles aux clients et disponibles sur les différents canaux de communication externe de l'entreprise.
- ▲ Informer les clients, le plus tôt possible, des modifications ponctuelles dans la disponibilité des services ou des retards dans le traitement de leur demande, via une communication « multicanal ».
- ▲ Proposer différentes alternatives aux clients en cas de produits défectueux, de non-délivrance du produit (ou du service) ou de retard dans les délais annoncés : renégociation de délais, remboursement, avoir, reprise sans frais, dédommagement/ristourne...
- ▲ Indiquer clairement les procédures d'acheminement d'une réclamation.
- ▲ S'assurer de l'application, à l'identique, des règles par les différents salariés avec lesquels le client pourrait être en contact...

### Prendre les devants

Dans le cadre de sa politique d'amélioration des relations client, une compagnie de transport régional a mis en place un service d'alerte personnalisée, téléphonique et par SMS, auprès de ses usagers habituels pour les informer des retards de ses navettes. Quelle que soit l'ampleur des préjudices estimés pour les clients, la compagnie propose de les dédommager avant même qu'ils n'aient formulé de réclamation, et leur indique les diverses alternatives pour effectuer leur trajet par d'autres modes de transport.

### Axe 3 Améliorer les modes de fonctionnement de l'entreprise et son organisation du travail

Indisponibilité des services, panne des automates, salariés surchargés ou dans l'impossibilité de prendre des décisions autonomes..., autant de « situations de crispation » pour les clients qui interrogent les modes de fonctionnement de l'entreprise et son organisation du travail.

- ▲ S'assurer des moyens permettant la « maintenabilité » des systèmes techniques et informatiques, à l'interface de l'entreprise et de ses clients ; prévoir la disponibilité de ressources supplémentaires à mobiliser en cas de dysfonctionnements importants et des moyens de coordination adaptés.
- ▲ Donner des informations précises aux salariés quant aux changements (évolutions réglementaires, nouvelles dispositions législatives, modification des contrats...) pouvant induire des questions de la part des clients, et fournir des argumentaires détaillés leur permettant d'apporter des réponses qualitatives.
- ▲ Laisser des marges de manœuvre aux salariés dans le traitement des demandes afin qu'ils puissent répondre aux clients de façon appropriée.
- ▲ Favoriser la rotation du personnel pour limiter les temps de contact avec la clientèle.
- ▲ Prévoir des effectifs suffisants pendant les périodes de forte affluence.
- ▲ Limiter le nombre de tâches différentes, exercées sur un même poste de travail, pour les salariés en contact avec la clientèle.
- ▲ Éviter le travail isolé...

### L'utilisation de script téléphonique : un choix laissé à l'appréciation des conseillers

Ce sont à des demandes très diverses, mais aussi de plus en plus pointues, que les salariés de service clientèle doivent répondre. Les procédures de travail normalisées, comme les scripts utilisés par les téléopérateurs de plates-formes téléphoniques, peuvent être une aide pour conserver notamment un enchaînement logique dans l'échange avec le client. Par contre, lorsque les demandes sont complexes, le suivi formel du script peut devenir un handicap dans la communication, et devenir un « irritant » dans les relations avec le client. Partant de ce constat, une enseigne de distribution a choisi de laisser l'initiative à ses conseillers experts de dialoguer avec les clients, avec ou sans scripts. Cette plus grande autonomie dans les échanges leur permet d'apporter des réponses appropriées au niveau de complexité des demandes. Elle va également de pair avec la latitude dont ils disposent dans la gestion des dossiers client.



#### Axe 4 Renforcer les règles de socialisation du travail et les liens avec la clientèle

La violence trahit la dégradation des liens sociaux entre les individus. Comme tout autre acteur social, l'entreprise est confrontée à l'émiettement des valeurs, des règles et des normes, dont celles de civilité. Tisser ou renforcer les liens avec ses clients/usagers, via différentes formes d'actions, est un moyen d'aider à une meilleure compréhension de chacun, de ses codes et de leur usage. La condition nécessaire au « mieux vivre ensemble ».

#### Divers types d'action peuvent aller dans ce sens :

▲ Mettre en place des actions de partenariat avec les collectivités locales, l'éducation nationale, les milieux associatifs, afin de favoriser le rapprochement entre les clients/usagers et les salariés des entreprises : manifestations socio-culturelles ou sportives ; actions de sensibilisation à visée pédagogique auprès des établissements scolaires ; promotion de l'emploi local...

#### Prendre « pivot » sur les valeurs du sport...

Depuis plusieurs années, une entreprise de transport urbain organise en partenariat avec plusieurs établissements scolaires des tournois de rugby. Ces rencontres sportives mettent en compétition des équipes composées d'élèves et de salariés (conducteurs, contrôleurs, agents commerciaux, agents d'animation du réseau...). Tous se retrouvent autour des valeurs de respect véhiculées par le rugby. Le caractère ludique de l'événement facilite les échanges, ainsi que l'apprentissage des règles et du respect de l'autre.

▲ Instaurer des pratiques de « démocratie participative » : organisation de débats avec les clients/usagers sur la qualité de service, sur les règles d'usage des lieux et des services... ; co-participation à la rédaction de chartes de civilité...

▲ Sensibiliser les clients/usagers sur le problème des violences externes, sur le métier des salariés et ses exigences : campagnes d'affichage, dépliants d'information ou vidéos, journal interne...

### Filmer le travail des équipes de soin : un moyen de sensibiliser les familles des résidents sur le quotidien d'un centre de personnes âgées dépendantes

C'est en analysant les violences verbales subies par les soignants, que le CSE de cet établissement a mis en évidence les principaux motifs de tensions entre les personnels et les familles :

- incompréhension des protocoles de soin,
- désaccords sur les pratiques professionnelles de maintien de l'autonomie,
- écarts entre les « standards de prestations » attendus et ceux fournis par la structure hospitalière...

Ce sont sur ces points que la direction a choisi de communiquer, en présentant un film sur les activités de l'établissement et le travail des équipes. Réalisée en collaboration avec le conseil de la vie sociale\* de l'établissement et le personnel, cette vidéo retrace le quotidien professionnel des équipes (nursing, repas, soins médicaux, animations...). Le film est remis lors de l'accueil des nouveaux résidents. Des passages sont commentés par les soignants lors de séances d'information organisées par la direction sur le fonctionnement de l'établissement et les règles de vie. Le débat, après le film, ouvre un espace de discussion, qui permet de lever les incompréhensions et les méprises à l'origine de certains des propos acerbes des familles à l'égard des équipes.

\*Instance consultative visant à favoriser la participation des usagers au fonctionnement des établissements médico-sociaux (décret n° 2005-1367 du 2 novembre 2005).

## ■ PRÉVENTION DES RISQUES DE PASSAGE À L'ACTE VIOLENT

Agir sur ce qui peut être motif de violence est essentiel à la prévention de ces risques. Néanmoins, cela reste parfois insuffisant pour éviter que les salariés ne soient la cible d'agression. Aussi est-il utile de déployer d'autres mesures pour limiter les risques de passage à l'acte violent des clients. L'aménagement et la sécurisation des espaces d'accueil et de travail, les actions de dissuasion, la sensibilisation et la formation des salariés et de leur encadrement... sont des axes d'intervention qui peuvent être développés.

### Axe 5 Aménager les espaces d'accueil du public

La qualité des interactions avec le public, dans les espaces d'accueil, dépend pour partie de la façon dont ces espaces sont conçus. S'il est abusif de considérer que leurs aménagements soient à eux seuls générateurs de violence, en revanche ils peuvent exacerber les tensions naissantes. La propreté des lieux, leur calme, leur luminosité, ou bien encore « le sentiment de sécurité » qui s'en dégage ne sont pas sans impact sur les attitudes et comportements respectifs des clients et des salariés.

**L'aménagement ou le réaménagement de ces espaces doit tenir compte de plusieurs aspects :**

- > des normes et des principes en matière de volume des espaces et d'ambiances physiques : éclairage, niveau sonore, confort thermique, choix chromatique...,
- > de la façon dont les clients « investissent » et s'approprient l'espace physique, d'une part, et dont ils font usage des services de l'entreprise, d'autre part. Les choix faits en

matière de conception impliquent une connaissance précise des clients du point de vue de leurs attentes en matière de service,

► des exigences du travail d'accueil : les espaces d'accueil sont également des espaces de travail ; leur aménagement doit prendre en considération les besoins des salariés en lien avec la réalisation de leurs tâches (nécessité de se déplacer, d'avoir accès aux matériels de bureautique, de disposer de plans de travail pour des activités complémentaires de secrétariat...).

#### **Des points de repères généraux peuvent être donnés en matière d'aménagement :**

▲ Déterminer les choix des guichets dans les espaces d'accueil : guichets fermés, semi-fermés ou ouverts (de type « îlot »).

► Les guichets fermés (combinaison de surfaces vitrées et de cloisons) offrent des garanties plus importantes en matière de sécurité des salariés. En revanche, ils entravent la communication et peuvent également donner l'impression au client qu'on veut se protéger de lui ; ce qui introduit un rapport implicite de défiance entre le client et le salarié.

► Les guichets ouverts éliminent les frontières physiques avec le client. Leur abolition favorise la convivialité dans la communication. L'absence de protection physique en cas de violence nécessite dès lors la mise en place systématique de dispositifs d'alarme (voir Axe 6) et une présence humaine renforcée, à proximité, pour porter secours le cas échéant.

▲ Définir les choix posturaux de réception du public (postures « assise » ou « debout » du personnel et de la clientèle) en fonction de la durée estimée de l'échange.

Pour les échanges courts, privilégier les postures « debout ». Pour les échanges plus longs (clients devant répondre à plusieurs questions, expliquer en détail leur situation ou dont la santé rend difficile la station debout), préférer les postures assises. Dans tous les cas, on respectera le principe d'une communication au même niveau pour les salariés et les clients.

▲ Établir une signalétique visible, lisible et clairement compréhensible de tous, afin de faciliter l'orientation du public dans les espaces d'accueil.

▲ Organiser la file d'attente : pour les files d'attente linéaire (en station debout), délimiter précisément leur emplacement (au besoin par des dispositifs de « guide-file »), en dehors des espaces de circulation et visible des postes ou des guichets d'accueil. Pour les files d'attente avec possibilité de s'asseoir, mettre en place des bornes avec distribution de tickets numérotés selon le rang de passage.

▲ Préserver une zone de confidentialité : maintien d'une distance adaptée entre le guichet et la file d'attente, entre les guichets, entre le poste d'accueil et la salle d'attente ; matérialisation au sol, ou par des cloisons, de la zone de confidentialité.

#### **Une partition des espaces pour mieux gérer le flux des patients**

L'attente et l'incompréhension des priorités de soin sont bien souvent à l'origine du mécontentement des patients des services d'urgences hospitalières. A l'occasion de travaux de rénovation, un service d'urgences pédiatriques a réagencé sa salle d'attente en deux espaces distincts, afin de fluidifier la prise en charge et réduire la durée d'attente. A leur arrivée, les familles sont orientées par l'infirmière d'accueil et d'orientation, soit vers la salle d'attente « urgences prioritaires », soit vers celle des « consultations simples » sans rendez-vous. Ainsi, les familles des enfants, dont l'état n'est pas jugé grave, ne croisent pas celles des jeunes patients « prioritaires », arrivées parfois longtemps après elles. Les risques d'altercation avec le personnel soignant sont ainsi limités. Par ailleurs, cette organisation a permis de mieux réparer et coordonner les effectifs de l'équipe médicale et para-médicale.

▲ Préférer les petites unités aux grandes salles, afin d'assurer une meilleure qualité de prise en charge des clients. Pour les grandes salles, segmenter l'espace par des cloisons basses, par des panneaux d'information..., afin de limiter les effets d'agoraphobie.

▲ S'assurer du confort et de la propreté des espaces d'accueil et des salles d'attente : nombre de places assises en rapport avec la fréquentation des lieux, espaces d'attente adaptés à la diversité des publics (famille avec enfants, personnes à mobilité réduite...), mise à disposition de distributeurs fonctionnels de boissons chaudes et froides, de fontaine d'eau fraîche, installation de poubelles, accès du public à des installations sanitaires et des lieux d'aisance facilement repérables...

▲ Renforcer la sociabilité des lieux en les rendant moins impersonnels : décoration murale, ambiance musicale feutrée...

▲ Prévoir un espace à l'écart des salles d'attente, afin de pouvoir mettre à distance une personne dont les réactions s'avèrent violentes.

▲ Éloigner géographiquement les salles de détente, les vestiaires et bureaux des personnels, des espaces d'accueil du public...

## Axe 6

Assurer la protection des salariés et sécuriser les locaux et les espaces de travail

Divers moyens et dispositifs de protection matériels et humains peuvent être utilisés pour assurer la sécurité des salariés. Une réflexion préalable est à mener concernant leur adaptation par rapport aux situations et contextes professionnels. Ces mesures ne se suffisent pas à elles-mêmes et se veulent complémentaires aux actions de prévention portant sur les autres axes.

### Ces dispositifs concernent par exemple :

▲ Les contrôles d'accès : dispositifs techniques (sas de sécurité, système d'ouverture à distance de type gâche électrique, digicode, système de télésurveillance ou de vidéo-protection...), présence d'agents de sécurité, mise en place de procédures de filtrage...

▲ La sécurisation des locaux et des espaces de travail : vitres anti-franchissement ou renforcées, installation d'écrans protecteurs ou de cabines « anti-intrusion », fixation au sol du mobilier et des sièges, mise hors de portée de tout objet pouvant être utilisé comme une arme ou un projectile, présence d'agents de sécurité...

▲ Les alertes en cas de danger : bouton-alarme (ou panique), pédale d'appel d'urgence, application informatique sur l'écran d'ordinateur, téléphone mobile pour les travailleurs isolés...

▲ La configuration des espaces d'accueil et de bureau : disposition du poste d'accueil en vue des collègues ou des agents de sécurité ; mise en place de voie de dégagement permettant, au besoin, la fuite des salariés vers un corridor ou des bureaux voisins ; à défaut, accès de secours à l'opposé de l'emplacement des clients...

### Vidéo-protection et surveillance

Les dispositions sur la vidéo-protection ont été mises en place par la loi n° 95-73 du 21 janvier 1995 dite LOPS (loi d'orientation et de programmation relative à la sécurité), abrogée par l'ordonnance du 12 mars 2012 et codifiées dans le code de la sécurité intérieure (art. 251-1 et suivants). Elles permettent l'installation de caméras, la transmission et l'enregistrement d'images prises dans des lieux et établissements ouverts au public particulièrement exposés à des risques d'agression ou de vol afin d'y assurer la sécurité des personnes et des biens.

Toute installation d'un système de vidéo-protection suppose une autorisation préfectorale préalable ainsi que l'affichage d'un pictogramme représentant une caméra et indiquant le nom et le numéro de téléphone de la personne à contacter pour exercer son droit d'accès aux images enregistrées.

▲ Les équipements de gestion automatisée et sécurisée des espèces : leur installation supprime pour le personnel l'accès aux fonds en espèces stockés au poste d'encaissement. Différents types d'équipements existent, comme les collecteurs sécurisés (caisses munies de coffres tirelire par exemple), les automates de gestion sécurisée des billets ou des pièces...

▲ Les plannings de travail : présence de plusieurs salariés, dont un responsable, à certains moments plus « critiques » (ouverture et fermeture des commerces, ramassage des fonds...) de la journée ou de la semaine...

### **Des équipements de sécurité pour les commerces**

La préfecture de police de Paris a mis en place un site internet dédié aux commerçants et aux professions exposées aux agressions : [www.cesuplusur.fr](http://www.cesuplusur.fr)

Sur ce site, des conseils pratiques, notamment sur les équipements techniques à installer, sont proposés pour sécuriser l'environnement professionnel comme : la pose de rideaux métalliques équipés d'un ancrage au sol, la pose de serrures de sûreté, le verrouillage des issues non utilisées (portes arrières, réserves, stockage), l'équipement de détection de présence, en entrée et sortie de la porte principale en journée, ou encore, pour certains commerces, un dispositif de verrouillage de l'entrée principale commandé à distance...

### **Axe 7 Dissuader des actes de violence**

La plupart des dispositions visant la protection des salariés contribuent à dissuader les agresseurs potentiels. La présence de vigiles, les dispositifs de contrôle d'accès ou de sécurisation des espaces d'accueil et de travail... renforcent dans une certaine mesure, la sécurité des salariés et contribuent également à refréner les tentatives de passages à l'acte violent par des tiers. Là encore, le bien-fondé de ces mesures doit être évalué au cas par cas.

#### **D'autres mesures à visée dissuasive peuvent également être citées :**

▲ Afficher dans les espaces d'accueil du public la politique de l'entreprise envers les auteurs potentiels de violences externes. En indiquant clairement les actions juridiques ou administratives qu'elle se réserve le droit d'engager en cas d'agression, l'entreprise rappelle qu'elle ne tolère aucune violence à l'égard de ses salariés. Ce message est d'autant plus dissuasif que les actes d'agression sont systématiquement suivis de l'application de ces procédures. Il est également essentiel pour l'ensemble des salariés de se voir soutenus par leur direction.

▲ Signaler par voie d'affichage l'évacuation régulière des fonds, l'absence de détention de clés des coffres par les personnels, l'existence de télé ou vidéosurveillance... pour les activités susceptibles de faire l'objet de vol avec violence (banques, commerces, par exemple).

### **Informers des actions juridiques et commerciales envers les clients violents**

La direction régionale d'une banque a affiché aux guichets de l'ensemble de ses agences, les dispositions qu'elle s'engageait à prendre (procédures administratives et juridiques) contre les auteurs d'actes de violence à l'encontre de son personnel. Cette information se veut à la fois dissuasive envers les clients mais aussi une marque de soutien de la direction à l'intention de ses salariés, en indiquant clairement le caractère intolérable de toutes formes de violence.

**Axe 8**  
**Former les salariés en contact avec le public et leur encadrement**

Nombre de violences exercées à l'encontre des salariés ne sont pas préméditées, ni même délibérées. Elles font suite à une montée de la tension avec le client. Dans une certaine mesure, la formation peut aider les salariés (dont l'encadrement) à mieux comprendre comment les tensions s'amplifient et à adopter des attitudes permettant de les apaiser. Néanmoins, cette approche par la formation ne peut pas être exclusive. Certains déterminants de la violence sont de nature organisationnelle et ne sauraient être réglés par les seuls salariés. Par ailleurs, la formation ne constitue pas non plus une garantie de résultat et ne doit donc pas aboutir à culpabiliser ceux qui ne seraient pas parvenus à éviter le conflit ou l'agression.

**Divers types de formations peuvent être dispensés : les formations à l'accueil des clients, à la communication, à la gestion des conflits...**

▲ Formations à l'accueil des clients : elles sont pour l'essentiel fondées sur des techniques de communication, d'écoute et de reformulation des demandes de la clientèle. Pour certaines, elles visent à développer les compétences relationnelles ou les compétences sociales de « contact » des salariés pour améliorer les interactions avec les clients. Des modules spécifiques complètent parfois ces formations sur la manière de gérer les insatisfactions, les incompréhensions ou les situations délicates.

▲ Formations à la gestion des conflits : elles ont généralement pour but de donner des clés pour désamorcer les situations de violences avec les clients. Des techniques et des méthodes sont apportées aux salariés pour reconnaître les signes avant coureurs de manifestations de violence (indices verbaux, para-verbaux et physiques) et leur permettre d'adopter des comportements tendant à faire baisser le niveau d'agressivité du client (neutralité et bienveillance de l'écoute, reconnaissance du vécu du client, utilisation de ses propres arguments...). Ces formations peuvent être l'occasion de discussions entre collègues sur les situations vécues et sur leurs pratiques respectives.

▲ Formations spécifiques dédiées aux managers : elles sont destinées à sensibiliser l'encadrement à la question des violences externes, et sur les comportements appropriés vis-à-vis de leurs collaborateurs et de la clientèle en cas d'incivilités, d'agressions verbales ou physiques.

### Décrypter et « maîtriser » les situations conflictuelles

Face à la multiplication des actes violents, l'équipe socio-éducative d'un centre d'accueil de mineurs a demandé à suivre une formation pour l'aider à « gérer la conflictualité » avec les jeunes résidents. La formation a été conçue sur la base des expériences de chacun : les jeux de rôle étant l'occasion de mettre en scène les situations les plus fréquentes rencontrées par le personnel et d'échanger sur les causes des tensions, leur progression et les stratégies pour y faire face.

Les attributions de chacun (éducateurs, personnels administratifs, et hiérarchie) dans la gestion de l'événement ont fait l'objet de clarification au cours de la formation ainsi que les consignes à suivre en cas d'aggravation des tensions avec les mineurs.



## 7

# L'ACCOMPAGNEMENT ET LA PRISE EN CHARGE DES VICTIMES

En parallèle de sa démarche de prévention, l'entreprise doit prévoir et organiser un dispositif d'accompagnement des victimes, afin de limiter autant que possible les conséquences des agressions subies.

Ce dispositif est à élaborer avec les acteurs de la santé au travail et des ressources humaines de l'entreprise, tout en sollicitant l'avis des salariés concernés ou de leurs représentants. Connu de tous, il doit permettre d'accompagner les victimes sur les plans médico-psychologique, professionnel, administratif et judiciaire.

## Défusing, debriefing : de quoi s'agit-il ?

Le défusing et le debriefing sont deux interventions psycho-thérapeutiques menées dans les premières heures suivant un événement traumatique, par des psychologues ou psychiatres formés à ces techniques. Le défusing (ou déchochage) consiste à donner la possibilité aux personnes de s'exprimer brièvement sur ce qu'elles viennent de vivre, en attendant de pouvoir analyser ce vécu en profondeur. Il s'attache à réduire l'état de choc. Proposé immédiatement ou dans les toutes premières heures après l'événement, il permet d'évaluer le bien fondé de la mise en place ultérieure d'un debriefing. Celui-ci se déroule au besoin dans les 72 heures suivant l'événement. Il s'agit d'un entretien approfondi, traitant les réactions à moyen et long terme produites par l'événement. Son but est de tenter de mobiliser les ressources des individus afin d'entamer la phase de reconstruction.

Les soins immédiats peuvent être complétés par des consultations spécialisées de psycho-traumatismes ou par des consultations de psychiatrie du secteur public (centres médico-psychologiques ou consultations hospitalières), en lien avec le médecin traitant et le médecin du travail.

La mise en place de groupes de parole, animés par un professionnel de santé, peut également s'avérer nécessaire pour permettre aux salariés témoins ou à ceux qui se sentent concernés de parler de l'événement et d'évoquer leur ressenti.

## ■ PRISE EN CHARGE MÉDICO-PSYCHOLOGIQUE

La persistance d'un traumatisme lié à l'agression dépend pour beaucoup de la qualité et de la rapidité de la prise en charge médico-psychologique proposée au salarié agressé.

Réalisée par des professionnels (médecin, psychologue) ayant reçu une formation spécifique à la prise en charge de traumatismes psychiques, elle est conduite dans les trois jours suivant l'événement. Cette prise en charge peut être effectuée par des cellules d'urgence d'aide médico-psychologique (CUMP). Rattachées au SAMU, ces cellules effectuent des interventions en immédiat, post-immédiat (de 48 à 72 heures après l'événement) et en différé.

Plusieurs méthodes d'intervention post-immédiates existent : elles visent les mêmes objectifs, même si leurs techniques diffèrent (voir encadré).

## ■ PRISE EN CHARGE MÉDICO-SOCIALE

Il importe d'inciter les victimes à informer systématiquement leur employeur des agressions qu'ils ont pu subir. Selon le caractère de gravité de l'agression, celle-ci peut être déclarée directement par l'employeur auprès de la caisse primaire d'assurance mala-

die ou bien d'être inscrite sur le registre d'accidents bénins, détenu éventuellement par l'entreprise. Cette déclaration permet, le cas échéant, de pouvoir obtenir réparation des lésions ou traumatismes, au titre de l'accident de travail.

Les traumatismes psychologiques, et plus particulièrement le stress post-traumatique consécutif à une agression, sont reconnus comme accident du travail sous certaines conditions :

- survenance des faits au temps et au lieu de travail,
- apparition des troubles dans un temps voisin des faits.

Si les manifestations sont plus tardives, le salarié doit alors apporter la preuve que son état pathologique résulte bien du fait accidentel (charte AT/MP sur la prise en charge des traumatismes psychologiques au titre des accidents du travail, CNAMTS, 2013).

La rédaction de la déclaration d'accident du travail et du certificat médical initial joue un rôle important dans la reconnaissance du caractère professionnel des troubles qui pourraient apparaître. Aussi, est-il nécessaire d'être le plus précis possible dans la description de l'événement, de l'état de la victime et des symptômes constatés. Il est également utile que le certificat médical initial précise que le traumatisme psychologique sera à évaluer secondairement en fonction de son évolution, afin de garantir une prise en charge des conséquences post-traumatiques ultérieures.

## ■ ACCOMPAGNEMENT DANS LES DÉMARCHES JUDICIAIRES

Les méandres du parcours judiciaire ajoutent souvent aux épreuves physique et psychologique vécues par la victime d'une agression. Aussi, est-il souhaitable que les salariés puissent bénéficier d'un conseil juridique sur la procédure à engager et d'une assistance lors de son déroulement.

**Cette aide peut être proposée par l'entreprise, à plusieurs étapes de la procédure :**

- en amont du dépôt de plainte, en fournissant aux salariés des conseils juridiques sur ses modalités ;
- lors du dépôt de plainte et des auditions au commissariat ou à la gendarmerie, en faisant accompagner les salariés, qui le souhaitent, par leur hiérarchie de proximité, par un représentant de l'employeur ou un salarié de l'entreprise ;
- dans le suivi du traitement de la plainte, en mettant à disposition une assistance juridique interne, ou en prenant en charge les frais d'honoraire d'un avocat ou d'un conseil externe ainsi que les frais de procédure.

## ■ ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET PROFESSIONNEL

La solidarité témoignée aux salariés agressés est essentielle à leur processus de « reconstruction ». Elle marque la reconnaissance, par les différents acteurs de l'entreprise, de l'importance de l'événement dont ils ont été victimes et de son caractère intolérable. En ce sens, elle peut aider à faire face aux sentiments souvent contradictoires que les salariés peuvent éprouver à l'égard de l'agression, comme la culpabilité de ne pas « avoir été à la hauteur » de la situation ou bien l'abandon ressenti au moment des faits.

**Ce soutien peut s'exprimer au travers de :**

- l'écoute de la hiérarchie et des collègues : la victime sera moins encline à se refermer sur elle-même et à s'isoler des autres membres du groupe ;
- l'attention apportée par la hiérarchie à la réintégration du salarié à son poste de travail – que celle-ci intervienne ou non après un arrêt de travail consécutif à l'agression. Les demandes éventuelles de mobilité du salarié devront être examinées avec soin ;

► la réponse donnée par l'entreprise à l'agression, notamment au travers des actions engagées envers l'agresseur présumé (dépôt de main courante ou dépôt de plainte conjointe à celle du salarié, courrier de soutien au salarié et courrier de « réprobation » à l'agresseur présumé, lorsque celui-ci est connu...), ainsi que des actions mises en œuvre pour prévenir tout autre acte du même ordre.

## PROCÉDURE À SUIVRE EN CAS D'AGRESSION

### Exemple d'un protocole d'actions régional d'un établissement administratif

*Face à l'augmentation du nombre de ses agents agressés, cet établissement a mis en place un protocole d'actions en collaboration avec la CARSAT\* de sa région. Intégré dans une démarche globale de prévention, ce protocole détaille les différentes étapes à suivre à l'issue d'une agression ou d'une tentative d'agression.*

- ◆ Selon la gravité de la situation et l'état de santé de l'agressé, **les secours médicaux et les forces de l'ordre sont alertés** par le responsable hiérarchique. L'ensemble de la ligne hiérarchique et le service de santé et de sécurité au travail de l'établissement sont ensuite prévenus.
- ◆ Après l'agression, le responsable hiérarchique **apprécie avec l'agent sa capacité à poursuivre son activité** jusqu'à la fin de sa journée de travail. La décision est prise en accord avec le salarié. Cette démarche s'applique également aux autres salariés.
- ◆ Le manager propose à l'agent de bénéficier d'un **soutien du médecin du travail, de l'assistante sociale ou d'un accompagnement psychologique plus personnalisé**. La ligne hiérarchique et les fonctions support s'informent régulièrement de l'évolution de l'état de santé du salarié et entreprennent les actions nécessaires pour faciliter son retour à son poste de travail.
- ◆ **Une fiche d'agression** est rédigée par le responsable hiérarchique (ou en son absence par une personne formée à l'analyse des agressions). Les circonstances dans lesquelles les événements se sont déroulés et les conditions ayant conduit à leur survenue y sont reportées, sur la base des informations recueillies auprès de la victime et d'éventuels témoins. Cette fiche fait l'objet d'une **analyse systématique des causes de l'agression**.
- ◆ **L'agression est déclarée** dans les 48 heures par la DRH auprès de la CPAM.
- ◆ L'agent est informé de la **procédure judiciaire**. S'il le souhaite, **il peut être accompagné** par son responsable hiérarchique, un élu du personnel ou un collègue dans ses démarches auprès des forces de l'ordre. Le salarié peut bénéficier d'un **accompagnement aux démarches juridiques**. Les actions engagées par l'établissement à l'encontre de l'agresseur sont à l'appréciation de la hiérarchie et prises en accord avec le collaborateur.

\*CARSAT : Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail.

## VERS QUI S'ORIENTER ?

**La prévention des violences externes relève de la responsabilité de l'employeur. Différents organismes et instances peuvent être sollicités pour aider l'entreprise dans cette démarche :**

- ◆ les services prévention des risques professionnels des caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT), de la caisse régionale d'assurance maladie d'Ile de France (CRAMIF), les caisses générales de sécurité sociale (CGSS),
- ◆ les agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT),
- ◆ les services de prévention et de santé au travail,
- ◆ les cellules d'urgences médico-psychologique (CUMP),
- ◆ les centres de consultations de pathologies professionnelles,
- ◆ les chambres de commerce et de l'industrie (CCI),
- ◆ les services de police et de gendarmerie,
- ◆ les conseils locaux de sécurité et de prévention de la délinquance (CLSPD).

## POUR EN SAVOIR PLUS

### PUBLICATIONS INRS

- ❖ **Violence externe : de quoi parle-t-on ?** *Hygiène et sécurité du travail*, Décryptage DC 6
- ❖ **Quand travailler expose à un risque d'agression : des incivilités aux violences externes.** NS 288
- ❖ **Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ?** ED 6349
- ❖ **Prévenir les risques de violence dans les transports de voyageurs.** ED 6491
- ❖ **Prévenir les risques de violence dans les commerces et les services.** ED 6493

### AUTRES RÉFÉRENCES

- ❖ **Accord national interprofessionnel du 26 mars 2010 relatif au harcèlement et à la violence au travail**
- ❖ **La prévention du risque d'agression des salariés en contact avec le public.** Recommandation de la Carsat Languedoc-Roussillon
- ❖ **Incivilités, violence externe. Prévenir les incivilités et les agressions au travail.** Le guide entreprise, CGSS Martinique
- ❖ **Les violences externes dans les transports de voyageurs.** Carsat Sud-Est
- ❖ **Prévenir les risques de braquage dans les commerces de proximité.** Cramif
- ❖ **La violence au travail.** Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, FACTS, fiche n° 24.
- ❖ **Quelles étaient les conditions de travail en 2019, avant la crise sanitaire ?** Dares Analyses n°44, 2021
- ❖ **Comment ont évolué les expositions des salariés du secteur privé aux risques professionnels sur les vingt dernières années ?** Premiers résultats de l'enquête Sumer 2017, Dares Analyses n°41, 2019
- ❖ **Quelles sont les évolutions récentes des conditions de travail et des risques psychosociaux ?** Dares Analyses n°82, 2017

Toutes les publications de l'INRS sont téléchargeables sur   
[www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

**Pour commander les publications de l'INRS au format papier **

Les entreprises du régime général de la Sécurité sociale peuvent se procurer les publications de l'INRS à titre gratuit auprès des services prévention des Carsat/Cramif/CGSS.

Retrouvez leurs coordonnées sur [www.inrs.fr/reseau-am](http://www.inrs.fr/reseau-am)

L'INRS propose un service de commande en ligne pour les publications et affiches, payant au-delà de deux documents par commande.

Les entreprises hors régime général de la Sécurité sociale peuvent acheter directement les publications auprès de l'INRS en s'adressant au service diffusion par mail à [service.diffusion@inrs.fr](mailto:service.diffusion@inrs.fr)

Vous êtes chef d'entreprise, directeur des ressources humaines, préventeur en entreprise, membre du CSE, médecin ou infirmier du travail, et êtes confronté à une montée des agressions ou des incivilités au sein de votre entreprise. Quels sont les facteurs de risque ? Quelles sont les incidences des violences sur les salariés ? Comment agir ? Ce guide vous donne des repères pour mieux comprendre les violences externes, leurs conséquences sur la santé des salariés et sur votre entreprise. Il détaille les différents facteurs de risque et vous donne des pistes de prévention pour y remédier.



Institut national de recherche et de sécurité  
pour la prévention des accidents du travail  
et des maladies professionnelles  
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris  
Tél. 01 40 44 30 00 • info@inrs.fr

### Édition INRS ED 6201

2<sup>e</sup> édition | juin 2024 | Uniquement disponible en version électronique | ISBN 978-2-7389-2908-2

L'INRS est financé par la Sécurité sociale  
Assurance maladie - Risques professionnels