



**HAL**  
open science

## Quand travailler expose à un risque d'agression : des incivilités aux violences physiques

S. Moreau, S. Guyot, V. Langevin, C. van de Weerd

► **To cite this version:**

S. Moreau, S. Guyot, V. Langevin, C. van de Weerd. Quand travailler expose à un risque d'agression : des incivilités aux violences physiques. [Rapport de recherche] Notes scientifiques et techniques de l'INRS NS 288, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). 2010, 77 p., ill., bibliogr. hal-01420302

**HAL Id: hal-01420302**

**<https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01420302v1>**

Submitted on 20 Dec 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

scientifique & technique  
chnique note tech  
note scientifique  
technique & technique  
entifique scientifi  
technique

**Quand travailler expose à un risque  
d'agression :  
Des incivilités aux violences physiques**

# **Quand travailler expose à un risque d'agression : Des incivilités aux violences physiques**

**Sarah Moreau, Sandrine Guyot, Valérie Langevin,  
Corinne Van de Weerd**

**NS 288**  
octobre 2010



## SOMMAIRE

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>3</b>
<b>2. LA VIOLENCE AU TRAVAIL : DEFINITIONS ET PRINCIPALES CARACTERISTIQUES .....</b>	<b>5</b>
2.1. DEFINITIONS DE LA VIOLENCE AU TRAVAIL .....	5
2.2. CARACTERISTIQUES DES DEFINITIONS .....	6
<b>3. LA VIOLENCE EXTERNE : DEFINITIONS, TYPOLOGIES ET PRINCIPAUX FACTEURS POTENTIELS.....</b>	<b>8</b>
3.1. DEFINITIONS.....	8
3.2. CATEGORISATIONS ET TYPOLOGIE DE LA VIOLENCE EXTERNE .....	9
3.2.1 <i>Violence criminelle et « Violence occupationnelle »</i> .....	9
3.2.2 <i>Des incivilités à l’homicide</i> .....	10
3.3. PRINCIPAUX FACTEURS POTENTIELS DE VIOLENCE EXTERNE. ....	11
3.3.1 <i>Les facteurs socio-démographiques.</i> .....	11
3.3.2 <i>Les facteurs socio-environnementaux et culturels.</i> .....	13
3.3.3 <i>Les facteurs situationnels liés à la nature de l’activité professionnelle exercée.</i> ....	15
3.3.4 <i>Les facteurs liés aux modes d’organisation et à la gestion de la relation de service aux clients.</i> .....	17
3.3.4.1. Les effets contrariés des modèles gestionnaires sur la qualité de la relation de service et sur les rapports avec les clients. ....	18
3.3.4.2 Des règles d’organisation à la « désorganisation » de l’entreprise, sources potentielles de violence .....	20
3.3.4.3. Des conditions de travail accentuant l’exposition des salariés aux risques d’agression. ....	22
<b>4. LES INCIDENCES DE LA VIOLENCE EXTERNE SUR LA SANTE DES SALARIES ET SUR LA SITUATION DES ENTREPRISES.....</b>	<b>25</b>
4.1. DES LESIONS CORPORELLES AUX TRAUMATISMES PSYCHIQUES : LES ATTEINTES A LA SANTE PHYSIQUE ET PSYCHOLOGIQUE DES VICTIMES DES VIOLENCES EXTERNES.....	25
4.2. LES EFFETS « COLLATERAUX » DE LA VIOLENCE EXTERNE SUR L’ENTREPRISE. ....	28
<b>5. DES MESURES DE PREVENTION ET DE PRISE EN CHARGE DES VICTIMES</b>	<b>29</b>
5.1. PRINCIPES FONDATEURS D’UNE POLITIQUE DE PREVENTION DU RISQUE DE VIOLENCE AU TRAVAIL.....	29
5.2. LES ETAPES CLES D’UNE DEMARCHE D’ANALYSE ET DE PREVENTION DES RISQUES DE VIOLENCE.....	33

5.2.1. <i>Pré-diagnostic</i> .....	33
5.2.2. <i>Constitution d'un groupe projet</i> .....	34
5.2.3. <i>Diagnostic approfondi</i> .....	34
5.2.4. <i>Mise en place d'un plan d'action et suivi de ces effets</i> .....	35
5.3. PREVENIR « A LA SOURCE » LES RISQUES DE VIOLENCE EXTERNE : QUELLES ACTIONS POSSIBLES SUR L'ENVIRONNEMENT ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL ? .....	35
5.3.1. <i>Aménagement et sécurisation des lieux et des espaces de travail</i> .....	35
5.3.2. <i>Prévention du risque de violence et organisation du travail</i> .....	37
5.4. REAGIR ET SAVOIR REAGIR FACE A LA VIOLENCE EXTERNE : COMMENT GERER LES SITUATIONS DE VIOLENCE ? .....	38
5.4.1. <i>Etablir des mesures d'intervention en cas de situation de violence</i> .....	39
5.4.2. <i>Former à la gestion des situations conflictuelles</i> .....	40
5.5. QUELLES PRISES EN CHARGE POUR LES VICTIMES DE VIOLENCE EXTERNE ? .....	42
5.5.1. <i>L'accompagnement et la prise en charge médico-psychologique</i> .....	42
5.5.2. <i>Accompagnement dans la prise en charge médico-sociale</i> .....	44
5.5.3. <i>Accompagnement de l'action judiciaire</i> .....	45
5.5.4. <i>Accompagnement social et professionnel</i> .....	45
<b>6. LES DISPOSITIONS JURIDIQUES APPLICABLES AUX RISQUES D'AGRESSION</b> .....	<b>47</b>
6.1. LA RECONNAISSANCE DE L'AGRESSION COMME ACCIDENT DE TRAVAIL ET SA REPARATION .....	47
6.2. RECONNAISSANCE EN MALADIE PROFESSIONNELLE ? .....	48
6.3. ROLES ET RESPONSABILITES DES DIFFERENTS ACTEURS DE L'ENTREPRISE .....	48
6.4. SANCTIONS PENALES DES VIOLENCES .....	50
<b>7. CONCLUSION</b> .....	<b>52</b>
7.1. TYPES DE VIOLENCE ET PREVENTION .....	52
7.2. CHAQUE NIVEAU DE PREVENTION EST IMPORTANT .....	53
<b>8. BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>55</b>
<b>9. ANNEXES : LA VIOLENCE EXTERNE DANS DIFFERENTS SECTEURS D'ACTIVITE PROFESSIONNELLE</b> .....	<b>63</b>
1. LES TRANSPORTS .....	63
2. LES COMMERCES .....	68
3. LE TRAVAIL SOCIAL : L'EXEMPLE D'UNE RENCONTRE FRUCTUEUSE ENTRE PROFESSIONNELS DU TRAVAIL SOCIAL .....	70
4. LE SECTEUR HOSPITALIER .....	71
5. LE MILIEU SCOLAIRE .....	73

## 1. Introduction

De récentes enquêtes nationales menées dans divers pays européens mettent en évidence le nombre conséquent de travailleurs affectés par les problèmes de violence au travail ainsi que l'accentuation de ce phénomène. En cohérence avec ces résultats, les trois vagues de l'enquête européenne sur les conditions de travail montrent également une augmentation, notamment du niveau des violences physiques dans l'Europe des 15 (de 4 à 6 % entre 1995 et 2005) (Parent-Thirion et al. 2007).

En raison, notamment de la progression des actes de violence au sein des entreprises, la violence au travail est devenue un sujet particulièrement médiatique. Le nombre d'articles parus dans la presse au cours de l'année passée en témoigne : agressions au Pôle emploi, incivilités augmentant entre 14 et 25 % dans le secteur bancaire en 2008 par rapport à 2007<sup>1</sup>, appels d'offres lancés par la RATP pour doter ses agents de sécurité de gilets pare balles face à l'évolution de la délinquance<sup>2</sup>... Ils reflètent autant un état de la situation qu'une préoccupation dont l'Accord cadre européen sur le harcèlement et la violence au travail signé en 2007 est la traduction.

La transposition en mars 2010 de cet accord par les partenaires sociaux français, et son extension le 23 juillet 2010 par arrêté ministériel met en avant l'importance que revêt cette question pour le corps social et politique. Le caractère inacceptable du harcèlement et de la violence enfreignant le principe fondamental du respect de la dignité des personnes est rappelé avec force. Par la validation de cet accord, ses signataires – représentants des employeurs et des salariés - estiment leur intérêt mutuel à traiter, notamment par la mise en place d'actions de prévention, cette problématique qui peut avoir des graves conséquences sur les personnes et est susceptible de nuire à la performance de l'entreprise et de ses salariés.

Sous tendue par des enjeux sociaux et sociétaux, la violence fait par ailleurs l'objet d'un intérêt scientifique croissant. Les recherches et publications sur ce sujet se sont multipliées, leur nombre ayant pratiquement doublé entre 2000 et 2005 (Tragno, Dubeau, Tarquinio, 2006). De nombreux rapports ont notamment vu le jour pendant cette période sur le plan national et international, comme ceux du Bureau international du travail (Chappell et Di martino, 1998, 2000, 2006), du Conseil Economique et Social (Debout, 1999) et de l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2008), ainsi que des colloques européens (Eurogip, 2001 ; Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2002). Ces publications s'intéressent aux facteurs en cause, aux incidences sur les plans de la santé physique et psychologique des salariés concernés mais aussi aux moyens de protection et de prévention pour limiter ce phénomène.

---

<sup>1</sup> Données septembre 2010 publiées dans la presse nationale et fournies par l'Association Française des Banques

<sup>2</sup> Le Monde, 29/08/2010.

En 2006 et 2007, le Comité Technique National H a formé une commission chargée de définir et d'analyser les risques de violence externe subis par les salariés exerçant une activité en contact avec le public. Afin de disposer d'éléments de connaissance sur les facteurs en cause dans les violences et sur les initiatives existantes en matière de prévention, cette commission a demandé à l'INRS, par le truchement de la Direction des Risques Professionnels de la CNAMTS, de réaliser une revue de la littérature sur la violence externe. Cette demande porte particulièrement sur ses déterminants, ses processus, ses effets sur la santé des salariés et sur la performance des entreprises, ainsi que sur les mesures de prévention possibles et sur les bonnes pratiques qui pourraient être recensées en France et ailleurs.

Le champ des publications étant large, il a été retenu de réaliser une analyse de la littérature sur la base des articles et communications postérieurs aux années 2000 et les plus souvent cités en référence. Aussi, à quelques rares exceptions, les publications reprises dans ce rapport couvrent la dernière décennie. Pour la majorité, elles sont françaises et européennes, afin de tenir compte des différences culturelles dont on connaît par ailleurs l'importance quant à la perception de la violence, et aux conditions de travail (voir encadré 1, §3.3.2.). Ce rapport ne prétend donc pas faire un état des lieux exhaustif des publications existantes, ni soulever les différents pans de la question que représente la violence externe. Comme le souligne d'ailleurs G. Lasfargues (2006), de nombreux aspects ont été encore peu ou non abordés par la littérature scientifique sur la violence au travail, depuis la description et la connaissance des différentes formes de violence, des facteurs de risque liés au travail ou à ses modes organisationnels jusqu'aux évaluations des différentes modalités d'intervention en entreprise et de prise en charge individuelle ou collective. Aussi, ce sujet, et particulièrement celui de la violence externe, reste très largement ouvert à de nouvelles investigations scientifiques.

Cette note introduira le sujet de la violence au travail par quelques définitions préalables, à partir desquelles seront extraites ses principales caractéristiques (§2). La violence externe fera de même l'objet d'un travail de définition, de catégorisation avant que ne soient évoqués les différents facteurs potentiels de ces violences : des facteurs socio-démographiques, socio-environnementaux et culturels, situationnels liés à l'activité professionnelle, aux facteurs liés aux modes d'organisation du travail et des entreprises et à la gestion de la relation de service aux clients (§3). Les incidences de la violence externe sur la santé physique et psychologique des salariés seront abordées dans le chapitre (§4), tout comme les conséquences sur la performance de l'entreprise. Les mesures de prévention et de prise en charge des victimes de ces violences feront l'objet d'un chapitre dédié au cours duquel seront présentés des exemples de « bonnes pratiques ». Loin d'être un guide pratique, cette partie a pour visée d'énoncer les mesures de prévention principalement évoquées dans la littérature (§5). Un dernier chapitre viendra clôturer le corps principal de ce rapport en faisant une très brève synthèse juridique de la question de la violence externe (§6). En toute fin de document, plusieurs annexes illustreront l'état de la situation et la prise en compte des violences externes par différents corps professionnels ou secteurs d'activité (milieux des transports, du commerce, secteurs du travail social, hospitalier et scolaire). Ces annexes donneront un éclairage sur la spécificité de la violence dans ces milieux professionnels et de certains moyens de prévention mis en place pour juguler ou tout au moins limiter ce phénomène.

## 2. La violence au travail : définitions et principales caractéristiques

### 2.1. Définitions de la violence au travail

Les définitions et classifications de la violence au travail sont nombreuses, souvent hétéroclites, comme le souligne d'ailleurs l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail (2008). Pour autant, celles proposées par les institutions et organisations internationales sont quasi unanimement adoptées comme référence par les chercheurs et les experts du domaine.

Ces définitions s'inspirent plus largement de la *notion générale de violence* (indépendamment des circonstances et des individus contre lesquels elle est exercée) que l'OMS (2002) définit comme « *la menace ou l'utilisation intentionnelle de la force physique ou du pouvoir contre soi-même, contre autrui ou contre un groupe ou une communauté qui entraîne ou risque fortement d'entraîner un traumatisme, un décès, des dommages psychologiques, un mal-développement ou des privations* ». Moins récemment, dans une étude qui fait autorité sur la signification et la prévention de la violence, la National Academy of Science des Etats Unis, définissait la conduite violente ou agressive, comme « *le comportement d'individus qui intentionnellement menacent, tentent de porter ou portent effectivement atteinte à l'intégrité physique d'autrui et d'eux-mêmes* » (Reiss A, Roth J.A 1993). Néanmoins, ces définitions générales de la violence excluent de leur champ, la violence contre les biens matériels ainsi que la violence exclusivement psychologique telle que la maltraitance morale ou celle qui consiste à susciter chez autrui des sentiments de peur ou d'anxiété (Chappell & di Martino, 2000).

Appliquées au travail ou au milieu professionnel, les définitions institutionnelles de la violence sont plus ou moins globales en fonction de la référence à des actes physiques contre les autres ou à des rapports de force ou domination s'exerçant aussi par « *des brutalités mentales* » (Lasfargues, 2006).

Nous évoquerons particulièrement trois de ces définitions, ici choisies pour leur caractère représentatif.

- Le Comité consultatif pour la sécurité, l'hygiène et la protection de la santé sur le lieu de travail de la Commission Européenne définit dans son avis «*La violence au travail*», adopté le 29 novembre 2001, celle-ci comme : « *une forme de comportement négatif ou d'action, dans les relations entre deux personnes ou plus, caractérisée par une agressivité, parfois répétée, parfois sporadique, qui a des effets négatifs sur la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs sur le lieu de travail. Cette agressivité peut se manifester soit par une simple attitude corporelle (provocante, méprisante, suffisante) vis-à-vis de l'autre personne, soit par une véritable action violente, physique ou verbale. La violence (...) peut être exercée par des personnes à l'extérieur comme à l'intérieur de l'environnement de travail.* »
- Le Bureau International du Travail (2003) propose par ailleurs une définition de la violence au travail, comme : « *toute action, tout incident, ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée*

*dans le cadre ou du fait direct de son travail et impliquant une atteinte implicite ou explicite à sa sécurité, son bien-être ou sa santé. ».*

- Enfin, l'accord national interprofessionnel sur le harcèlement et la violence au travail (2010), transposant l'accord cadre autonome européen du 26 avril 2007 indique que la violence au travail et le harcèlement « *s'expriment par des comportements inacceptables d'un ou plusieurs individus (...). Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ ou d'humiliations répétées et délibérées dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail. La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique (...). [Elle] peut prendre la forme d'agression verbale, d'agression comportementale, notamment sexiste, d'agression physique... »*

## **2.2. Caractéristiques des définitions**

De ces définitions, on retiendra de manière générale que :

- Ces définitions recouvrent **à la fois la violence externe** (c'est-à-dire entre salariés et tierces parties comme les clients, usagers, bénéficiaires, patients ou élèves...) et **la violence interne** (c'est-à-dire entre collègues ou entre supérieurs et subordonnés). L'association de ces deux types de violence laisse envisager qu'on ne peut les séparer de façon absolue. Elles participent l'une et l'autre, comme le souligne Debout (1999) du sentiment d'insécurité et de stress qui semble se développer dans les entreprises. En revanche, il ne faudrait pas pour autant les confondre, chacune nécessitant une approche spécifique et des réponses adéquates. Ce point fera l'objet de développement ultérieur dans ce rapport.
- **Ces violences peuvent être physiques, psychologiques ou sexuelles.** Les violences physiques renvoient aux actes violents dirigés vers des biens matériels et aux agressions physiques (bousculades, coups, blessures). Les violences psychologiques englobent les incivilités (absence de respect contenue dans les propos, le comportement), les agressions verbales (menaces, insultes), le harcèlement (agissement visant à soumettre sans répit quelqu'un à des attaques réitérées, à de rapides assauts incessants) et l'intimidation.
- Les **terminologies pour faire état de la violence au travail sont nombreuses.** Elles renvoient à différentes formes allant de l'abus, de la menace, ou encore de l'assaut. L'abus relève de comportements faisant un usage déraisonnable et excessif de la force physique ou à la pression psychologique. La menace réfère à des agissements signifiant une intention hostile de nuire à une personne ou de lui créer un préjudice matériel ; l'attaque, à toute tentative d'infliger des coups ou des blessures à quelqu'un (Di Martino et al., 2003).
- Les différentes formes que peuvent emprunter la violence ont toutes en commun de viser à causer un tort à autrui ou à le contraindre par l'usage de la force ou du pouvoir. La question de

*l'intentionnalité du geste* est posée dans les définitions de l'OMS et de la National Academy of Science. Celle-ci sera ré-abordée plus loin.

- La notion de violence au travail renvoie à des comportements se déroulant dans les *circonstances où à l'occasion des situations de travail* (par ex. trajet menant au travail, tout autre moment ou lieu où un assaillant pourrait s'en prendre à un salarié pour une raison liée à son travail...). Cependant, les définitions restent allusives sur les liens entre violence et travail. En effet, elles n'établissent pas précisément si le travail (au sens de l'environnement physique dans lequel l'activité professionnelle s'exerce) est le lieu dans lequel la violence se manifeste envers les salariés et/ou si le travail (au sens de l'activité en tant que telle, de ses conditions ou de ses productions) en est une cause possible ou « la » cause directe.

- Les *conséquences* de la violence en termes d'atteintes à la *santé physique et/ou psychique* des individus agressés font partie intégrante de la définition même de la violence. Le caractère inacceptable des violences au travail et les conséquences graves qu'elles peuvent entraîner pour les salariés concernés sont d'ailleurs rappelés avec vigueur dans l'accord national inter-professionnel sur le harcèlement et la violence au travail. Le respect de la dignité humaine est également rappelé comme un droit inaliénable, ne pouvant être transgressé, y compris sur les lieux de travail.

- *La violence au travail n'est pas distinguée de la notion de conflit*. Or, les deux concepts sont différents. Lors d'un conflit, les protagonistes sont au même niveau. Chacun cherche à défendre sa position et reconnaît l'autre comme une personne à part entière, alors que lorsqu'il y a violence, celui qui réalise l'acte violent ne reconnaît pas l'autre comme un égal et cherche à lui imposer sa volonté par la force (Bachelard et al., 2008).

Le conflit n'est en outre pas nécessairement générateur d'agression. Tout comme il peut y avoir violence sans pour autant qu'un conflit préalable, manifeste ou larvé, en ait été le déclencheur. Les liens existants entre violence et travail, explorés plus loin dans le document, le mettront en évidence.

Néanmoins, la non résolution d'un conflit, l'emballement de la dynamique conflictuelle, son escalade vers un seuil critique peuvent faire basculer le conflit vers des manifestations de violence. Ainsi, la violence peut résulter de la dégénérescence d'un conflit : d'un état de tension entre les deux protagonistes à la radicalisation de leur position puis à l'agression de l'un d'entre eux<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Un processus analogue a été décrit sous le terme d'hyper-conflit au travail par Faulx et Delvaux (2005) pour rendre compte des interactions entre conflit et violence interne, notamment le harcèlement moral.

### 3. La violence externe : définitions, typologies et principaux facteurs potentiels

En 2005, 7% des salariés français interrogés dans le cadre de l'enquête européenne sur les conditions de travail déclaraient avoir été victimes de violences de la part de personnes n'appartenant pas à leur lieu de travail. Ce pourcentage est sans doute à revoir à la hausse si l'on considère que la question posée ne tenait compte que des violences physiques subies. Les intimidations faisaient l'objet d'une question complémentaire, sans pour autant que soient distinguées dans les réponses possibles, les intimidations, insultes ou menaces proférées par des personnes extérieures à l'entreprise et celles par d'autres salariés y appartenant (violence interne). De manière convergente, certains avancent l'idée que les chiffres officiels des enquêtes européennes sont bien loin de la réalité de l'entreprise, la plupart des chiffres concernant davantage les violences avec séquelles graves, voire morbides (Eurogip, 2001).

L'enquête SUMER 2002-2003 relevait quant à elle que sur les 70,9% des salariés français travaillant en contact avec le public<sup>4</sup>, 22,2 % d'entre eux (toutes CSP et sexe confondus) avaient déclaré avoir subi au cours de 12 mois précédant l'enquête une agression verbale, et 1.8 % une agression physique. L'agression n'est en général pas un événement isolé : si un salarié agressé sur 5 dit avoir subi une seule agression, 40 % en signalent plus de trois (Bue & Sandret, 2007).

Là encore, ces données statistiques révèlent l'ampleur du problème des violences au travail et plus particulièrement des violences dites externes, perpétrées par « le public » envers des salariés. Le caractère général du terme de violence externe mérite qu'on s'attarde à en définir plus précisément les contours. Les paragraphes suivants chercheront à en spécifier les principales composantes et à en identifier les différentes catégories avant de s'intéresser aux principaux facteurs potentiels de violence externe.

#### 3.1. Définitions

Le BIT (op.cit) décrit le cadre particulier de la violence externe : « *Celle-ci s'exprime entre les travailleurs (et le personnel d'encadrement) et toute personne présente sur le lieu de travail* ». L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (2002) donne un éclairage plus précis sur les manifestations possibles de cette violence (insultes, menaces, agressions), sur les « agresseurs » (personnes extérieures à l'entreprise) et la cible de ces violences (les salariés de l'entreprise). Elle introduit par ailleurs dans les termes de la définition, les conséquences en matière d'atteinte à la santé, à la sécurité ou bien encore au bien-être des salariés. Elle définit en effet la violence externe comme : « *des insultes ou des menaces ou des agressions physiques ou psychologiques exercées contre une personne sur son lieu de travail par des personnes extérieures à l'entreprise, y compris les clients, qui mettent en péril sa santé, sa sécurité ou son bien-être.* ». Cette définition est principalement utilisée dans la littérature

---

<sup>4</sup> Le pourcentage de salariés travaillant en contact avec le public a progressé de 7,6% depuis 1994.

pour spécifier le cadre de la violence externe. Elle sera de fait retenue dans ce rapport comme référence terminologique.

Par extension, notamment au vue des principaux rapports institutionnels sur les violences au travail (Chappell et Di Martino, 2000, Debout, 1999 ; Dejours, 2005), on ajoutera que :

- ces violences externes peuvent se produire sur le *lieu de travail* du salarié mais aussi plus largement dans *les circonstances ou à l'occasion des situations de travail*. Des salariés peuvent en effet être agressés lorsqu'ils sont en mission de service ou exercent leur activité sur des lieux géographiquement diversifiés (par ex. le personnel des entreprises électriques ou gazières, de distribution d'eau, ...) ou encore interviennent chez des particuliers (par ex. plombiers, assistants sociaux...). Les agressions peuvent également se dérouler au sortir du lieu de travail des salariés.

- l'entreprise, ici, est à considérer dans son acception la plus large, comme *tous types d'organisations* au sein desquelles une activité professionnelle est exercée : institutions publiques ou privées, associations, structures socio-éducatives ou socio-culturelles...

- les personnes extérieures à l'entreprise commettant des actes de violence envers les salariés peuvent se révéler être des clients de ces entreprises, des usagers, des bénéficiaires de prestations, des fournisseurs, des patients, ou encore des élèves ou parents d'élèves d'établissements scolaires. En bref, tout *public extérieur à l'organisation*.

S'appuyant sur la définition du British Crime Survey<sup>5</sup>, on exclura de cette liste les individus entretenant une relation ou ayant entretenu dans le passé une relation avec un employé, qu'il s'agisse de son conjoint, « d'un ex amoureux éconduit » (CGSST<sup>6</sup>, 2010) ou d'une personne de sa famille, et dont le geste ou l'acte violent pourrait être relié à ses « rapports domestiques » avec la victime à l'extérieur de l'organisation (Merchant et Lundell, 2001).

### **3.2. Catégorisations et typologie de la violence externe**

#### **3.2.1 Violence criminelle et « Violence occupationnelle »**

Principalement, les violences externes sont de deux types : - celles associées à la prédation (braquage,...) et qui touchent un nombre somme toute relativement restreint de professions (commerces, banques, chauffeurs de taxi...), et - les autres dont les motifs sont plus variés mais aussi souvent moins clairs (Debout, 1999). Pour Merchant et Lundell (2001), il s'agit dans le premier cas d'une *violence criminelle* – l'acte d'une personne qui commet un crime, principalement dans un désir d'enrichissement financier, et assaille du même coup un

---

<sup>5</sup> Le *British Crime Survey* (BCS) est l'une des sources de données les plus fréquemment citées concernant la violence sur le lieu de travail (Budd, 2001). Le BCS est une enquête britannique sur les ménages largement représentative, à fréquence semestrielle. La définition de « violence » dans l'enquête inclut les agressions physiques et menaces commises et proférées dans le cadre d'un travail en rapport direct avec le public.

<sup>6</sup> CGSST : Chaire en Gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail

salarié - et dans le second cas, d'une *violence occupationnelle*<sup>7</sup>. Cette dernière recouperait les conduites violentes perpétrées par un client de l'organisation envers un ou plusieurs salariés alors que ceux-ci remplissent leurs fonctions. Contrairement à la violence criminelle, l'agresseur s'en prend au représentant de l'organisation. C'est donc par exemple à un chauffeur de bus ou un policier qu'il s'attaque et non à la personne portant l'uniforme. L'agresseur ne chercherait pas non plus à s'enrichir. Il désirerait se venger, passer un message, « *être entendu ou traité autrement* ».

### 3.2.2. Des incivilités à l'homicide

Les violences externes s'expriment sous différentes formes, comme le mentionne la définition de l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (2002) : notamment par des incivilités, des agressions verbales et physiques, des actes de prédation.

Les *incivilités* sont selon Roché (2000), « *des actes humains, et les traces matérielles qu'ils laissent, perçus comme des ruptures des codes élémentaires de la vie sociale, des insultes, bruits, odeurs, ou encore des actes de petit vandalisme* ». Elles renvoient donc aux manquements aux convenances et aux normes sociales, de l'ordre de la courtoisie, de la bienséance, de la politesse, en somme du respect de l'autre. Il s'agit d'une notion sociale et non juridique, qui permet de désigner des troubles qui ne sont pas assimilés directement à des délits.

Les *agressions verbales* peuvent se manifester par des menaces, des insultes, des remarques dégradantes, dénigrantes ou désobligeantes... les *agressions physiques*, par des bousculades, des coups et blessures infligés aux salariés entraînant des séquelles plus ou moins graves voire des risques létaux. La prédation englobe quant à elle les vols, cambriolages, rackets... pouvant conduire à des homicides.

La violence peut également être dirigée non sur des personnes mais sur des *biens matériels*. Si ces actes de déprédation ne s'adressent pas directement à des individus en tant que tels, les salariés peuvent s'estimer attaqués et discrédités dans leur travail et leur utilité sociale. Confrontés fréquemment à des actes de vandalisme et de graffitis, les gardiens d'immeuble ou les personnels municipaux par exemple ressentent généralement un fort sentiment d'impuissance et d'humiliation face à ces détériorations intentionnelles (Debout 1999 ; Marchal, 2006).

Ces *différentes formes de violences ne sont pas à mettre sur le même plan*. D'une part, parce que sur le plan juridique et pénal, elles relèvent de condamnations et peines différentes (contravention, délit ou crime) selon leur degré de gravité, estimé sur la base du nombre de jours d'incapacité totale de travail présenté par la victime (Debout, 1999). D'autre part, parce que ces violences n'engageront pas le même type d'actions et de mesures de prévention. La violence criminelle que constitue la prédation appellera à des mesures spécifiques de protection des salariés, de sécurisation des lieux et des espaces de travail, de renforcement éventuel des équipes de sécurité. La prévention des comportements incivils invitera sans doute à s'interroger

---

<sup>7</sup> anglicisme pour « violence professionnelle »

au préalable sur les facteurs sociaux, urbains, situationnels, communicationnels, organisationnels...qui en sont à l'origine (André, Beauquier, Gorgeon, 2007).

Pour autant, *on se gardera de considérer ces actes de violence exclusivement sur la base de la gravité de leurs conséquences, en terme d'atteintes physiques*. Les incivilités sont peu spectaculaires mais constituent - par accumulation et en raison de leur caractère incessant - une pression insidieuse sur les salariés. Même minimales, « *ces frictions au quotidien (...) peuvent avoir des conséquences graves : de la démotivation passagère à la dépression* » (André, et al. Ibidem). Il en va de même des actes de dégradation de bien matériels qui peuvent être vécus par les salariés comme une marque d'irrespect envers leur travail. Ils peuvent ainsi avoir des répercussions sur leur santé physique et psychologique.

*Quant aux atteintes corporelles, il n'existe pas de proportionnalité entre la gravité de l'atteinte et la gravité du retentissement psychologique*. D'autres facteurs sont à prendre en compte comme les circonstances de l'agression, l'état de la victime au moment des faits, son histoire personnelle et les conditions de sa prise en charge après l'événement. Nous reviendrons en détail plus loin sur ces composantes (§4.1).

### **3.3. Principaux facteurs potentiels de violence externe.**

Les diverses recherches montrent que la violence au travail, en particulier la violence externe, est un phénomène complexe, dynamique et multi-déterminée. L'émergence de cette violence s'explique par une combinaison de plusieurs facteurs ou la co-présence de plusieurs d'entre eux ; des facteurs qui par ailleurs, n'auront pas toujours le même poids selon les situations rencontrées (Chappell et Di Martino, 2000).

Principalement, les études évoquent quatre catégories d'antécédents, causes potentielles de violence que nous reprendrons ici moyennant quelques ajustements : les facteurs socio-démographiques, les facteurs socio-environnementaux et culturels, les facteurs situationnels et les facteurs organisationnels.

#### **3.3.1 Les facteurs socio-démographiques.**

Selon Tragno et al (2007), les recherches sur les facteurs socio-démographiques s'attachent essentiellement à recenser les *différentes caractéristiques individuelles* (âge, sexe, expérience professionnelle, niveau d'étude) qui peuvent, soit être associées à l'émergence de la violence au travail et donc étudiées *sous l'angle de l'agresseur*, soit être étudiées en *terme de vulnérabilité* et s'attachent à déterminer les causes du point de vue de *la victime*. La plupart de ces études s'accorderait à dire sur la base de résultats statistiquement significatifs, que ces caractéristiques individuelles seraient des facteurs prédictifs de la violence. Ces résultats conduisent alors à considérer des différences d'exposition des salariés à la violence de tiers, en faisant l'hypothèse d'une vulnérabilité plus sensible pour certaines catégories socio-démographiques.

La majorité des enquêtes fondées sur des échantillons nationaux suggèrent que les *hommes et les femmes sont exposés à la violence dans des proportions égales* (Di martino, Hoel, et Cooper, 2003). Toutefois, *certaines études font apparaître une augmentation significative des cas de violence rapportés, selon le genre et le niveau d'expérience professionnelle des victimes* (les employés ayant peu d'expérience seraient plus exposés à des actes de violence que des employés plus âgés ou plus expérimentés).

Pour autant, *les tendances, notamment sur le genre des victimes, peuvent varier d'une étude à l'autre*. Si l'on se fonde sur des enquêtes européennes, on remarque que les hommes sont plus victimes d'agressions que les femmes (European Agency for Safety and Health at Work and European risk observatory, 2008). En revanche, en France, par exemple, la tendance sur le genre est inverse. L'enquête Sumer (2003) (Bue et Sandret, 2007) révèle qu'une femme sur quatre est victime d'agression verbale ou de violence alors que « seulement » deux hommes sur dix en sont victimes. Ce sont dans les professions qualifiées que les femmes déclarent plus souvent avoir été victimes d'agression que les hommes : 23,7 % des femmes cadres et 30,3% des femmes ayant une profession intermédiaire déclarent avoir été victimes d'une agression verbale de la part du public dans les douze derniers mois, alors que ces pourcentages s'élèvent à 8,9 % pour les ouvrières non qualifiées. 15,9 % des hommes ayant un emploi de cadres, 22% ayant une profession intermédiaire et enfin 13% des ouvriers non qualifiés se disent avoir été victimes d'agressions.

Il peut y avoir plusieurs explications à ces conclusions différentes sur le genre des victimes. Comme suggéré précédemment, toutes les études ne distinguent pas spécifiquement les formes de violence (interne ou externe) commises sur les individus. Par ailleurs, les résultats varient également selon les secteurs professionnels et les fonctions exercées par les salariés. Certaines activités ou métiers restent encore à tendance plus féminine, comme par exemple les activités de standard téléphoniques, de secrétariat ou encore les fonctions médicales. Or, ce sont dans ces activités que sont enregistrées le plus de plaintes d'agression (Bue et Sandret, 2007).

Les *études s'attachant à dégager un profil d'agresseur* ont peu d'intérêt en terme d'actions de prévention des situations de violence. Identifier des traits psychologiques associés à la violence ne peut permettre de mettre à l'abri des salariés confrontés au quotidien à différents publics avec lesquels ils n'ont pas eu nécessairement de contacts préalables et qu'ils ne re-croiseront peut-être plus jamais. S'il peut être justifié d'appliquer ces profils dans certaines situations spécifiques (par exemple profil de schizophrène en hôpital psychiatrique), leur imprécision peut conduire en outre à repérer à tort un agresseur potentiel et générer des abus (Di Martino, V, Hoel, H., Cooper, C.L. 2003).

Pour le lecteur néanmoins intéressé par ces études, nous renverrons principalement aux articles de R. Baron et J. Neuman (1996) et S. Douglas et M. Martinko (2001). Comme la plupart des articles anglosaxons sur la violence au travail, ces deux communications ne font pas de distinction entre les « agresseurs », membres de l'entreprise (collègues ou supérieurs hiérarchiques) et les personnes extérieures à l'organisation. Les principales caractéristiques psychologiques des agresseurs sont la colère, une affectivité négative, une attitude de vengeance, un faible contrôle de soi et de ses frustrations, le passé de violence, la perception

d'une injustice. L'abus d'alcool ou de drogue sont également associés à l'émergence de la violence chez l'agresseur. Néanmoins, le rapport entre la consommation d'alcool et/ou de drogues et la violence reste complexe, dans la mesure où un individu sous l'emprise de substances ne sera pas forcément plus agressif ni violent qu'un autre, s'il perçoit qu'il y a des alternatives de comportement (Di Martino et al. *ibidem*).

### **3.3.2 Les facteurs socio-environnementaux et culturels.**

La résurgence des violences dans l'espace public et privé depuis plus de dix ans (et le sentiment d'insécurité qui en résulte) interroge naturellement sur les facteurs susceptibles d'en expliquer les causes. Plusieurs approches ont été avancées, invoquant toutes les évolutions en profondeur de la société. Nous en détaillerons ici principalement deux. La première approche met en avant le délitement du lien social, conséquence d'une société devenant plus anonyme et individualiste. L'affaiblissement de la cohésion sociale, et l'effacement des relations de proximité rendraient plus difficile le contrôle social de la violence et la régulation des comportements délinquants. La seconde approche, quant à elle, insiste sur les effets fortement déstabilisateurs de certaines transformations sociales sur les individus ou les groupes d'individus. La plus grande difficulté à trouver un emploi, le chômage, l'inquiétude quant à l'avenir, la précarité pour les uns, le stress au travail pour les autres rendent nombre d'individus plus irascibles, plus tendus et moins tolérants à certaines situations.

Quelques soient les approches explicatives, les violences au travail s'inscrivent dans cette évolution d'ensemble : celle d'une société actuelle productrice de violences sociales, économiques, et urbaines qui viennent innover, indirectement ou non, le milieu professionnel. Certaines des violences subies par les salariés sont en effet, pour partie, le produit de cet environnement sociétal de plus en plus violent et de tensions sociales et relationnelles exacerbées.

Située au cœur de la cité, l'entreprise ou l'institution est confrontée à la criminalisation des secteurs urbains. Cette violence pénètre ses murs et peut faire de ses salariés les victimes directes de populations délinquantes cherchant à affirmer ou à étendre leur pouvoir de contrôle des territoires (Debout, 1999). Les tentatives d'intimidation, le racket, les agressions de salariés intervenant dans des zones urbaines ou des quartiers dits sensibles pour remplir leur mission de service... relèvent de cette violence délictuelle que connaissent les entreprises au même titre que la société environnante.

L'évolution des comportements en matière de convenances et de normes sociales, mais aussi de transgression de l'ordre au sein de la société n'est pas non plus sans impacter les entreprises de services accueillant du public (André, et al. 2007). Les comportements se sont diversifiés et « *l'interconnaissance propre à une société locale où la civilité allait de soi a laissé la place à un éclatement des usages et à la perte de normes partagées* » (Isaac, 2004, cité par Ginsbourger, 2008). Le « savoir vivre ensemble » et les conduites civiles de chacun sont mis régulièrement à l'épreuve des tensions qui peuvent naître entre des salariés, des usagers et des clients, différents de par leurs besoins mais aussi de par leurs valeurs, leurs codes culturels et comportementaux (Gerber, 2005). Ainsi, certains jeunes s'expriment parfois d'une façon qui peut paraître

violente alors qu'elle est pour eux habituelle (Bondéelle, 2007). La décomposition du lien social, affirmée par certains observateurs, fragilise les interactions et ouvre plus aisément le champ à l'expression d'actes d'incivilité et de violence envers autrui.

**Encadré 1 : Les facteurs culturels comme explication des différences de niveaux de violence entre pays européens**

La quatrième enquête européenne sur les conditions de travail (2007) révèle des écarts sensibles entre salariés des pays membres du Nord et du Sud de l'Europe, ayant fait l'objet personnellement de violence, de harcèlement ou de brimade dans les douze derniers mois (Cf. Tab.). C'est en Suède et au Royaume uni que l'on retrouve les niveaux de violence les plus élevés. En contraste, des niveaux particulièrement bas ont été trouvés dans certains pays du sud de l'Europe.

	UE27	UE15	DK	DE	FR	NL	PL	FI	UK
Menaces ou de violences physiques	6.0	6.3	5.0	4.5	6.9	12.2	6.2	12.5	10.9
Violences physiques provenant de personnes dans le lieu de travail	1.8	2.1	3.1	0.5	2.8	6.3	0.9	1.5	3.6
Violences physiques provenant de personnes n'appartenant pas au lieu de travail	4.3	4.6	2.4	3.5	7.1	6.6	3.9	7.1	7.2
Harcèlement moral	5.1	5.4	7.3	4.1	7.7	12.0	3.2	17.2	5.4
Attentions sexuelles non désirées	1.8	1.7	2.8	1.1	1.5	1.4	1.8	2.1	3.6

Les différences culturelles (et juridiques) peuvent influencer la façon dont les questions de ces enquêtes sont comprises et, de fait, les réponses données (Paoli, P. et Merllié, D. 2001). Elles peuvent jouer également dans la perception des individus quant aux comportements agressifs ou hostiles. Les notions de ce qui est acceptable ou non en terme de violence dépendent largement des valeurs sociales et des normes culturelles (European Agency for Safety and Health at Work, 2008).

Dans une société acceptant la violence ou considérant son recours comme « normal » voire légitime, ses membres peuvent trouver « naturel » de faire usage de la violence (Chappell et Di Martino, 2000) de façon fréquente. Ainsi, le seuil de tolérance, variable d'un pays à un autre, peut être un élément d'explication plausible pour rendre compte d'écarts importants dans les résultats. Cette hypothèse est d'ailleurs notamment avancée par Gauthy (2007) pour expliquer que les Finlandais dénoncent plus que d'autres Européens des faits de harcèlement et des brimades.

Les analyses comparatives entre différents pays européens sont de ce fait à manier avec précaution et circonspection. Par ailleurs, au-delà des facteurs culturels, l'appréciation subjective est également à considérer. Tel geste, telle parole tolérée et communément supportée par une personne sera éventuellement intolérable, et insupportable pour une autre qui pourra se sentir agressée (Debout, 1999).

Les situations d'urgence sociale et économique, vécues par des populations défavorisées, peuvent par ailleurs « potentialiser » les tensions avec les agents du service public. On trouvera notamment dans les paragraphes suivants sur les métiers exposés aux risques de violences, mention d'agression de salariés en tant que représentants de la puissance publique ou d'institutions tenues pour responsable du désœuvrement ou du désarroi dans lequel ces personnes se trouvent. Le sentiment d'impuissance qui peut être le leur exacerbe les rapports

avec les salariés, seuls interfaces d'une institution jugée déficitaire à répondre à leur problème. Les milieux défavorisés n'ont souvent plus comme ressources que celui de la « *voice* » (Hirschman, 1995), c'est-à-dire de s'exprimer d'une façon ou d'une autre, sur un mode plus ou moins vindicatif et agressif ; L'alternative de « *l'exit* », c'est-à-dire d'aller voir ailleurs, de délaisser le service public pour se servir sur le « marché » leur étant rendue impossible du fait de leur faible pouvoir d'action et de choix.

### 3.3.3. Les facteurs situationnels liés à la nature de l'activité professionnelle exercée.

Les données quantitatives disponibles, tirées notamment de la littérature anglo-saxonne et scandinave ou encore des enquêtes françaises (Enquête SUMER, 2003) et européennes ((European Agency for Safety and Health at Work and European risk observatory, 2008) montrent la fréquence des phénomènes de violence externe dans les secteurs des services, les professions en contact avec le public, celles en charge de faire respecter l'ordre, et celles manipulant de l'argent et des objets de valeurs. Les tendances récentes suggèrent également que les enseignants courent eux-aussi un risque de violence élevé. Toutefois, les pourcentages de personnel touchés par ces violences sont extrêmement variables selon les méthodes d'étude et les secteurs étudiés (Lasfargues, 2006).

A titre d'indication, le tableau de l'enquête SUMER (tab. 1) sur les professions les plus touchées par les agressions verbales et physiques<sup>8</sup> est reproduit ici. Peu ou prou, on retrouve des résultats analogues dans les enquêtes européennes ou dans des études menées dans différents pays européens.

	Hommes	Femmes	Ensemble
Controleurs de La Poste	ns	45,1	50,1
Employés de banque, guichetiers	44,5	45,7	45,3
Infirmiers, paramédicaux	46,9	44,8	45,1
Agents de sécurité	43,0	ns	40,1
Employés des transports et du tourisme	43,1	36,5	38,7
Travailleurs sociaux	44,1	35,9	38,5
Medecins	ns	45,4	37,4
Chauffeurs de cars et voitures	36,8	ns	37,0
Cadres des services techniques et commerciaux des banques	38,6	29,4	35,3
Hôtesses d'accueil	ns	33,0	34,3
Employés de libre-service	30,3	33,7	33,1
Vendeurs	28,9	32,7	31,1
Agents d'exploitation et préposés de la poste	29,4	31,5	30,3
Professions intermédiaires commerciales	25,5	32,6	29,0
Aides soignants, ambulanciers	38,4	26,7	28,3
<b>Ensemble</b>	<b>19,3</b>	<b>25,7</b>	<b>22,4</b>

Lecture : 44,5 % des hommes employés de banques ou guichetiers déclarent avoir été victimes d'une agression de la part du public dans les douze derniers mois.

Source : SUMER 2003.

Champ : salariés en contact avec le public.

**Tab.1. Les professions les plus touchées par les agressions verbales et physiques**

<sup>8</sup> On complètera ici les chiffres concernant les contrôleurs de la poste, profession qui selon l'enquête Sumer serait victime du nombre le plus conséquent de violences, par des données issues de la Direction de la sûreté de La Poste grand public. Entre Janvier et aout 2006, 598 incidents ont été recensés. Dans 95 % des cas, il s'agissait d'agressions verbales mais qui dans 15% des cas se terminaient par une agression. Environ 5 % des agressions ont entraîné une blessure physique à l'agent. Les insultes et les menaces de représailles représentaient respectivement 56% et 23% des incidents recensés.

Il apparaît nécessaire de dissocier :

- d'une part, les métiers pour lesquels la violence est consubstantielle de l'activité professionnelle exercée par le salarié,
- d'autre part, les métiers dont la violence - et en particulier l'agression- est un des risques inhérents à la nature de l'activité, et
- enfin, les métiers où a priori ces dimensions de violence sont sensées être plus étrangères.

Cette distinction ne vise pas à minimiser les effets notamment psychologiques des actes de violence pour les salariés. Néanmoins on ne peut pas considérer les situations de la même manière selon que les salariés aient pu « plus ou moins naturellement » être préparés à vivre des faits de violence compte tenu de leur mission. Si pour une grande majorité d'individus, des séquelles psychologiques sont à déplorer à l'issue d'une agression, l'agression n'est pas pour autant vécue pareillement selon les métiers. La violence peut profondément ébranler et emplir de stupeur des salariés dont la mission est de venir en aide ou d'apporter un service au public. L'incompréhension de l'acte dont ils sont victimes peut exacerber leur souffrance et les déstabiliser dans leur rapport à leur travail (Rouat et Laporte in Bachelard et al., 2008).

Aussi, on distinguera les métiers où *la violence* :

- ***fait partie du métier.*** Certains professionnels ont pour mission d'endiguer, canaliser la violence d'autrui ou de faire respecter l'ordre public. L'exercice de leur métier les expose directement à une violence ordinaire, parfois routinière perpétrée à leur rencontre par des populations délinquantes ou violentes. Ils peuvent devenir la cible de cette violence ou en être directement victime lorsque ces populations cherchent à se soustraire à leur action. C'est par exemple le cas de policiers, de surveillants d'établissements pénitentiaires (Pavageau, 2002), de militaires ou encore d'agents de sécurité.

- ***est un risque inhérent au métier.*** Les professions concernées sont plus variées. On y recense des métiers exposés à la violence délibérément criminelle ou crapuleuse, comme la profession bancaire, les convoyeurs de fond (voir Annexe n°9.1), les services marchands dont les petits commerces (Annexe n°9.2) où les attaques à main armée, vols avec chantage ou menace représentent la majorité des formes d'agression. Dans ces situations, il y a de la part du malfaiteur une volonté agressive délibérée et préméditée de faire usage de violence en raison des « métiers de l'argent » qu'occupe la victime.

Dans une autre sphère professionnelle, les personnels soignants des services de psychiatrie sont eux aussi confrontés à la violence des patients, souvent liée à leur pathologie mentale et/ou à l'emprise qu'exerce sur eux la consommation de différentes substances (alcool, drogues, médicaments psychotropes). 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, dans les services d'urgence mais plus largement auprès des patients (et de leur famille) admis dans des structures médicales.

- *est un risque encouru*. L'expansion du secteur des services expose un nombre grandissant de salariés à des violences commises par le public : clients, usagers, fournisseurs... Les services accueillant un public en situation de détresse et de précarité (Pole emploi, services sociaux, trésor public...) connaissent des actes violents en rapport avec les difficultés sociales et économiques. L'impossibilité de contrevenir à des règles administratives défavorables aux administrés, d'obtenir des aides financières conditionnelles... relèvent de quelques unes des situations qui peuvent rendre le dialogue difficile entre les travailleurs sociaux, les salariés de ces structures publiques et cette population. De manière générale, le durcissement des conditions d'existence, le sentiment d'inégalité, de discrimination, voire d'ostracisme que peuvent ressentir certains publics défavorisés sont susceptibles de retentir sur les salariés représentant l'Institution, ou la puissance publique. Le dépit ou la rancœur que ces publics peuvent concevoir envers l'Etat ou la Société peut les amener à adopter des comportements irascibles par exemple envers des fonctionnaires des services publics, territoriaux, des agents des transports publics urbains... Dans ces circonstances, les agents sont le plus souvent des cibles institutionnelles, visés dans la fonction symbolique qu'ils représentent. Le seul port de l'uniforme peut d'ailleurs déclencher ces comportements agressifs (Gerber, 2005).

Si la dimension sociale est bien souvent présente dans les actes de violence, pour autant elle n'en est pas exclusive et ne permet pas de rendre pleinement compte de manifestations d'agressivité qui peuvent naître dans le cadre de prestations ou de relations de service marchand. Travailler en contact avec le public, directement ou non, et quelque soit la nature du public est un facteur de risque d'exposition à des comportements violents et/ou incivils. C'est par exemple le cas des caissières de la grande distribution, des employés de commerce, des personnels des plateaux clientèle des entreprises... Le public est une entité protéiforme. Comme nous l'évoquions précédemment (§ 3.3.1), il serait vain de dresser le portrait d'un public plus enclin qu'un autre à développer des comportements agressifs. Dans une étude sur les incivilités dans les transports, Macé (2000, cité par André et al, 2007) illustre d'ailleurs l'existence de différents publics, auteurs de ces formes d'agression : - d'une part, les personnes socialement déclassées, maîtrisant mal la société et ses codes, le plus souvent des personnes sans domicile fixe, et -d'autre part, les personnes les mieux insérées, maîtrisant les codes, et bénéficiaires des avantages liés à l'emploi, au logement... Ce que nomme Macé, les « incivilités du riche », le fait d'individus socialement puissants que l'entreprise considère a priori comme de « bons clients » (le cadre supérieur en première classe du TGV, par exemple) et dont les manquements à la politesse ou à la courtoisie remettent en cause la dignité des agents des transports.

#### **3.3.4. Les facteurs liés aux modes d'organisation et à la gestion de la relation de service aux clients.**

La multi-détermination des facteurs de violence implique de considérer non seulement les aspects individuels, socio- environnementaux, situationnels... mais également les aspects organisationnels au sens large. Sans minorer la violence propre aux individus, à des groupes sociaux ou des territoires (dont on retrouve pour partie les causes dans l'affaiblissement des normes morales et collectives et dans les transformations sociales), les organisations ne sont

pas sans contribuer elles-mêmes à créer implicitement des situations de tension, de blocage, d'usure avec leurs clients et finalement des situations de violence. La relation de service entretenu avec le client, les modèles gestionnaires et commerciaux qui les sous tendent, le fonctionnement de l'entreprise et l'organisation du travail mise en place pour répondre aux demandes du public... peuvent être vecteurs d'insatisfaction, de mécontentement voire de risques d'agression dont les salariés peuvent être les premiers victimes. Le rapport d'information de la commission du Sénat sur le mal-être au travail abonde dans ce sens en indiquant qu'il « *semble établi qu'une organisation de travail rigide ou une surcharge de travail favorise la survenue d'agressions contre les salariés* » (Deriot, 2010). Ce sont ces différents points qui seront passés en revue dans cette partie.

#### **3.3.4.1. Les effets contrariés des modèles gestionnaires sur la qualité de la relation de service et sur les rapports avec les clients.**

« *Un positionnement d'entreprise, stratégique et commercial qui met au premier plan les notions d'instantanéité et d'urgence ne favorise-t- il pas des comportements agressifs à l'égard du personnel ? Le discours de la disponibilité immédiate, de l'accès sans effort, de la virtualité des distances, de la fluidité... n'alimente-t-il pas l'intransigeance des clients, leur incompréhension en cas d'incident... faisant de l'incident un signe d'incompétence ? (...)* ». Ces questions posées par P. André (2005), à propos d'une grande entreprise ferroviaire interpellent plus largement sur le rôle effectif que peut jouer la stratégie d'une entreprise, son organisation et sa communication sur les comportements de ses clients.

En adoptant des *modes de gestion entrepreneuriale basés sur « l'orientation client » ou le « pilotage par l'aval »* (Davezies, 2003 ; Beauquier, 2005), les entreprises privées mais aussi publiques ont participé largement à la *transformation de la relation de service, mettant le client dans une position d'exiger ce que l'entreprise lui fait valoir*, de comparer et d'user de sa liberté de choix pour mettre en avant ses besoins spécifiques. Rapidité, efficacité, qualité du service, personnalisation des offres, variété du choix, moindre coût... la palette est large des arguments commerciaux qui sont vantés pour capter et fidéliser le consommateur. Plus courtisé mais aussi plus averti, le client devient plus exigeant sur la nature et la qualité des services dont il veut bénéficier. Sa position n'est plus seulement celle d'un consommateur mais également d'un prescripteur (Dessors, 2001 ; Davezies, 2003) qui s'attache à faire appliquer à l'employé ce que les offres publicitaires et commerciales lui ont vendu.

Il en va de même des usagers « *qui veulent avoir voix au chapitre de la prescription, être reconnus comme quelqu'un qui sait ce qui est bon pour (eux), dont l'attente est prise en compte* » (Ginsbourger, 2008). Placé dans un rapport consumériste, l'utilisateur n'est plus dans une relation de service avec l'agent, mais une relation client/fournisseur. Les rapports entre clients/usagers et salariés en sont bien évidemment bouleversés. Le client « roi » est au cœur de la relation de service (et plus seulement un de ces éléments) mais aussi du dispositif de gestion de l'entreprise (Falzon & Lapeyrière, 1998 ; Dessors, 2001). Son incursion dans l'organisation modifie les activités de service : le client se juge légitime pour demander des comptes à

l'entreprise ; L'agent qui « rendait service » ou « proposait un service », devient au « service d'un client » : Il répond à sa demande.

Les modèles d'organisation orientés client sont portés par une volonté de développer une logique de service « *qui (...) intègre une compréhension des problèmes spécifiques du client, une réponse adaptée à (...) ses besoins, et une évaluation des effets utiles du service pour le client* » (Zarifian, 1999). Or, en pratique, ces modèles montrent de réelles limites à répondre de manière satisfaisante aux attentes, aux besoins, mais aussi aux désirs qu'ils ont « stimulé » chez les clients.

***L'antagonisme des objectifs entre logique « économique » et logique de service*** constitue un des points de tension qui peut s'installer dans la relation avec le public. Aux objectifs de performance et de productivité auxquels les salariés doivent répondre s'ajoutent ceux d'une gestion irréprochable de la relation de service, requérant le plus souvent du temps et de l'attention envers les demandes des clients. Etre productif, réaliser les ventes les plus avantageuses pour l'entreprise, tout en ayant le souci de la satisfaction du client imposent bien souvent aux salariés de procéder à des compromis les mettant soit en conflit avec leur hiérarchie, soit avec le client (David, 1998 cité par Sueur, 2006). Flageul Caroly (2001) montre ainsi de quelle façon les guichetiers de la poste sont contraints de transiger entre la pression commerciale qui leur impose de vendre préférentiellement des timbres de collection (proposés exclusivement en carnet), le besoin réel (la demande de carnet est relativement rare) ou provoqué des clients et le sens du travail bien fait. Ils se retrouvent face à deux alternatives : privilégier la logique commerciale au détriment du besoin réel du client et de sa satisfaction, soit procéder à l'inverse.

Si elle s'exprime différemment, la problématique reste sensiblement la même dans le secteur public. Dans les services sociaux par exemple, il est demandé aux agents de prendre de la distance envers l'utilisateur, de « s'en détacher » alors que certains problèmes ne peuvent bien souvent se résoudre qu'à l'issue d'un rapprochement (Davezies, 1992). La complexité des situations de vie des bénéficiaires, l'urgence sociale dans laquelle bien souvent ils se trouvent nécessitent un traitement singulier des demandes qui s'accommodent mal de la réalisation d'objectifs gestionnaires fondés sur des indicateurs classiques. Une gestion anonyme des situations sans prise en compte des réalités socio-économiques des personnes concernées ne peut qu'ajouter à leur détresse et créer un terrain propice à un retournement de la violence envers les agents.

Au-delà de l'antagonisme des objectifs, on trouve ici une autre des conséquences de ces modèles d'organisation et de l'évolution de la relation de service : *la standardisation des services proposés pour en limiter les coûts est peu compatible avec la diversité des usages et des usagers* (Ginsbourger, 2008). Elle achoppe sur les attentes individualisées des clients, sur la personnalisation de leurs besoins et des désirs qu'ils expriment voire qu'ils revendiquent. Tenir les deux bouts, d'un côté, la standardisation et, de l'autre, l'ajustement personnalisé des services est comme le souligne Ginsbourger (2008), un défi que relèvent « *tant bien que mal* » les services marchands en spécialisant et segmentant les catégories de prestations selon les

clients. En revanche, ces dispositions sont antinomiques avec une culture de service public fondée au contraire sur un « principe d'égalité de traitement et d'indivisibilité ».

Ce sont dès lors sur les agents que repose la tâche de tenter de concilier standardisation et personnalisation du service ; ce fragile équilibre peut à tout moment être rompu et la situation basculer dans le conflit avec des clients en attente de réponses qui leur soient directement appropriées.

***Encadré 2 : Quand le client est insatisfait du service proposé par l'entreprise...***

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette insatisfaction. Le service rendu peut par exemple ne pas être conforme au service attendu par le client (ou proposé initialement par l'entreprise) ou encore ses besoins ne correspondre à aucune des catégories de services proposés.

Il peut y avoir là, soit :

- une méprise du client sur le contenu effectif de l'offre de l'entreprise, qui lui rend le produit ou le service inadapté à ses réels besoins et attente. Cette méprise peut être le fait de sa connaissance insuffisante de l'offre mais aussi éventuellement du flou ou de la complexité de la prestation qui ne permet pas au client de juger de son intérêt par rapport à ses propres besoins. Sans être « mensongères », les offres peuvent être trompeuses, subordonnées à des conditions restrictives sur lesquelles l'attention du client n'est pas attirée. Insidieusement, elles peuvent laisser prétendre à l'existence de services ou à leur facilité d'obtention alors qu'en fait ceux-ci ne sont accessibles qu'à un type de clientèle « favorisé ».

- un « gap » entre le contenu contractuel et la réalité de l'offre. Celle-ci peut ne pas correspondre aux propositions commerciales avancées par l'entreprise : le produit ne pas avoir les qualités ou les fonctionnalités décrites, des erreurs avoir été commises dans la commande, la livraison ou la facturation du service... ou bien encore l'entreprise ne pas avoir les ressources (matérielles, logistiques, humaines...) suffisantes pour respecter ses engagements.

- l'offre peut s'avérer trop standard ou rigide pour que les besoins du client soit entièrement satisfaits.

***3.3.4.2 Des règles d'organisation à la « désorganisation » de l'entreprise, sources potentielles de violence***

La relation de service entre le client et l'entreprise est médiatisée par des règles dont le nombre, la complexité et, parfois, l'opacité interloquent le client : entre procédures incompréhensibles ou « absurdes », manque de cohérence dans leur application..., celui-ci a souvent matière à s'indigner des règlements qui lui sont opposés.

Comment s'expliquer pour un client de la SNCF qu'on lui refuse sa carte de famille nombreuse comme justificatif d'identité pour un règlement par chèque, alors que celle-ci a été confectionnée par la SNCF sur la base de sa carte d'identité ? Comment, en outre, ne pas s'étonner que la carte d'électeur puisse servir de justificatif alors même qu'elle ne comporte pas de photographie à la différence de la carte de famille nombreuse ? Comment interpréter pour un client des services postaux qui souhaite réaliser une opération bancaire sur le compte

épargne de son enfant que lui soit demandé son livret de famille pour justifier de sa parenté alors que cette même formalité n'est pas demandée à son conjoint ? Comment comprendre pour un demandeur d'emploi qu'il doive appeler d'un poste téléphonique du pôle emploi pour obtenir un rendez vous avec son conseiller alors qu'un agent est présent à l'accueil de son agence ?...

Ces règles et procédures peuvent le plus souvent être expliquées par des nécessités de fonctionnement et d'organisation des entreprises. La logique dont elles procèdent est par contre plus difficile à appréhender pour des clients à qui l'on oppose le principe non négociable et intangible de la règle pour contrarier ou refuser leur demande. Quoiqu'il en soit, les règles sont souvent vues par les clients comme l'obstacle qui s'interpose entre leur demande et sa réalisation concrète et immédiate. Excès du bureaucratisme pour les services publics, termes de contrats illisibles pour les établissements privés<sup>9</sup>..., les règles peuvent également apparaître pour les clients comme un moyen pour l'entreprise ou l'institution de rendre difficile l'accès au service ou de ne pas le délivrer. Avec la diversité des clauses de contrats et la complexité des règlements, l'entreprise place quasi systématiquement le client dans une relation de service tronquée et inéquitable qui le désavantage.

La prescription comme cadre organisationnel peut ainsi être l'objet des récriminations de la part du public, que les règles soient considérées comme rigides, restrictives, iniques ou absurdes. A l'inverse, la « désorganisation » de l'entreprise ou son fonctionnement en mode dégradé attise également les tensions, voire les exacerbe dès lors que les sujets (et les occasions) de réprobation se multiplient :

- l'attente provoquée par le nombre insuffisant de salariés pour traiter les demandes, par une charge de travail importante ou mal répartie entre les agents, par des pannes d'automates ou d'ordinateurs...
- l'incohérence voire la contradiction entre les informations fournies aux clients par différents salariés et/ou services de l'entreprise,
- l'absence d'interlocuteurs au sein de l'entreprise en capacité de renseigner le client et de prendre des décisions de manière autonome.

Les rôles mal définis ou flous entre les acteurs de l'entreprise peuvent diluer les responsabilités et altérer par voie de conséquence la qualité de service auprès des clients. Il en est de même de la multiplication des rôles endossés par les salariés dans une logique de polyvalence accrue. Sensés être capable de répondre à tous types de sollicitations, les agents en viennent bien souvent à ne plus pouvoir intervenir sur le fond des demandes qui réclame un plus haut niveau d'expertise. La disponibilité quantitative se fait au détriment d'une disponibilité qualitative. Les salariés sont ainsi de plus en plus amenés à « répondre à tout et à ne pouvoir répondre de rien » (Joseph, 1991).

---

<sup>9</sup> Il est bien souvent plus facile de contracter une offre de service avec une entreprise que de la résilier, les conditions et clauses s'avérant toujours plus drastiques et contraignantes dès lors qu'on souhaite se désengager d'une relation de service.

S. Beauquier (2005) donne un exemple des errements d'un certain type de polyvalence conduisant les gestionnaires d'une entreprise d'assurance à devenir des généralistes à l'expertise plus réduite. La disponibilité offerte par les plateformes téléphoniques de cette société s'avère davantage temporelle et quantitative : « *les gestionnaires aptes à répondre au client sont plus nombreux mais avec une technicité moins pointue : « maintenant la qualité de service ce n'est pas traiter correctement, mais décrocher » explique un gestionnaire, en soulignant la contradiction entre une logique d'accès (interlocuteur disponible, réponse rapide) et une logique privilégiant la qualité technique du règlement du dossier ».*

**Encadré 3 : Quelles responsabilités de l'organisation du travail dans l'aggravation de la violence des usagers ? (Extrait du rapport de la commission thématique violence, travail, emploi et santé, sous la direction de Dejours, 2005)**

« Les personnels au sol dans les aéroports sont dans certains sites fréquemment victimes d'agressions verbales et de la part des clients. L'analyse de l'organisation du travail montre que ces violences surviennent toujours en phase de surcharge de travail du personnel au sol. En remontant dans l'organisation du travail, on constate que la planification des vols avec le dispositif de HUB, crée des encombrements invraisemblables à certaines heures sur l'aéroport. De ce fait, certains clients manquent leurs correspondances. D'autres ne parviennent pas à embarquer alors que leur billet a été payé et leur place réservée. Dans le même temps, on accroît les offres publicitaires et les garanties de qualité de service qui, de fait, ne peuvent pas être tenues par les agents au sol. Enfin on pratique le "surbooking", de sorte que, de toute façon, on sait qu'il y aura des voyageurs non seulement lésés, mais victimes effectives de non-respect des engagements de l'entreprise. Que les clients en viennent à agresser les personnels au sol est une conséquence logique des choix en matière d'organisation du travail. ». (Flottes A., Rebeyrat JF. – 2001 cité par Dejours, 2005)

**3.3.4.3. Des conditions de travail accentuant l'exposition des salariés aux risques d'agression.**

L'enquête Sumer (2003) révèle que les salariés sont plus exposés aux risques d'agression lorsqu'ils ont certaines conditions de travail, (cf. tab.2) comme par exemples quand:

- ils travaillent en horaire de nuit ou en horaires atypiques (voir Annexe 2) ; ils travaillent seul ou isolé. Ainsi, le risque de subir une agression est 60% plus important pour un salarié travaillant le samedi qu'un autre salarié ayant la même activité mais ne travaillant pas le samedi.
- leurs rythmes de travail sont soutenus et/ou imposés par un contrôle ou une demande immédiate. La recherche de réactivité auprès du public dans une visée d'amélioration de la qualité de service peut s'avérer au final nuire à cette même qualité de service en ne permettant pas de prendre le temps de la relation. Veltz (2000) ne fait que le confirmer lorsqu'il avance que le « *temps de l'activité est aussi le temps partagé de la relation* ». Une relation efficace doit « *prendre son temps* ». « *Elle ne doit pas nécessairement être rapide ou lente ; elle doit plutôt éviter de laisser transparaître la pression temporelle du*

gestionnaire (qui doit sembler disponible) et se caler sur la contrainte du client pressé ou non) » (Beauquier, 2005)

- ils sont *régulièrement interrompus dans leurs tâches*.
- ils ne *peuvent pas échanger avec leurs collègues ou supérieurs en cas de problèmes*. Dès lors, le risque d'agression est 29 % plus important. Le soutien collectif et managérial s'avère dans une certaine mesure protecteur des risques potentiels d'agression.

	Proportion de salariés déclarant une agression en pourcentage	Écart de probabilité en pourcentage
<b>Horaires de travail</b>		
Travail de nuit (plus de 20 nuits par an)	31,4	+ 14
Travail du samedi (plus de 10 fois par an)	30,0	+ 60
Horaires quotidiens variables	30,3	+ 28
Horaires déterminés par l'entreprise sans possibilité de changements	24,2	+ 20
Travailler (toujours ou souvent) plus longtemps que l'horaire prévu	26,6	+ 14
Travail posté	34,9	+ 17
<b>Organisation du travail</b>		
Rythme de travail imposé par un contrôle ou un suivi informatisé	28,3	+ 28
Rythme de travail imposé par un contrôle hiérarchique	29,5	+ 17
Rythme de travail imposé par une demande immédiate	26,3	+ 44
Doit se dépêcher toujours ou souvent	29,4	+ 37
Ne peut pas interrompre son travail	30,7	+ 18
Rend compte en permanence de son activité par écrit	26,3	+ 12
Doit fréquemment interrompre une tâche pour une autre et cela perturbe le travail	28,9	+ 18
Encadre d'autres salariés	24,1	+ 19
Manque de collègues	30,3	+ 20
Manque d'informations	29,7	+ 25
Manque de moyens	31,1	+ 26
<b>Collectif de travail</b>		
Ne peut pas discuter avec ses supérieurs en cas de problème	33,0	+ 29
Ne peut pas discuter avec ses collègues en cas de problème	31,7	+ 17
<b>Ensemble</b>	<b>22,4</b>	

*Lecture : parmi les salariés travaillant plus de 20 nuits par an, 31,4 % déclare avoir subi une agression de la part du public dans les douze derniers mois. Un salarié travaillant plus de 20 nuits par an a un risque de subir une agression 14 % plus fort qu'un salarié présentant les mêmes caractéristiques mais ne travaillant pas la nuit. L'écart de probabilité reflète l'influence propre de la variable analysée sur le risque d'agression dans un modèle « toutes choses égales par ailleurs » de type Logit, qui inclut les variables d'organisation du travail ici présentées et des variables de contrôle. Les variables de contrôle utilisées sont les caractéristiques de l'établissement (taille, secteur, présence d'un comité d'hygiène et de sécurité), les caractéristiques du salarié (sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, fonction occupée, ancienneté, statut de l'emploi).*

Source : SUMER 2003  
Champ : salariés en contact avec le public.

**Tab. 2. Organisation du travail et risques d'agression verbale et physique**

A l'ensemble de ces conditions, certains observateurs (CGSST de l'Université Laval) ajoutent l'insécurité professionnelle due à la précarité de l'emploi et à la détérioration des conditions de travail associées à l'affaiblissement des syndicats, à la mondialisation et aux coupures dans les budgets des services publics. Ce genre de facteurs serait à même de créer un climat de travail délétère pouvant rendre les salariés eux-mêmes agressifs vis-à-vis des clients ou usagers avec qui ils sont en contact. Le travail dans des conditions physiques et mentales dégradées prédisposerait les travailleurs à créer eux-mêmes un climat d'agressivité avec le public (INRS,

2003). Globalement, le fait que des salariés soient touchés par le stress peut altérer leurs comportements et provoquer des malentendus, des comportements mal interprétés par la clientèle ou les rendre eux-mêmes agressifs. Ainsi, les conflits avec le public peuvent être exacerbés et aboutir à des situations violentes.

Aux principaux facteurs de risque de violence qui viennent d'être évoqués, s'ajoute un autre facteur dont le statut est plus volontiers sujet à débat. ***L'aménagement et la gestion des espaces accueillant du public peut-il être considéré comme un facteur générateur de violence ou bien un facteur « potentialisateur »***, c'est-à-dire accentuant des tensions déjà préexistantes ?

Comme l'ont souligné Vidal Naquet et Tiévant (2005), les risques d'incidents et les conflits liés à la coprésence d'individus paraissent inévitables dans les espaces publics. Pour autant la configuration de ces espaces est-elle à même de provoquer en soi des mouvements d'agressivité de la part du public ? Les différentes recherches menées ces dernières années par la SNCF et La poste sur les incivilités dans les espaces ouverts au public soutiennent plus volontiers que la conception des espaces peut exacerber les insatisfactions déjà latentes des clients.

La présence de vitre au guichet de la SNCF entrave la communication entre l'agent et le client, crée une frontière physique entre eux empêchant la convivialité dans l'échange. De même à la Poste, dans les bureaux qui en sont encore pourvus, les vitres obligent *« chacun à élever la voix, et donnent en outre au client l'impression que le guichetier se protège du client, ce qui introduit un rapport implicite de méfiance »* (André P & al., 2007). Elles peuvent renforcer le mécontentement de la clientèle lié à l'attente.

La vétusté des locaux, leur manque de propreté, leur taille inadaptée au flux de clientèle... peut contribuer également à détériorer le climat relationnel et favoriser l'occurrence de conduite d'incivilité entre clients et employés ou entre clients. Ce sont vers des aménagements qui permettent de renforcer la sociabilité des lieux et d'atténuer les séparations entre chacun, vers lesquels ces grandes entreprises se tournent actuellement plus volontiers (§ 5.3.1.).

Plus largement, cette partie sur les facteurs de violence externe met en avant la multiplicité des facteurs potentiellement impliqués dans les actes de violence. Ces conduites résultent le plus souvent d'une combinatoire d'éléments, qui selon les situations, auront un poids et une influence différente. C'est donc bien en intervenant sur plusieurs leviers d'action : l'organisation du travail, la relation client, l'environnement mais aussi les solidarités sociales... que la prévention des violences externes doit s'engager. Ceci sera largement développé dans la partie 5 de ce document.

## **4. Les incidences de la violence externe sur la santé des salariés et sur la situation des entreprises.**

La violence externe n'est pas un acte neutre, dénué de signification. Cela n'est pas non plus un acte sans conséquence sur la santé des salariés victimes de ces faits de violence, de leurs collègues témoins de tels agissements mais aussi pour l'entreprise ou l'institution pour laquelle ces salariés travaillent. Cette partie traitera donc des deux parties de ce problème, en mettant en lumière les multiples incidences que la violence peut avoir sur les individus et sur l'entreprise qui les emploie.

### **4.1. Des lésions corporelles aux traumatismes psychiques : les atteintes à la santé physique et psychologique des victimes des violences externes.**

Diverses publications (Debout, 1999 ; INRS, 2003 ; Perzinsky, 2006 ; Sueur, 2006 ; CGSST, 2010 ; European Agency for Safety and Health at Work, 2008 ; Bachelard et al., 2008) rendent compte des atteintes sur la santé physique et psychologique des actes de violence subis par les victimes. Les conséquences des agressions physiques sont assez bien identifiées : hématomes, griffures, plaies avec suture ou intervention chirurgicale, blessures avec risque vital voire décès. Tout comme les agressions verbales ou les incivilités répétées, les agressions physiques peuvent avoir des conséquences psychosomatiques plus ou moins lourdes et invalidantes. Les agressions psychiques répétées (agressions verbales, incivilités...) peuvent conduire à un état de stress chronique du salarié (Encadré n° 4) ou à un mal être au travail plus diffus. Toutefois si les agressions ou incivilités cessent, le stress chronique peut disparaître et les symptômes qui y sont liés également.

#### **Encadré 4 : L'état de stress chronique et ses symptômes psychologiques et physiques**

“L'état de stress chronique est une réponse de notre corps à une situation de stress qui s'inscrit dans la durée : c'est le cas quand, tous les jours au travail, nous avons l'impression que ce qui nous est demandé dans le cadre professionnel excède nos capacités. Ce type de situation de stress chronique, même lorsqu'il est choisi, est toujours délétère pour la santé.” (INRS, 2008).

Les symptômes de stress peuvent être de différentes natures :

- physiques : Douleurs, troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sueurs inhabituelles, ...
- émotionnels : Sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, ...
- intellectuels : Difficultés de concentration, erreurs, oublis, difficultés à prendre des initiatives, ...
- comportementaux : modification des conduites alimentaires, comportements violents et agressifs, isolement social (repli sur soi, difficultés à coopérer), consommation de produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques...), ...

Certaines pathologies sont également associées au stress chronique, tels que le syndrome « métabolique », les maladies cardio-vasculaires, les troubles anxio-dépressifs ou les troubles musculosquelettiques

Certaines agressions peuvent constituer de véritables événements traumatiques. Le traumatisme psychique est l'instant où la personne agressée s'est trouvée confrontée « *au réel de la mort* » (Debout, 1999). En plus de cette confrontation à la mort, la personne ressent généralement des sentiments de culpabilité, de honte et d'abandon.

Debard (In Bachelard et al., 2008) décrit les états émotionnels successifs par lesquels la victime d'une agression passe, auxquels il est nécessaire de porter une attention toute particulière dans la perspective d'un suivi psychologique post traumatique :

- ***Le temps du choc*** : Ce temps est celui du moment de l'agression. La personne répond uniquement et instinctivement au besoin de se protéger : ce pourra être par l'attaque, la fuite ou la paralysie. Une fois l'agression terminée, la victime peut se trouver en état de sidération psychique (« quasi-paralysie psychique ») ou en état d'agitation psychomotrice (décharge somato-psychique).
- ***Le temps de la stupeur*** : Peu après l'agression, la victime s'interroge sur ce qu'elle a vécu. Ses certitudes s'écroulent. Elle entre dans un état où l'émotion domine (risque de « décharge » émotionnelle). Les sentiments associés à ce temps sont fréquemment la honte et la culpabilité : la honte, car la victime a le sentiment d'avoir été un « objet » pour l'agresseur, un simple « moyen » pour lui d'arriver à ses fins et, la culpabilité, car elle se demande si elle n'a pas elle-même provoqué l'agression. Il est important à ce moment que la victime puisse renouer des « liens d'humanité » après avoir été seulement un « objet » ; la présence et la reconnaissance des collègues et de l'encadrement sont ici essentielles.
- ***Le temps de la solitude*** : Ce temps intervient environ 48 heures après l'agression. Lorsque la victime se retrouve seule, elle revit l'événement, redevient actrice et commence à mettre des mots sur son vécu et ses émotions. Ce temps est certes douloureux, mais constructif car la personne pourra donner un sens à ce qu'elle a vécu et remettre de l'ordre dans les événements. C'est donc à ce moment que l'intervention du psychologue est utile et pertinente. Cette intervention est importante pour éviter le développement d'un état post-traumatique (voir plus bas).
- ***Le temps de la vigilance*** : Les événements sont assimilés par la victime, la vie reprend « son cours » même s'il y a toujours un « avant » et un « après » l'agression. Ainsi, certaines personnes deviennent plus prudentes ou méfiantes, voire hyper-vigilantes suite à l'agression. D'autres développeront même des troubles de type phobique destinés à « calmer » leurs angoisses. Un sentiment de peur et d'impuissance pourra ainsi naître et, si des agressions – verbales ou physiques – se répètent, ce vécu tendra à augmenter en intensité.

Si le choc psychologique est important, l'état de stress peut persister chez la victime plusieurs semaines ou plusieurs mois après l'agression, on parle alors de *stress post-traumatique chronique* (INRS, 2003). Cela se traduit par une série de manifestations psychologiques (reviviscence du traumatisme, anxiété, dépression chronique, surconsommation de tranquillisants, tentative de suicide...), physiques (troubles du sommeil, troubles digestifs ou

neurologiques) ou comportementales (surinvestissement professionnel, attitudes compulsives, difficultés de concentration, irritabilité, intolérance aux changements, désintérêt, démotivation, évitement...). L'absence de prise en charge ou une prise en charge tardive peut rendre difficile ou longue la résorption du stress post-traumatique.

Les conséquences psychologiques des agressions dépendront par ailleurs d'autres facteurs, comme *l'état du salarié au moment de l'agression et la gestion faite de l'évènement par l'entreprise*.

L'histoire passée et actuelle de la victime n'est pas sans influence sur le retentissement psychologique de l'agression sur l'individu, ses capacités et ses ressources à dépasser cette épreuve. Selon que l'agression intervient dans un « moment calme » de la vie de la victime ou au contraire s'ajoute à des problèmes personnels préexistants, cet évènement traumatique pourra être plus facilement surmonté ou au contraire être « *la goutte d'eau qui fait déborder le vase* » (Debout, 1999). De même, si le salarié a pu ou non s'être préparé à l'évènement (encadré 5)

**Encadré 5 : Les effets traumatiques différents selon les circonstances de l'agression**

Le traumatisme de l'évènement dépend pour partie des circonstances de l'agression selon que la victime a pu ou non s'y préparer. Debout (1999) retrace en ce sens le cas d'une employée de banque victime de deux hold-up successifs. Lors de la première agression, cette employée avait eu le temps de se préparer à l'évènement car elle était dans une pièce éloignée où elle avait entendu le bruit fait par les agresseurs. Elle n'avait pas particulièrement souffert de cette première agression mais avait souffert de la seconde. En effet, lors de cette dernière, l'employée arrivait tranquillement à la banque lorsque l'agresseur avait surgi derrière elle.

Si l'expérience d'évènements similaires n'est pas nécessairement « protectrice » des effets traumatiques de ces agressions, comme le montre l'encadré ci-dessus, on ne peut pour autant évincer l'importance de l'expérience dans la manière de vivre les violences et en particulier les incivilités. A. Wyvekens et al (2003) montrent par exemple comment les incivilités affectent différemment les guichetiers selon leur ancienneté : les nouveaux arrivés sont en effet les plus touchés ; ils sont les plus vulnérables dans la mesure où ils ne disposent ni du « code d'interprétation » des incivilités, ni de la connaissance de la clientèle, ni de la « carapace » des plus anciens pour y faire face.

La façon dont l'entreprise gère la problématique des violences externes peut également avoir un impact sur la manière dont la victime directe et ses collègues vivront l'agression. Les réactions de banalisation ou de minimisation des agressions par les entreprises voire de culpabilisation des victimes (Bachelard et al., 2008) peuvent accentuer la souffrance des agents (Teyssier et al., 2006). Celles-ci peuvent être interprétées comme un manque de reconnaissance et de respect pour les salariés et provoquer une démotivation au travail (Gonin et Moskalenko, 2001). De plus, des agressions fréquentes et non-prises en charge concrètement par l'entreprise tendent à enfermer les salariés dans un sentiment de solitude face à un danger qui peut survenir à tout moment (Bachelard et al., 2008).

#### **4.2. Les effets « collatéraux » de la violence externe sur l'entreprise.**

Les collectifs de travail et plus largement l'organisation peuvent être affectés par les phénomènes de violence ; les relations interpersonnelles peuvent se dégrader dans un climat de travail atteint par la peur des agressions, si elles sont fréquentes, ou par l'éventuelle sous estimation voire le déni de l'existence de ces violences et de leurs conséquences sur les salariés par l'entreprise.

Démotivation, apparition de tension au sein des collectifs, réprobation des salariés envers les politiques de gestion des violences par l'entreprise... constituent le terreau d'une détérioration des solidarités collectives, et d'un désengagement du travail dont les conséquences s'observeront souvent en termes de baisse de productivité et de diminution de la qualité des biens et des services (Bachelard et al., 2008 ; European Agency for Safety and Health at Work, 2008 ; CGSST, 2010 ; CRAM Languedoc-Roussillon, 1999 ; Travail et sécurité, 2007 ; Gonin et Moskalenko, 2001). La réputation de l'entreprise peut également être atteinte dans l'image qu'elle véhicule, image d'insécurité et d'incapacité à protéger ses salariés dans l'exercice de leur activité.

## **5. Des mesures de prévention et de prise en charge des victimes**

Ce chapitre dresse une synthèse des principes et des préconisations en matière de prévention et de prise en charge des victimes de violence, issus de recommandations et de guides pratiques élaborés par des institutions françaises et étrangères<sup>10</sup>. Plusieurs aspects sont abordés. En premier lieu, les principes essentiels sur lesquels doit reposer une politique de prévention du risque de violence au travail sont détaillés. Ce sont ces principes qui vont composer le cadre structurant les actions qui seront mises en œuvre par la suite et qui tiendront aux différentes modalités d'action et niveaux de prévention existants. La violence externe et sa prévention appellent en effet à combiner les trois niveaux de prévention : la prévention primaire, en agissant notamment sur l'environnement et l'organisation du travail (§5.3) ; la prévention secondaire, en établissant des mesures d'intervention en cas de situation de violence et en formant les salariés à la gestion des situations conflictuelles (§5.4) et la prévention tertiaire, en prenant en charge et proposant aux victimes d'agression un accompagnement sur les plans médico-psychologique, médico-social, social et professionnel (§5.5). La démarche d'analyse et de prévention des risques de violence est en outre décrite au travers de ses différentes étapes clés au §5.2.

### ***5.1. Principes fondateurs d'une politique de prévention du risque de violence au travail***

La prévention de la violence au travail, notamment de la violence externe, prend appui sur un ensemble d'actions complémentaires et convergentes dont le suivi doit permettre d'en mesurer l'efficacité et au besoin d'en réviser les orientations. Compte tenu de la multiplicité des facteurs en cause dans l'apparition de la violence externe (§3.3), on ne peut envisager que l'application de mesure unique suffise à la contenir de façon efficace. Les actions entreprises ne prennent tout leur sens qu'inscrites dans une politique qui reflète la volonté organisationnelle de prévenir le phénomène de violence et qui formalise les moyens qu'entend se donner l'entreprise pour prévenir ou contrer ce phénomène. Les principes directeurs constitutifs de la démarche de prévention engagée se doivent d'être clairement définis, affirmés et les actions ad hoc mises en œuvre.

Plusieurs de ces principes sont évoqués dans la littérature, (OIT, 2003 ; Girard et al., 2005 ; Leka & Cox, 2008). On trouvera les principaux éléments d'une telle politique préconisée par

---

<sup>10</sup> Les références suivantes ont été ici principalement utilisées : la Circulaire du 10 décembre 1999 : Prise en charge des traumatismes psychologiques au titre du risque professionnel CNAMTS (1999), la recommandation au sujet de la prévention du risque d'agression des salariés en contact avec le public adoptée par les Comités Techniques Régionaux de la CRAM Languedoc-Roussillon (mars 1999), le recueil de directives pratiques sur la violence de l'Organisation Internationale du Travail (2003), le guide québécois de prise en charge de la violence au travail (Girard et al., 2005), le dossier de l'INRS sur la prévention du risque d'agression au travail (2003), l'ouvrage collectif de l'association Violence, Travail et Aggressions : «Risques psychosociaux au travail, vraies questions, bonnes réponses » (Bachelard et al., 2008), Brochure « Prévention de la violence – professionnels en contact avec le public », Carsat Auvergne (2010).

Girard & al, 2005 dans leur guide de prise en charge des violences (Tab.3). S'il n'est pas fait de distinguo dans ce guide entre les différentes formes de violence, on pourra trouver dans le tableau proposé des éléments applicables tant à la violence interne, qu'externe.

Sans passer en revue l'ensemble de ces principes, on soulignera l'importance de l'adhésion à des valeurs et des attitudes communes aux salariés et à la direction sur la violence au travail pour permettre la mise en place d'une réelle prévention de ce phénomène. Nombre de ces principes sont évoqués par ailleurs dans l'accord sur le harcèlement et la violence au travail signé par les partenaires sociaux en Mars 2010. Ces valeurs et attitudes passent notamment par :

- ***La reconnaissance que la violence n'est pas une condition de travail normale ou acceptable.*** Et donc, que la violence est contraire au principe de droit inaliénable que chacun puisse vivre dans un environnement qui respecte sa dignité humaine et dans un milieu exempt de violence et d'arbitraire.
- ***La reconnaissance du phénomène et de l'importance d'agir.*** Cet aspect est incontournable. La minimisation du phénomène, sa banalisation ou pis le refus par l'organisation d'admettre sa réalité sont bien évidemment des freins à la mise en place d'une politique de prévention. Pour s'engager dans une telle démarche, il est nécessaire que l'entreprise accepte de reconnaître que les problèmes de violence externe peuvent pour certains être en lien avec l'organisation du travail et que pour prévenir ces violences il puisse être nécessaire d'intervenir sur cette dimension.
- ***L'engagement de la direction.*** Cet engagement se concrétise dans l'élaboration de cette politique, dans sa mise en acte et sa diffusion en interne mais également auprès des clients et des usagers. Il est essentiel que tous, autant les victimes potentielles que les agresseurs sachent que, quelque soit la forme et l'intensité de la violence, celle-ci ne sera pas tolérée et fera l'objet le cas échéant de poursuites judiciaires.
- ***La collaboration et l'engagement réciproque des différents acteurs de l'entreprise, toutes catégories du personnel et instances syndicales et professionnelles représentées.*** Une politique de prévention des violences externes qui n'aurait pas l'assentiment et la collaboration des salariés a toutes les chances de connaître l'échec. C'est une démarche élaborée conjointement qu'il est nécessaire d'entreprendre, où les salariés auront l'assurance que la direction donnera une suite à tous les événements signalés.
- ***L'adoption d'une démarche proactive.*** Le propre d'une démarche de prévention est autant que possible d'agir en anticipation des risques, d'éviter les événements potentiellement fâcheux. Chaque nouvelle situation de travail, réaménagement des lieux, changement organisationnel ou modification de pratiques doit être interrogé au vu des risques potentiels d'agression qu'il peut éventuellement induire. Une restructuration des locaux ou une réorganisation des plannings de présence du personnel devra par exemple appeler à se questionner sur l'isolement des salariés, dont on sait qu'il favorise l'exposition des salariés aux

risques d'agression (§3.3.4.3). Dans le même esprit, une réforme des pratiques ayant pour effet une réduction de la qualité de service (perçue ou réelle) à la clientèle pourra engendrer des situations conflictuelles entre les salariés et les usagers.

- ***La mise en place d'une « approche éducative ».*** Décourager les comportements violents passe notamment par leur réprobation et par l'existence de sanctions applicables, proportionnelles à la gravité et au caractère de récidive des actes commis. Il importe pour l'entreprise de travailler sur la possibilité de sanctionner des actions jugées inacceptables et intolérables mais également d'encourager à l'expression de comportements civiques par une « approche éducative » ou en menant des actions de « coproduction de la civilité ». Des expériences de ce type ont été menées en France dans le service public (André et al., 2007) ; elles prennent souvent la forme de rencontres entre les salariés et les clients, de « débats citoyens » sur les incivilités et la relation client. Elles visent à favoriser les apprentissages collectifs des règles de respect entre clients et agents.

L'affirmation de la prise en compte des violences externes au travers d'une politique claire de l'entreprise sur leur prévention est un signal fort envoyé aux salariés sur la position de l'entreprise au côté des victimes. Cet engagement doit s'incarner dans les actes, au travers d'actions préventives à différents niveaux d'intervention (§5.3 et §5.4) et de l'accompagnement des victimes après l'agression (§5.5).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Principes directeurs par rapport à la violence eu égard à la forme, à la nature, à l'objet ou à la source</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de la violence en milieu de travail</li> <li>• La violence ne peut constituer une condition de travail acceptable</li> <li>• Aucune forme de violence ne sera tolérée</li> <li>• Des moyens seront préconisés pour prévenir la violence envers les employés</li> </ul> </li> <li>• <u>Modalités facilitant la déclaration de tous les événements à caractère violent</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre sur pied une structure (des moyens) qui facilite la déclaration</li> <li>• Assurer les victimes qu'elles ne feront l'objet d'aucunes représailles</li> <li>• Assurer que la victime ou les témoins auront accès à des ressources professionnelles</li> <li>• Faciliter la déclaration de l'événement à la CSST ou à la CNT, si nécessaire</li> </ul> </li> <li>• <u>Procédures explicites et connues de traitement des plaintes</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en charge de la plainte dans de courts délais</li> <li>• Composition de l'équipe chargée de l'enquête (élément très important qui permet d'assurer à la victime d'être face à des personnes de confiance dans l'organisation)</li> <li>• Comité de traitement des plaintes (rôle et mandat établis dès le départ; il détermine si la plainte est recevable, si elle est fondée et si elle mérite une sanction)</li> <li>• Procédure qui prévoit un traitement équitable dans les cas de violence entre les pairs ou de violence entre employé et membre de la direction</li> <li>• Possibilité de recourir à des ressources professionnelles externes</li> </ul> </li> <li>• <u>Définition générale des mesures d'urgence à prendre en cas d'événements violents</u>            La désignation d'une personne responsable pour que l'ensemble des éléments du dossier de premiers soins et premiers secours soit adéquatement mis à jour.           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premiers secours</li> <li>• Formation de secouristes</li> <li>• Gestion de la crise, de la foule et des lieux</li> <li>• Plan d'évacuation</li> <li>• Désignation des responsables de l'application</li> <li>• Détermination des rôles et responsabilités</li> </ul> </li> <li>• <u>Modalités d'accès à des ressources externes spécialisées</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologue, travailleur social ou ressources du Programme d'aide aux employés qui peuvent offrir un soutien aux personnes touchées psychologiquement à la suite d'un événement à caractère violent</li> </ul> </li> <li>• <u>Mesures et sanctions à prendre à l'endroit des agresseurs</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critères pour déterminer objectivement la gravité de la situation</li> <li>• Évaluation de la possibilité de récidive</li> <li>• Tolérance zéro</li> <li>• Possibilité de poursuites</li> </ul> </li> <li>• <u>Mesures visant à prévenir les conflits et leur portée</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser le développement d'un code d'éthique ou d'un code de conduite</li> <li>• Donner accès à de la formation (résolution de conflit, gestion de crise, etc.)</li> <li>• Mettre en place des mécanismes de médiation</li> </ul> </li> </ul>
---

**Tab. 3 :** Principaux éléments d'une politique visant la prévention de la violence au travail  
(Girard et al., 2005)

## **5.2. Les étapes clés d'une démarche d'analyse et de prévention des risques de violence**

La politique de prévention affichée par l'entreprise et élaborée conjointement avec les acteurs sociaux est un préalable indispensable pour donner un cadre structurant aux actions qui seront mises en place. Il est par ailleurs essentiel de se doter d'une démarche systématique et dynamique d'analyse et de prévention des risques de violence dont les étapes relèvent dans leurs grandes lignes d'une démarche générale de prévention des risques psychosociaux (Chappell et Di Martino, 2000 ; OIT, 2003 ; Chouanière et al., 2007.).

### **5.2.1. Pré-diagnostic**

Le pré-diagnostic consiste en une *appréciation du risque de violence externe dans l'entreprise*, de son ampleur, des formes qu'il prend (incivilités, agressions physiques et/ou verbales, menaces, intimidation...), des populations de salariés qu'il touche plus particulièrement, des circonstances dans lesquelles il se manifeste de manière privilégiée... Il est établi à partir des différents événements qui ont été colligés antérieurement via *le registre des accidents du travail* survenus dans l'établissement, les retours d'information auprès des équipes managériales, les résultats d'enquêtes au sein de l'établissement ou du secteur d'activité....

Ce travail de pré-diagnostic est bien évidemment facilité dès lors que l'entreprise a déjà mis en place un *circuit ou un processus*, qui soit connu et accessible de tous, pour recueillir ces événements et aider à leur déclaration... Quelles qu'en soient les formes. Il peut s'agir d'une procédure classique avec inscription dans le registre des accidents du travail, ou bien de l'établissement de fiches de signalement sous différents formats possibles – papier ou informatisé – accessibles le plus aisément possible.

L'existence de ce circuit n'est pas pour autant toujours l'assurance que l'ensemble des événements violents soit déclaré de façon systématique. Le niveau de tolérance et d'acceptation de la violence diffèrent selon les individus (voir encadré 1), les sentiments de culpabilité ou d'impuissance, une certaine réserve, la banalisation de ces actes au sein de l'entreprise... peuvent amener les victimes de violence à taire ces actes d'agression ou à ne pas participer par leur déclaration à une mise en lumière de ces événements (Ladhari et al., 2004 ; Jmal-Hammami et al., 2006 ; Torresani, 2006). Aussi, les données qualitatives et quantitatives obtenues par ces moyens doivent sans doute être pondérées, et être considérées comme un indice plus que comme une valeur objective. L'existence d'une politique de prévention active est susceptible de favoriser l'expression plus large - et donc plus « décomplexée » - des violences subies par les salariés.

### 5.2.2. Constitution d'un groupe projet

La mise en place d'un groupe projet est recommandée dans une démarche de prévention des risques de violence externe de type « conduite de projet ». Il permet d'en piloter les différentes étapes, de définir la méthode, les moyens et les objectifs auxquels le projet va répondre, de s'assurer de l'atteinte des objectifs et de l'association de l'ensemble du personnel à la démarche de prévention. Ce groupe veillera à la réalisation des actions consécutives à la phase de diagnostic. Le suivi de ces actions, l'évaluation de leur efficacité à terme permettra de pérenniser la démarche et, le cas échéant, d'en ajuster certaines des orientations. De manière générale, nonobstant les spécificités locales, ce groupe projet est composé d'un membre de la direction, des acteurs de la santé au travail (infirmière et/ou médecin du travail, ingénieur sécurité, assistante sociale...), des représentants du personnel (CHSCT ou délégués du personnel) et de salariés volontaires représentant les différents secteurs de l'entreprise.

### 5.2.3. Diagnostic approfondi

Au-delà d'un simple bilan ou audit de la situation, le diagnostic approfondi vise à identifier de manière précise les situations critiques auxquelles sont confrontés les salariés, analyser les différents facteurs d'agression dans les conditions données de l'entreprise, et repérer les circonstances aggravantes qui peuvent conduire de « simples frictions » avec le client ou l'utilisateur, à des comportements plus violents. L'objectif final est de mieux comprendre les facteurs, conditions et situations générateurs de violence potentielle afin de proposer des pistes d'actions et de recommandations tendant à limiter ou éviter la survenue de ces phénomènes d'agression. Chaque dimension se devra d'être étudiée : de l'organisation générale de l'entreprise aux postes de travail spécifiquement concernés par les risques de violence ; de la disposition des locaux, horaires de travail aux règles de fonctionnement internes et procédures de travail qui éventuellement pourraient être générateurs de conflits avec le public.

Ce diagnostic passe bien évidemment par l'analyse des actes de violence. L'approche clinique permet de dégager au travers de chaque cas étudié les différentes causes contributives de l'événement (encadré 6).

**Encadré 6 : Cas d'analyse d'une agression d'un agent hospitalier dans une unité de psychiatrie (Pouliot, 2005).**

L'événement concernait l'agression physique d'un agent hospitalier par un des patients, connu pour ses antécédents de violence, qu'il conduisait en salle d'isolement. L'analyse a permis de faire ressortir les causes immédiates de l'agression (« faits significatifs anormaux »), notamment le fait que le soignant soit laissé seul avec le patient juste après plusieurs épisodes de crise de violence. Mais aussi, des causes plus « fondamentales » dont la mise en évidence a permis de mettre en place de nouvelles procédures pour éviter que ce type d'agressions ne se reproduise (évaluation de la dangerosité des patients lors de l'admission, transmission de ces informations entre les membres de l'équipe...).

La méthode de l'arbre des causes procède de même de cette approche clinique. Elle peut permettre de structurer l'analyse des agressions de sorte à mieux en comprendre les ressorts et les mécanismes (CRAM Bourgogne et Franche-Comté, 1999). Les mêmes causes pouvant être présentes dans d'autres situations, l'analyse plurielle des actes de violence aide à repérer des patterns de facteurs susceptibles de se retrouver dans différents contextes. D'autres méthodes alliant analyse documentaire, entretiens et questionnaires peuvent également être employées. Ce sont par exemple ces méthodes qui ont été utilisées dans deux enquêtes dans le milieu hospitalier (Ladhari et al., 2004 ; Jmal-Hammami et al., 2006). Analyse des registres d'accident du travail, entretiens avec les victimes d'agression, questionnaires auprès du personnel soignant... ont été réalisés. Ils ont permis d'identifier : le profil des agresseurs (patients agités ou avec une pathologie psychiatrique) ; les populations et secteurs plus en proie aux risques d'agressions (les services de psychiatrie et d'urgence, les soignants les moins qualifiés et moins expérimentés) ; certains facteurs de risques et les conséquences de ces violences sur le personnel hospitalier concerné. De plus, ces études ont abouti à la mise en place d'un programme de prévention des agressions adapté aux problématiques particulières de chaque hôpital (procédure de déclaration systématique des agressions, formation, prise en charge des victimes...).

#### **5.2.4. Mise en place d'un plan d'action et suivi de ces effets.**

Le diagnostic approfondi doit permettre de faire émerger des pistes de travail et d'action, pour lesquelles des priorités d'intervention et des objectifs seront définis. Le plan d'action et son calendrier pourront être établis en tenant compte de la fréquence de ces événements, de leur gravité potentielle, des risques de récurrence, de l'existence de solutions reconnues comme efficaces, de la disponibilité des ressources ainsi que de toute information pertinente de ce type.

L'efficacité de la démarche de prévention est « mesurable » au travers des résultats qu'elle produit. Des indicateurs ou des critères d'évaluation des actions doivent donc être discutés collectivement et faire l'objet d'un suivi régulier dans le cadre par exemple de l'évaluation des risques professionnels pour permettre d'éprouver les effets de actions, déceler les éventuelles dérives du dispositif et le cas échéant recadrer ou ajuster les actions ou la démarche dans son ensemble.

### **5.3. Prévenir « à la source » les risques de violence externe : quelles actions possibles sur l'environnement et l'organisation du travail ?**

#### **5.3.1. Aménagement et sécurisation des lieux et des espaces de travail.**

Comme nous l'évoquions au §3.3., l'aménagement des espaces et des lieux de travail peut avoir un impact sur la violence externe. S'il est sans doute abusif de considérer que les espaces de travail soient à eux seuls générateurs de violence, en revanche, ils peuvent exacerber les tensions. Renforcer la sociabilité de ces lieux en les rendant moins impersonnels et moins « clivants » entre les salariés et les clients constitue notamment une orientation vers laquelle se

tourment actuellement certaines entreprises françaises comme la SNCF et la Poste (André, P. et al, 2007). Il s'agit de concevoir des aménagements plus accueillants, gommant les frontières entre les agents et les clients. Plus ouverts vers les clients, ces espaces ont pour visée de ne pas opposer de barrière à la communication entre les interlocuteurs. C'est ce qu'on retrouve par exemple dans certaines gares parisiennes avec l'installation de stands d'information mobiles permettant d'orienter les voyageurs. Un principe analogue est employé dans certains bureaux de poste où des agents d'accueil vont au devant du client dans la file d'attente (ou avant même que celle-ci ne se crée) pour le guider dans ses démarches. Ces aménagements ne peuvent bien évidemment être mis en œuvre sans une réflexion préalable sur la manière dont les clients investissent l'espace physique, sur leurs besoins et leurs attentes... et donc ne sont possibles qu'à la condition également d'une réflexion sur l'organisation des services à la clientèle et des prestations qui lui sont apportées. En estompant les frontières entre le client et l'agent, on expose en effet plus volontiers ce dernier à l'expression directe et frontale d'une éventuelle violence de la part du client. De ce fait, il faut nécessairement actionner « d'autres ressorts » pour limiter les débordements éventuels des clients.

Ces aménagements spatiaux « orientés vers le client » n'excluent bien sûr pas d'intégrer la sécurité dans la conception des locaux. Au contraire. Des moyens de protection matériels et humains des salariés doivent être employés pour assurer leur sécurité dans leur activité professionnelle. Les dispositifs existants sont nombreux, autant pour :

- sécuriser les accès et les locaux (contrôle avec sas d'accès, procédure de filtrage, mise en place de système de télé ou vidéo surveillance, accès sécurisé ou interdit aux personnes non habilitées dans certaines zones, mobiliers fixés au sol...),
- alerter en cas de danger (alarme, téléphone mobile pour les travailleurs isolés, bouton-panique ou encore pédale d'appel d'urgence – cf. annexe 4),
- ou faciliter la fuite des salariés (installation de zone de repli...).

Par ailleurs, les lieux d'attente du public sont des espaces où se côtoient des individus avec des besoins et des revendications très différents, des comportements et des codes sociaux hétérogènes. Ces espaces doivent tenir compte de cette « promiscuité » entre des personnes qui n'ont pas choisi de partager ensemble le même lieu pour un temps qui peut s'avérer plus ou moins long. Aussi, la qualité d'accueil des lieux est un élément important pour aider à ce que l'attente se déroule dans les meilleures conditions possibles : ambiance calme ; locaux propres, convenablement ventilés et éclairés ; espaces d'attente « à taille humaine » ; distributeur de boissons ; places assises en nombre adapté à la fréquentation des lieux, revues à disposition, ... On pourra par ailleurs se référer à la norme AFNOR NF X50-720 de Juillet 2004 édictant des lignes directrices génériques sur la qualité des services et les préconisations pour la conception et l'amélioration de l'accueil. Cette norme énonce notamment un certain nombre de principes en matière d'ergonomie, de propreté et de confort des lieux où l'accueil du public est assuré.

### 5.3.2. Prévention du risque de violence et organisation du travail

Dans son avis du 24 novembre 1999, le conseil économique et social rappelait que « *face à certaines formes d'agression, des réponses sont à rechercher dans le fonctionnement du service et dans l'organisation du travail. La violence se nourrit aussi des dysfonctionnements de l'entreprise ou du service* ». L'inadaptation des conditions d'accueil, l'existence de règles prescrites non assimilables par l'utilisateur ou le client, la complexité des procédures, la longueur de l'attente en raison de l'insuffisance des effectifs, la multiplication des documents à fournir... étaient cités en exemple de ces désordres organisationnels susceptibles d'accentuer les frictions avec le public. De même dans le chapitre 3.3.4, nous avons abordé ces facteurs de risque, invitant à la réflexion sur une meilleure prise en compte de ces aspects dans une logique de prévention.

Aussi, la question à laquelle sans doute les entreprises auront à répondre face aux violences de leurs clients est de savoir ce que peut être une organisation orientée vers ses clients. Ginsbourger (2008) trace à grand traits les caractéristiques de ce type d'organisation : une organisation interactive, souple, élastique, flexible, qui apprend à se rapprocher des usagers et de leurs besoins, en étant perméable à leur diversité et à leur évolution. En somme une organisation qui laisse place à l'expression des besoins des usagers, mais aussi qui permet aux agents de les écouter et de « *faire remonter cette écoute pour que [l'entreprise ou] les institutions les écoutent* ».

Pour ce faire, il y a sans doute, d'une part, à mettre en place des processus organisés de retour d'expérience sur les événements ponctuels et sur les problèmes récurrents de coopération avec les usagers ; et d'autre part, à considérer ce temps « *qui consiste à écouter les plaintes ou les réclamations des usagers* » comme un temps productif, méritant des aménagements réels. Ces temps d'écoute et d'échange sont à plus d'un titre nécessaires, pour :

- permettre aux organisations d'être interpellées par leurs clients et usagers sur la rigidité de leur fonctionnement et sur leur mode de gestion,

- renouer le dialogue parfois distendu entre chacun des protagonistes et tenter de reconstruire de la civilité collective. Rappelons ici ce que nous disions au §3.3.2 sur le paradigme de Hirschman entre « l'exit » et « la voice ». Ceux des clients ou des usagers qui ont le moins de possibilité d'avoir recours à d'autres organisations (donc de « sortir » et de partir) sont ceux qui donnent le plus souvent de la « voice », de manière vindicative. Donner et entendre la parole de ceux qui sont mécontents, dans des espaces de débat, peut permettre de retrouver la voie d'un dialogue constructif et limiter les manifestations d'hostilité verbale envers les salariés.

Mais il y a également besoin d'un temps d'expression des professionnels entre eux à propos des clients et de ce qui fait obstacle à la relation de service. Ces temps d'expression et d'échanges sont indispensables pour les salariés en première ligne de la relation client afin de les aider à mettre à distance et à réélaborer leur activité. En bref de pouvoir parler de ce travail de relation et de ses empêchements. L'échange de pratiques entre salariés peut permettre

notamment la construction de savoir faire et la transmission de compétences sur la manière de gérer la relation clientèle et notamment les situations tendues.

Plusieurs auteurs font mention de ces stratégies du quotidien grâce auxquelles les salariés déjouent les tensions, dédramatisent les situations, canalisent l'agressivité latente (Flageul Caroly, 2001, Loubet-Deveaux, 2002, Caroly et Weill-fassina, 2004, Beauquier, 2005, André et al., 2007...). Recherche de connivence avec les clients, d'un terrain d'entente ou de compromis, tolérance et arrangements mesurés avec les clients... relèvent de quelques unes de ces stratégies employées par les salariés afin de remettre du lien / du liant avec les clients et de faire « tampon » face à certaines « incongruités » ou complexités de fonctionnement de l'organisation.

Le rôle de ces salariés en tant qu'acteurs principaux de la relation de service est essentiel, tout à la fois comme acteurs de la qualité et de la performance globale, mais aussi comme « médiateurs entre la variété des attentes et la complexité de l'organisation » (Agathocléous, 1997). La tenue de ce rôle nécessite des compétences interdépendantes (compétences techniques, organisationnelles et communicationnelles ou relationnelles) dont la mise en œuvre suppose une autonomie et une prise d'initiatives fortes, mais aussi un pouvoir d'action sur la situation. Ces compétences méritent d'être reconnues et valorisées pour ce qu'elles permettent de réguler le système en désamorçant les situations potentielles de violences. La transmission de ces compétences et leur partage n'est en partie possible qu'à la condition que l'entreprise ou l'institution reconnaisse cette fonction de régulation qu'opèrent les agents et accepte de procéder à une analyse critique de son organisation du travail (Dejours, 2005).

#### ***5.4. Réagir et savoir réagir face à la violence externe : comment gérer les situations de violence ?***

Une grande partie des violences auxquelles les salariés sont confrontés dans leur activité n'est pas préméditée, ou même délibérée. Si elles rendent compte de dépit, d'insatisfaction, ou encore de mécontentement de la part des clients ou usagers qui peuvent tenir à différents facteurs, les agressions font souvent suite à une montée de la tension entre le client et le représentant de l'entreprise. Les mesures de prévention évoquées ci-avant ne peuvent suffire à elle-seules à contenir certains accès de violence. Il peut s'avérer nécessaire de « se » préparer à être confronté à des situations de violence et à devoir les gérer afin notamment de tenter d'en atténuer l'ampleur et les conséquences. Plusieurs niveaux d'action complémentaires peuvent être envisagés. A un niveau stratégique de l'entreprise, au plan de la politique de prévention de la violence externe, des mesures d'intervention applicables en situation de violence peuvent être prises afin d'être en capacité de réagir au plus près de l'événement (§5.4.1.). A un niveau individuel et collectif, des formations à la gestion des situations conflictuelles et de violence peuvent être proposées aux salariés pour les aider à désamorcer la violence (§5.4.2.)

#### 5.4.1. Etablir des mesures d'intervention en cas de situation de violence

Dans le cadre de la politique de prévention de la violence externe établie par l'entreprise, des mesures d'intervention en cas de situations de violence avérées doivent être définies au préalable afin de pouvoir être rapidement mises en place. Il s'agit de se donner des consignes individuelles et organisationnelles précises qui serviront de guide sur les comportements à adopter face à différentes situations données, le rôle et les fonctions de chacun dans la gestion de l'évènement... afin de contenir autant que faire se peut les manifestations de violence, et éviter des comportements inadaptés et des « interventions improvisées qui pourraient mal tourner » (Girard & al. 2005).

Ces procédures peuvent s'inscrire dans un protocole d'intervention. Au-delà des conditions de prise en charge de la victime après l'agression sur le plan des formalités administratives, le suivi médical et psychologique, l'information du CHSCT ou encore l'assistance juridique, ce protocole peut intégrer des consignes sur la manière de s'organiser face à l'acte violent et apporter l'aide nécessaire aux victimes confrontées à cet évènement. On trouvera dans l'encadré 7, un exemple de ce type de protocole destiné aux médecins du travail de la MSA pour les entreprises du régime agricole.

**Encadré 7 : Le PECVAT (Walker, 2007, Bernard & al., 2007) :**

Il s'agit d'un outil destiné aux médecins du travail du réseau MSA (mutualité sociale agricole) afin que des protocoles de prise en charge des victimes d'agression soient mis en place dans les entreprises du régime agricole où le risque d'agression a été identifié.

*Objectifs* :

- Ce protocole a été réalisé afin de pouvoir : évaluer le risque d'agression dans les entreprises ; mettre en place avec les employeurs, les salariés et le CHSCT un protocole d'intervention en cas d'agression ; former et préparer les salariés à cette éventualité d'agression ; proposer une intervention modélisée pour les médecins du travail ; rappeler l'importance de l'accompagnement des salariés victimes ; prévenir l'évolution défavorable d'un état de stress aigu en état de stress post-traumatique ; constituer une base de données nationale des agressions survenues dans ce secteur (le médecin du travail envoie les dossiers d'évaluation complétés) afin de réaliser une évaluation nationale.

*Contenu* :

Il s'agit d'un classeur contenant : le protocole à mettre en place dans les entreprises ; un diaporama de formation (à adapter selon l'entreprise) contenant les procédures en cas d'agression, les comportements à adopter en cas d'agression, les méthodes de gestion du stress, les façons de se préparer aux éventuelles agressions [...] ; un dossier d'évaluation servant de support au médecin du travail lors des entretiens avec les salariés victimes d'agression ; un guide anti-agression à destination des salariés (adaptable selon les entreprises) ; et une méthode de débriefing.

La place des managers de proximité est essentielle dans ce dispositif, autant dans le soutien qu'ils peuvent apporter aux agents, en situation, et la solidarité qu'ils peuvent leur manifester que comme tenant légitime de la politique de prévention des violences externes. En la matière, l'exemplarité de leur conduite ne peut qu'être un signal fort pour les agents sur la manière dont l'entreprise considère le problème des violences externes et tient à les endiguer.

Mandater une équipe d'intervenants, un référent formé à la gestion des situations de crise... peut être prévu dans le dispositif d'intervention, pour permettre d'accompagner, venir en soutien du salarié agressé, voire « reprendre la main » lorsque la situation est devenue paroxystique entre celui-ci et le client. Ce type de dispositif est actuellement plus volontiers présent dans certains lieux de travail à risques élevés de violence, comme certains services hospitaliers (Annexe n°4) (Pouliot, 2005 ; Boudreault et Proulx, 2007 ; Proulx, 2007) ou d'interventions auprès d'usagers à leur domicile (voir encadré 8.)

***Encadré 8 : Exemple de mise en place d'une équipe de gestion de crise, en aide aux salariés du secteur médical intervenant au domicile des usagers (Proulx, 2007).***

Face aux risques d'agression de certains usagers ayant de graves troubles du comportement, un centre de réadaptation pour déficients intellectuels au Québec a mis en place une équipe mobile d'intervention (EMI) apte à agir lors des situations de crise. Le personnel de soin intervient directement auprès des usagers sur leurs lieux d'habitation. En situation de travail isolé, les risques sont potentialisés face à une population instable sujette à violence. Lorsque le personnel de soin est confronté à des situations de violence qu'il ne parvient pas à endiguer, il peut faire appel à l'EMI pour prendre le relai dans la prise en charge du patient. Ce type d'équipe mobile d'intervention peut trouver d'autres lieux d'exercice dans des situations de travail isolées comme par exemple les transports en commun (Bondéelle et al., 2007).

Dans les milieux professionnels à haut risque de violence, des conventions de partenariat peuvent être engagées avec les forces de l'ordre pour permettre des interventions d'urgence. Ce type de partenariat peut permettre par exemple une identification immédiate des appels provenant du site concerné, la mise en place d'un référent police ainsi que celle d'un protocole d'intervention des forces de l'ordre garantissant des délais d'intervention plus courts (Fisson, 2007).

#### **5.4.2. Former à la gestion des situations conflictuelles**

De plus en plus de demandes de formation sont formulées par les entreprises et les administrations pour former leurs employés à gérer les situations conflictuelles et à désamorcer la violence des usagers (Dejours, 2005).

Modules « d'aide à la conflictualité » dans la formation de base des contrôleurs à la SNCF ; sessions spécifiques sur la communication et la gestion des conflits pour la formation des machinistes, agents de contrôle et agents de médiation de la RATP (Debout, 1999)...

constituent quelques unes des réponses qui ont été engagées par certaines entreprises. Ces formations ont de manière générale pour but :

- d'aider les salariés à décrypter et analyser les situations de communication et de conflit,
- de leur permettre de les affronter sans aller sur le « terrain de la confrontation », et donc de pouvoir y « faire face »
- et de désamorcer la possible escalade de la violence (encadré 9)

**Encadré 9 : Conseils pratiques pour désamorcer une crise de violence (CGSST, 2010)**

La crise de violence se déroule généralement en 4 phases : - 1. Alarme / protestation (l'agresseur devient nerveux ou excité) ; - 2. Escalade (la tension monte) ; - 3. Passage à l'acte ; - 4. Réduction de tension et récupération. Particulièrement en début de crise, le phénomène peut être désamorcé par des actions ciblées, notamment en adoptant un langage verbal et non verbal qui vise à déjouer l'hostilité de l'interlocuteur.

La chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST) de l'Université Laval (Québec) propose une sorte de « fiche reflexe », avec plusieurs points clés à appliquer en cas de confrontation avec une personne montrant des signes d'agressivité :

- Identifier contre qui ou quoi la colère ou l'hostilité de l'interlocuteur est-elle dirigée : le personnel, l'entreprise, ou lui-même ?
- Faire appel à quelqu'un de plus expérimenté (si l'on ne se sent pas capable de gérer la situation).
- Ne pas hésiter à quitter les lieux et à demander de l'aide.
- Ne jamais sous-estimer un interlocuteur.
- Rester toujours calme et poli, mais ferme.
- Être à l'écoute de l'interlocuteur, parler du problème de façon raisonnable et ne pas hésiter à dire « vous avez peut-être raison... ».
- Utiliser des mots simples, et répéter les explications si nécessaire.
- Inviter à poser des questions. Utiliser la reformulation pour montrer que l'on comprend (ou pas).
- Faire connaître ses limites d'intervention.
- Rester intègre et ne jamais mentir.
- Ne pas donner d'ordres, ni de conseils.
- Éviter toute attitude agressive (bras croisés, mains sur les hanches, doigt pointé, bras levé) ou postures de face ou de dos, qui pourraient l'une être considérée comme la recherche d'un affrontement, et l'autre comme une preuve d'indifférence.
- Ne jamais porter la main sur quelqu'un qui est en colère.
- Garder ses distances. (...)

Quelles que soient les démarches pédagogiques utilisées, il s'agit le plus souvent de donner des outils et méthodes aux salariés pour reconnaître les signes avant-coureurs de manifestation de violence (indices verbaux, para-verbaux et physiques), pour adopter des attitudes, stratégies et une conduite qui visent à abaisser le niveau potentiel d'agressivité (usage d'une attitude d'écoute neutre et bienveillante, respect et « fermeté non rejetante » (Girard & al. 2005), reconnaissance du vécu de l'autre ; exploitation des propres arguments de « l'agresseur »... ).

La plupart de ces formations se veulent un temps et un lieu pour « réunir les personnes sur ces questions [de violence et de conflit] en "musclant" la prise en charge collective plutôt qu'en "musclant" la tolérance des personnes à accepter les incivilités pour les "désensibiliser". » (Bachelard et al., 2008). Par certains aspects, pour l'entreprise, ces formations peuvent être l'occasion de rompre avec une attitude fataliste et passive en envisageant clairement ce type de risque. Pour les salariés, sous certaines conditions, elles peuvent les conduire à partager leurs expériences et prendre du recul sur leurs pratiques. Comprendre les processus à l'œuvre lors des violences peut par ailleurs les aider à construire des stratégies individuelles et collectives de contrôle de la violence et de son escalade.

### **5.5. Quelles prises en charge pour les victimes de violence externe ?**

L'exposition à des situations de violence appelle à la mise en place d'un accompagnement des victimes, tant sur les plans médico-social, psychologique, professionnel que juridique. Chacune de ces dimensions participe à ce que le salarié agressé puisse renouer autant que faire se peut avec le cours « normal » de l'existence, et réinvestir les différents compartiments de sa vie. L'intervention sur ces différents plans permet de prévenir les conséquences psychologiques et socioprofessionnelles invalidantes chez les victimes ; mais, elle affirme également par ailleurs la position de l'entreprise en soutien actif des salariés et contribue à souder une collectivité face à la violence externe (Debout, 1999). Montrer et organiser la solidarité sociale et professionnelle autour de la victime est essentiel pour aider à la reconstruction psychologique du salarié agressé et à une prise en charge responsable de la question des violences externes par l'entreprise.

Dans le temps «post-agression», le salarié est le plus souvent confronté à « différents parcours » : un parcours médico-psychologique ; un parcours judiciaire le cas échéant, avec l'implication de la police et de la justice ; et enfin, un parcours médico-social (déclaration en accident du travail) et professionnel (réintégration au poste de travail). Ces parcours sont souvent complexes et imbriqués, interagissant les uns avec les autres. Le dépôt de plainte et l'engagement éventuel d'une procédure judiciaire, les formalités administratives auprès de la CPAM, les conditions de la prise en charge et d'un suivi psychologique ... requièrent de manière générale que les victimes d'agression puissent recevoir un appui de l'entreprise afin de faciliter les démarches consécutives à l'événement.

#### **5.5.1. L'accompagnement et la prise en charge médico-psychologique**

Le premier niveau de prise en charge médicale est de l'ordre des soins physiques administrés aux victimes d'agression physique. Assurés dans l'immédiat après l'agression, ils peuvent être réalisés selon leur gravité par des salariés formés aux premiers secours, avant que le relais ne soit laissé à un praticien, médecin du travail ou non, et dans les cas les plus graves au Service Médical d'Aide Urgente (SAMU). Au cours de la prise en charge médicale, un certificat initial descriptif des lésions, fixant le cas échéant la durée d'incapacité de travail,

pourra être établi par l'équipe soignante. Ce certificat servira à la victime pour apporter la preuve du dommage subi mais aussi à la justice pour qualifier pénalement l'acte de l'auteur, en fonction notamment de la durée de l'ITT (Incapacité temporaire Totale de Travail) évaluée par le médecin. Ce document est nécessaire à l'enregistrement du dépôt de plainte de la victime avec constitution de partie civile auprès des services judiciaires.

Le second niveau de prise en charge correspond au soutien et au suivi assurés par des psychologues ou des psychiatres. L'objectif de cette prise en charge est d'accompagner les victimes et éventuellement leur entourage professionnel afin d'éviter les risques de décompensation et l'apparition de complications. Il s'agit à terme que la personne agressée dépasse l'événement traumatique et reprenne le fil de sa vie.

Différentes manières d'appréhender le soutien psychologique aux victimes (Lopez, 2004 ; Walker, 2007 ; Bachelard et al., 2008) coexistent, sans être contradictoires. Elles dépendent du type d'agression et des moyens que peut réunir l'entreprise pour y faire face. De manière générale, la prise en charge psychologique s'articule autour de trois temps décisifs.

- **Le soutien immédiat** : Ce soutien appelé également « défusing » a pour but en premier lieu de faire cohésion autour la victime, en lui montrant des signes de réconfort et d'empathie (Bachelard et al., 2008). Il peut être réalisé par les collègues et le personnel d'encadrement lorsqu'ils ont été formés ; au mieux, par un psychologue. Ce type de soutien permet à la victime d'abaisser la tension émotionnelle qui peut la submerger, en l'incitant à mettre des mots sur l'expérience qu'elle a vécu.

- **Le débriefing** : Réalisés par des professionnels, les débriefings collectifs et individuels ont pour vocation de permettre aux salariés de s'affranchir et de se distancier des images qui peuvent les hanter. Ils visent à prévenir et atténuer les troubles post-traumatiques en expliquant en quoi les réponses comportementales de chacun face à l'événement sont normales au vu de l'épreuve personnelle et collective qu'ils ont subie. La présence à ces débriefings ne peut être imposée. En revanche, il importe que le dispositif existe, soit connu de tous et que son intérêt soit clairement souligné pour inciter les victimes à prendre conscience de son importance.

Le débriefing collectif est souvent réalisé deux à trois jours après l'agression avec les salariés victimes et/ou témoins des événements. Les personnes verbalisent leur expérience de la situation. Il n'est pas recherché d'établir une version commune de l'évènement, chacun ayant naturellement sa propre perception de la situation et son ressenti. Il s'agit de favoriser un processus d'élaboration qui restera nécessairement individuel, mais l'expression de chacun participera à ressouder l'équipe de travail et à retisser les liens sociaux. Au cours de ce débriefing, le psychologue ou psychiatre informe également les participants sur les symptômes qu'ils pourraient développer et, pour les sujets particulièrement fragilisés par l'évènement, les oriente vers un suivi spécialisé.

Le débriefing individuel a généralement lieu après le débriefing collectif si celui-ci a été mis en place. Le but est de permettre à la victime, ou à tout employé ou membre de la direction affecté par les événements violents, d'exprimer librement dans un rapport singulier avec le praticien

les émotions ressenties par rapport à l'événement (culpabilité, colère, honte...). Il permet d'atténuer les effets stressants et traumatiques de l'événement et d'évacuer les angoisses ou les craintes. Il peut également permettre une évaluation de l'état clinique de la victime.

▪ **Le suivi individuel** : Ce suivi individuel concerne les victimes mais aussi les témoins qui le souhaitent. Il permet une approche des symptômes post-traumatiques. Entre autres, le protocole de suivi proposé par l'association VTE (Violence Travail et Environnement - Bachelard et al., 2008) s'articule autour de plusieurs entretiens aux objectifs différents, et qui visent à progressivement dégager la victime de l'emprise du traumatisme. Sans que le trauma ne puisse être complètement effacé, il peut grâce à ces entretiens devenir de l'ordre du souvenir. Bien évidemment, le suivi peut se prolonger par une véritable psychothérapie, fonction de l'ampleur du traumatisme évalué par le psychologue ou le psychiatre réalisant ce suivi individuel.

Dans ce protocole de suivi, le premier entretien permet d'évaluer l'état psychique de la victime, le ressenti émotionnel de l'événement et la description des premiers troubles. Il aide à une mise à distance de l'événement et à l'insertion de celui-ci dans l'histoire de la personne. Les troubles éventuels sont généralement dépistés pour permettre une orientation spécialisée en cas de besoin.

Lors du second entretien, une atténuation des symptômes est généralement constatée. Il peut être important à ce moment là de revenir sur le sentiment de culpabilité que peut ressentir la victime. Ce moment est souvent aussi celui où la tristesse de la victime se transforme en colère contre elle-même pour ne pas avoir éventuellement su réagir de manière appropriée mais aussi contre l'entreprise, si celle-ci n'a pas accompagné suffisamment le salarié dans cette épreuve. C'est sur cette colère que le travail psychothérapeutique s'engagera. Enfin, généralement, selon l'intensité du traumatisme, le troisième entretien aborde la question de la reprise du travail, si le salarié était en arrêt de travail. Il fait appel aux capacités de résilience de la personne, c'est-à-dire à ses aptitudes à faire face à l'adversité et à surmonter l'épreuve traumatique. D'autres entretiens peuvent être nécessaires ensuite, ceux-ci concernent généralement la reprise d'estime de soi et la vision de l'avenir.

### **5.5.2. Accompagnement dans la prise en charge médico-sociale**

Les agressions survenues dans le cadre du travail, qu'elles soient de l'ordre de l'incivilité physique, verbale ou encore de l'acte violent, relèvent de dispositions du code de la sécurité sociale. S'agissant d'un risque professionnel comme les autres, l'agression fait l'objet d'une déclaration d'accident du travail qui permettra le cas échéant d'ouvrir à la victime des droits à une indemnisation forfaitaire (Chapouthier - Guillon, 2009) (voir §6). Ces dispositions doivent être portées à la connaissance des salariés. Il en va de même pour les procédures internes éventuellement établies par l'entreprise pour expliquer à la victime les démarches administratives engagées auprès de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie. Il est également conseillé d'indiquer les acteurs dans l'entreprise (par exemple le service de Ressources humaines ou les services sociaux de l'entreprise) vers lesquels le salarié agressé peut se tourner pour faciliter la résolution des problèmes inhérents aux suites de l'agression.

### **5.5.3. Accompagnement de l'action judiciaire.**

Le parcours judiciaire relève en soi souvent d'une épreuve. Les arcanes de la police et de la justice sont complexes et hermétiques pour les non-initiés. Sans accompagnement ni explication sur ces fonctionnements, les victimes d'agression peuvent se sentir perdues, abandonnées voire culpabilisées de ce qu'elles ont pu subir.

Les violences ne font pas l'objet de la même qualification juridique et du même niveau de réparation, selon leur gravité. Une action judiciaire n'aura de ce fait pas les mêmes chances d'aboutir lorsque les violences relèvent d'un niveau contraventionnel (sans incapacité de travail ou avec une incapacité totale inférieure à huit jours), d'un niveau correctionnel (incapacité de travail de plus de huit jours) ou criminel (homicide involontaire ou volontaire). Tout comme, elle pourra également être classée sans suite, en l'absence d'identification possible de l'agresseur ou de caractérisation suffisante de l'infraction. Ignorantes des rouages de la procédure judiciaire, les victimes d'agression peuvent être laissées à leur propre incompréhension des suites données à leur dépôt de plainte. C'est dans le but de lever ces difficultés que l'entreprise peut mettre à disposition des salariés une assistance juridique en interne, ou à défaut les aider à choisir un avocat ou un conseil juridique dont les frais d'honoraire seront directement pris à sa charge. Selon les modalités choisies, cette assistance pourra intervenir dès le dépôt de plainte auprès des forces de police avec constitution de partie civile par l'entreprise. Elle permettra à la victime de pouvoir suivre le déroulement de l'instance pénale, de préserver et faire valoir ses droits à la réparation du préjudice tout en étant déchargée des aspects techniques et matériels de la prise en charge judiciaire. Pour les entreprises qui ont mis à disposition des salariés un accompagnement de cette nature, cette démarche a montré pleinement ses intérêts au plan social, psychosocial et économique. Elle s'est avérée un moyen de lutter contre la dégradation de la situation sociale et de maintenir le lien avec le salarié agressé, favorisant ainsi sa reprise du travail dans des conditions plus sereines (Debout, 1999).

### **5.5.4. Accompagnement social et professionnel**

Comme cela a déjà été souligné, l'expression de solidarité envers la victime est un acte nécessaire pour marquer la cohésion de l'entreprise et de l'ensemble de ses acteurs autour du salarié agressé, et souligner la capacité de celle-ci à faire front contre les agressions extérieures. Face à la violence externe, l'entreprise a l'obligation mais plus en encore la responsabilité morale de ne pas abandonner les salariés à leur souffrance, et de ne pas reculer et laisser le champ libre à la manifestation de comportements incivils voire clairement hostiles. Pour reprendre la formule de Debout (1999), *« l'affirmation de la solidité de l'entreprise est doublement nécessaire en interne car les salariés ont besoin d'être rassurés, mais en externe également car c'est la seule façon d'opposer à certaine dérégulation sociale la force sereine des règles de vie en collectivité, des droits et devoirs qui nous concernent tous »*.

Pour les salariés agressés, la solidarité montrée à leur égard est le témoignage que la violence dont ils ont été victimes est intolérable et inacceptable. Elle peut concourir à les aider à estomper les sentiments souvent contradictoires qu'ils éprouvent à l'égard de l'agression :

- des *sentiments d'abandon*. L'intérêt dont les victimes peuvent faire l'objet au moment de l'agression ou dans les quelques jours qui suivent peut progressivement diminuer. Certains collègues ne savent pas s'ils doivent aborder le sujet de l'agression avec la victime, surtout si celle-ci préfère éclipser la question ou rester silencieuse sur ce qu'elle a vécu. D'autres, au fil du temps, prennent moins souvent de nouvelles, considérant qu'il est peut-être préférable de ne pas renvoyer continuellement la victime à son agression. Ces attitudes somme toute assez « naturelles » peuvent en revanche creuser l'incompréhension entre le salarié agressé et ses collègues. Ce qui n'est souvent que de la difficulté à appréhender la question de l'agression avec la victime, peut être considérée par elle comme de l'indifférence et la renvoyer vers ses propres ressources pour faire face. Il y a ici matière à être vigilant pour l'entreprise et pour les membres de son encadrement afin que l'agression n'isole pas à terme la victime. Les managers auront intérêt à alerter leur équipe de travail sur ce type de risque, en requérant le cas échéant l'appui de professionnels sur le soutien à apporter aux victimes d'agression.
- pour certains, des *sentiments de culpabilité*, de ne pas avoir été à la hauteur de la situation, de ne pas avoir su réagir de manière adaptée... et qui peuvent les remettre en cause dans leur rapport au travail, en les interrogeant sur leur capacité à faire leur métier et à continuer à l'exercer. Le suivi psychologique de la victime est essentiel pour replacer ces doutes et ces éventuelles remises en cause personnelle et professionnelle dans le contexte de l'évènement subi. Ces questions ne sont pas à éluder dans le cadre de la réintégration du salarié à son poste de travail, que cette réintégration intervienne ou non après un arrêt de travail. La prise en charge psychologique doit s'accompagner d'une prise en charge professionnelle qui considérera avec le salarié les conditions et les modalités facilitant son retour vers son activité professionnelle.

## 6. Les dispositions juridiques applicables aux risques d'agression

Ce chapitre fournit quelques éléments de cadrage juridique sur les dispositions applicables aux risques d'agression et plus largement aux risques de violence externe. La reconnaissance de l'agression comme accident y est explicitement abordée ainsi que les droits à réparation de la victime des préjudices occasionnés par un tiers externe à l'entreprise (§6.1.). La possibilité de reconnaissance du stress post-traumatique en maladie professionnelle est discutée au § 6.2. Enfin, la responsabilité et le rôle des différents acteurs de l'entreprise sont soulignés (§6.3.), avant que ne soient évoquées les sanctions pénales encourues par les éventuels agresseurs (§6.4.).

### **6.1. La reconnaissance de l'agression comme accident de travail et sa réparation**

Pour qu'une agression soit considérée comme un accident de travail, il doit s'agir d'un accident présentant un lien avec le travail, défini selon les termes de l'article L.411-1 du code de la sécurité sociale : *« Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise ».*

Il est également nécessaire d'établir un lien entre l'agression et une lésion corporelle quand bien même celle-ci apparaîtrait tardivement. Ainsi, la haute juridiction a retenu que les troubles psychologiques présentés par le directeur d'une agence bancaire « étaient les conséquences d'un choc émotionnel provoqué par l'agression dont il avait été victime sur son lieu de travail [...] » et a donc reconnue fondée la réparation de ces troubles au titre d'un accident de travail. Enfin, il est nécessaire que, lors de l'agression, le salarié soit sous l'autorité, la dépendance ou le contrôle de son employeur (Chapouthier - Guillon, 2009).

Au vu du principe par lequel l'agression peut être considérée comme un accident de travail, celle-ci doit faire l'objet d'une déclaration en accident du travail auprès de la CPAM. Et, ce notamment lorsque l'agression a provoqué des atteintes physiques et/ou psychologiques et a nécessité l'intervention de soins médicaux. Les risques possibles de l'apparition de troubles psychologiques conséquents à l'agression méritent que les salariés soient incités à faire systématiquement une déclaration, même lorsqu'aucune lésion ou traumatisme n'a été immédiatement constaté.

En règle générale, la réparation allouée aux victimes d'accidents du travail ne couvre pas les préjudices non économiques, moraux ou à caractère personnel. Néanmoins, l'article L454-1 du code de la sécurité sociale réserve à la victime d'un accident du travail causé par un tiers la possibilité de demander l'entière réparation de ses préjudices. Le tiers est entendu ici comme toute personne à qui une lésion est imputable à l'exception de l'employeur et de ses préposés. De son côté l'employeur est en droit de réclamer à l'auteur de l'infraction, par subrogation aux

droits de la victime constituée partie civile, le remboursement des salaires et accessoires du salaire maintenus pendant la période d'inactivité consécutive à l'accident de travail. (Chapouthier - Guillon, 2009).

## **6.2. Reconnaissance en maladie professionnelle ?**

L'agressivité latente ou les incivilités répétées de la part du public ne constitue pas un fait accidentel au sens de l'article L.411-1 du code de la sécurité sociale cité ci-dessus, mais peut entraîner chez les victimes, par leur accumulation, le même type de réactions pathologiques que les agressions.

En l'absence de fait générateur précis de l'état pathologique, la qualification d'accident ne peut être employée. En revanche, peut y être « substituée » celle de maladie professionnelle ou à caractère professionnel. Il n'existe pas de tableau de maladie professionnelle concernant le stress post-traumatique mais les demandes de reconnaissance du caractère professionnel de ce type de pathologie peuvent être examinées dans le cadre de l'alinéa 4 de l'article L. 461-1 du code de la sécurité sociale, par la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM). En effet, *« peut être également reconnue d'origine professionnelle une maladie caractérisée non désignée dans un tableau de maladies professionnelles lorsqu'il est établi qu'elle est essentiellement et directement causée par le travail habituel de la victime et qu'elle entraîne le décès de celle-ci ou une incapacité permanente d'un taux évalué dans les conditions mentionnées à l'article L. 434-2 et au moins égal à un pourcentage déterminé. »*.

## **6.3. Rôles et responsabilités des différents acteurs de l'entreprise.**

S'agissant d'un risque professionnel comme les autres, l'*employeur* a les mêmes obligations légales en matière de prévention (encadré 10). Il a l'obligation générale de prendre des mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (*Articles L. 4121-1 à 5 du code du travail*). Cette obligation est une obligation de résultats. Il a l'obligation d'établir dans un document unique (*Articles L. 4121-1 à 5 du code du travail*) les résultats de l'évaluation des risques comportant *« un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement »*. Cette obligation de sécurité de résultat concerne l'ensemble des risques encourus par les salariés dont les risques de violences externes, même si ce sont des tiers extérieurs qui en sont à l'origine. La non-atteinte de l'obligation de résultats (en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle) en matière de santé physique et mentale peut par ailleurs être jugée comme une *faute inexcusable* de l'employeur.

**Encadré 10 : Articles du code du travail concernant l'employeur**

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels ; 2° Des actions d'information et de formation ; 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes » (Article L. 4121-1 du code du travail).

« L'employeur transcrit et met à jour dans un document unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3. Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement » (Article R. 4121-1 du code du travail)

*Le salarié* est lui-même contraint à une obligation de prendre soin de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres salariés (Articles L. 4122-1 du code du travail) (encadré 11). Cette obligation est une obligation de moyens. Par ailleurs, les salariés et leurs représentants ont un droit de retrait et un droit d'alerte (Articles L. 4131-1 à 5 du code du travail). Le droit de retrait permet au salarié de se retirer de son poste de travail en cas de situation représentant un danger grave et imminent, sans être sanctionné. Le droit d'alerte consiste, pour les représentants du personnel, à prévenir immédiatement l'employeur en cas de situation jugée représentant un danger grave et imminent pour la santé et la sécurité des salariés.

**Encadré 11 : Articles du code du travail concernant le salarié**

« Conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur, dans les conditions prévues au règlement intérieur pour les entreprises tenues d'en élaborer un, il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail. Les instructions de l'employeur précisent, en particulier lorsque la nature des risques le justifie, les conditions d'utilisation des équipements de travail, des moyens de protection, des substances et préparations dangereuses. Elles sont adaptées à la nature des tâches à accomplir. Les dispositions du premier alinéa sont sans incidence sur le principe de la responsabilité de l'employeur. ». (Article L. 4122-1 du code du travail)

« Le travailleur alerte immédiatement l'employeur de toute situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé ainsi que de toute défectuosité qu'il constate dans les systèmes de protection. Il peut se retirer d'une telle situation. L'employeur ne peut demander au travailleur qui a fait usage de son droit de retrait de reprendre son activité dans une situation de travail où persiste un danger grave et imminent résultant notamment d'une défectuosité du système de protection ». (Article L. 4131-1 du code du travail)

*Le médecin du travail* est le conseiller de l'employeur et des salariés en matière de santé. Il est institutionnellement amené à établir et communiquer des documents à destination de l'employeur et du médecin inspecteur. Il rédige, entre autres, les avis d'aptitude ou

d'inaptitude, ainsi que les propositions de changement et d'adaptation de postes (*Article L. 4624-1 du code du travail*).

Le CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) est également concerné par la problématique de la santé au travail de par la mission générale que lui confère le code du travail (*Articles L. 4611-1 à 6 du code du travail*) (encadré 12).

**Encadré 12 : Articles du code du travail concernant le CHSCT**

« Un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est constitué dans tout établissement de cinquante salariés et plus. La mise en place d'un comité n'est obligatoire que si l'effectif d'au moins cinquante salariés a été atteint pendant douze mois consécutifs ou non au cours des trois années précédentes ». (Article L. 4611-1 du code du travail)

« A défaut de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail dans les établissements de cinquante salariés et plus, les délégués du personnel ont les mêmes missions et moyens que les membres de ces comités. Ils sont soumis aux mêmes obligations. ». (Article L. 4611-2 du code du travail)

#### **6.4. Sanctions pénales des violences**

Comme déjà évoqué, la violence est caractérisée de manière générale comme « *la menace ou l'utilisation intentionnelle de la force physique ou du pouvoir contre soi-même, contre autrui ou contre un groupe ou une communauté qui entraîne ou risque fortement d'entraîner un traumatisme, un décès, des dommages psychologiques, un mal-développement ou des privations* » (OMS, 2002). L'intentionnalité permet de discriminer la violence, de l'accident au sens classique du terme. Un geste qui cause un tort à une personne, mais qui n'est pas intentionnel, ne devrait pas en substance être considéré comme un acte de violence. Toutefois, ne pas avoir conscience de l'impact de son geste ou ne pas avoir l'intention de blesser ou de causer un préjudice en recourant à la violence ne dégage pas pour autant l'auteur des faits de répondre de ces actes.

Les menaces et les violences sont punies pénalement pour autant qu'elles soient constitutives d'une infraction. En cas de vol à main armée ou d'agression physique caractérisée, l'existence d'une infraction sera aisée à mettre en évidence. Il n'en ira pas nécessairement de même en cas d'incivilités ou d'agressions verbales.

La menace de commettre un crime ou un délit contre les personnes, dans certaines conditions, est punie de 6 mois d'emprisonnement et de 7 500 euros d'amende. Cette peine est portée à trois ans d'emprisonnement et à 45 000 euros d'amende s'il s'agit d'une menace de mort (article 222-17 du code pénal).

Les articles 222-7 et suivants du code pénal traitent des atteintes à l'intégrité physique ou psychique de la personne et particulièrement des violences commises à son encontre. Les infractions évoquées ci-après sont punissables de peines plus lourdes, notamment lorsque les

violences sont commises sur des personnes occupant certaines professions, dans « l'exercice ou du fait de [leurs] fonctions, lorsque la qualité [des] victimes est apparente ou connue de l'auteur ». C'est le cas des professions de :

- magistrat, avocat, officier public ou ministériel, militaire de la gendarmerie nationale, agent des douanes, de l'administration pénitentiaire, ou toutes autres personnes dépositaires de l'autorité publique,
- sapeur pompier,
- gardien assermenté d'immeubles ou agent exerçant pour le compte d'un bailleur des fonctions de gardiennage ou de surveillance d'immeubles à usage d'habitation,
- enseignant ou tout autre membre des personnels travaillant dans les établissements d'enseignement scolaire,
- agent d'un exploitant de réseau de transport public de voyageur ou toute personne chargée d'une mission de service public,
- santé.

Ainsi dans ces cas précis, les violences ayant entraîné la mort sans intention de la donner sont sanctionnées de 20 ans de réclusion criminelle (art. 222-8 du code pénal). Les violences ayant entraîné une mutilation ou une infirmité permanente sont punies de 15 ans de réclusion criminelle (art. 222-9 du code pénal). Les violences ayant entraîné une incapacité totale de travail de plus de 8 jours sont punies de 5 ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende (art. 222-12 du code pénal). Les violences ayant entraîné une incapacité de travail inférieure ou égale à 8 jours ou n'ayant entraîné aucune incapacité de travail sont punies de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende (art. 222-13 du code pénal).

## 7. Conclusion

En France, de nombreux salariés sont touchés par les violences externes au travail (§1). Les conséquences de ces violences peuvent avoir un impact important sur la santé mentale et physique des salariés (§4.1), mais aussi sur la bonne marche de l'entreprise (§4.2). Nous avons pu voir que ces violences sont bien souvent déterminées par plusieurs facteurs (§3.3). Il paraît donc pertinent d'intervenir dans les entreprises ou institutions de façon préventive face aux violences externes en se posant la question des déterminants de la violence issue du public. En effet, ne pas se poser cette question et ne pas tenter d'y répondre via une analyse de la situation (§5.2.), c'est s'exposer à mettre en place des moyens de prévention inadéquats qui ne permettront pas de diminuer les risques de violence externe.

### 7.1. Types de violence et prévention

Au vu de la littérature, il paraît important de différencier les types de violences issues du public. On ne peut pas en effet assimiler les violences de type prédation comme les hold-up à des violences qui font suite à des conflits entre les clients ou usagers et les salariés par exemple. Les mesures de prévention ne seront pas les mêmes selon le type de violence auquel les entreprises sont confrontées :

- *Les violences de type prédation* nécessiteront un aménagement sécuritaire du lieu de travail (§5.3.1.) ; ce type d'aménagement existe dans les banques ou dans les commerces (Annexe n°2) par exemple.

- *Les violences liées à un environnement sociétal* sont les plus difficiles à éviter. Ce n'est pas directement un problème lié à l'entreprise qui les provoque mais un contexte global de société. Toutefois, un travail sur l'image de l'entreprise, comme a pu le faire la RATP (Annexe n°1), peut améliorer ses relations avec les publics les plus « difficiles ». Globalement, un travail de médiation entre les publics de zones dites « sensibles » et les entreprises ou institutions dont les salariés sont victimes de violences « gratuites » peut avoir un grand intérêt pour limiter ces agressions (Annexe n°1).

- *Le problème des violences du public qui font suite à un conflit entre le salarié et l'utilisateur ou le client* peut être lié à de nombreux facteurs :

Nous avons vu que la façon dont la relation de service a évolué semble être un facteur pouvant déterminer en partie la survenue de conflits (§3.3.4).

Du côté de la *relation de service marchand*, le croisement de l'idéologie du « client roi » avec la course à la productivité et à la vente semble avoir des conséquences négatives sur la relation entre clients et salariés.

Plusieurs pistes afin de remédier à ce problème sont possibles :

- Apporter une prestation ou un produit adapté à la demande *initiale* du client,
- Ne pas pousser le client à la « consommation »,
- Permettre au salarié d'avoir une « relation saine et sereine » avec les clients.

La problématique liée à *la relation de service public* est quant à elle principalement due au type d'évolution qu'ont subi les services publics ces dernières années : progressivement, les services publics servant l'intérêt général et proches des usagers se sont orientés vers une recherche de productivité, au détriment souvent de la qualité du service et de la proximité avec les clients. Les méthodes de gestion issues du monde de l'entreprise y ont été appliquées alors même que les besoins de certains des usagers requièrent souvent une approche relevant du « care », difficilement compatible avec les impératifs de productivité de l'entreprise moderne. Aussi, les usagers ne comprennent-ils parfois que difficilement qu'on ne réponde pas à leurs demandes ou imparfaitement. Les manifestations d'agressivité peuvent dès lors se développer.

Globalement, l'organisation du travail peut avoir un impact important sur la relation entre les travailleurs et les clients ou usagers. Nous avons vu dans cette revue de littérature que, dans les services publics comme dans les autres entreprises, les problèmes de manque d'effectifs, de manque de communication dans les équipes ou de surcharge de travail, entre autres, semblent déterminer en partie les risques de violence externe.

## **7.2. Chaque niveau de prévention est important**

Au vu des conséquences des agressions (§4), il semble important de prendre en charge les victimes de violences (§5.5). Toutefois, la prise en charge des victimes ne peut pas être le seul moyen de prévention qu'adoptent les entreprises face aux violences du public. Les entreprises ou institutions qui se contentent de mettre en place des procédures de prévention au niveau tertiaire - *en ajoutant parfois un plus « sécuritaire » pour atténuer le risque d'agression* - s'exposent à ne pas diminuer les risques de violence externe dans l'organisation. Il est indispensable d'agir sur les trois niveaux de prévention en adaptant par ailleurs les méthodes aux caractéristiques et problématiques spécifiques de l'entreprise. Une analyse de la situation est un préalable incontournable avant de mettre en place des procédures de prévention dans une entreprise ou une institution.

- Les actions de prévention réalisées au niveau primaire peuvent permettre d'éviter le développement de la violence externe. Ainsi, il pourra être pertinent d'agir sur la conception de l'environnement de travail (§5.3.1), cela dans le but d'augmenter la protection du personnel en limitant son exposition à des individus potentiellement violents, et/ou dans le but d'améliorer le confort du public en suscitant une ambiance plus sereine. Dans bien des situations, les actions sur l'organisation du travail s'avère indispensable (§5.3.2).

Globalement, la plupart des actions de prévention primaire présentées dans la littérature visent à éviter que le personnel et le public se retrouvent dans des situations de conflit pouvant

dégénérer violemment. Les autres actions proposées correspondent à la protection physique du personnel via un aménagement adapté et des possibilités d'alarme en cas de danger.

- Les actions de prévention réalisées au niveau secondaire permettront de savoir réagir lorsque les violences externes apparaissent. La base de la prévention se situe ici dans l'information et la formation (§5.4.2). En effet, il ressort de la littérature qu'il est important de sensibiliser et d'informer le personnel et les clients ou usagers au problème des violences externes. De plus, les auteurs conseillent généralement de mettre en place un plan d'intervention (§5.4.1), en cas de situation de travail à risque important de violences externes. On peut également trouver dans la littérature des conseils pour désamorcer les crises de violence (§5.4.2).

- Les actions de prévention réalisées au niveau tertiaire permettront de pallier les conséquences négatives des violences. Les violences issues du public peuvent provoquer une grande souffrance chez les salariés. En effet, les agressions psychiques répétées pourront engendrer un stress chronique chez les victimes et provoquer à long terme des troubles psychiques et physiques lourds. Quant aux agressions ayant un impact de type traumatique, caractérisées par la survenue soudaine de la violence, leurs conséquences seront souvent immédiates (§4.1). C'est pourquoi les victimes d'agression de type traumatique pourront avoir besoin d'une prise en charge psychologique appropriée (§5.5.1). De nombreux auteurs recommandent également de mettre en place une prise en charge sociale (§5.5.2) et une aide administrative et judiciaire (§5.5.3). De plus, les agressions peuvent être déclarées en accidents du travail (§6.1) auprès de la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM). Les conséquences des agressions ou incivilités répétées, lorsqu'elles deviennent pathologiques, peuvent faire l'objet d'une déclaration en tant que maladie professionnelle, au titre de l'alinéa 4 de l'article L.461-1 du code de la sécurité sociale (§6.2).

Pour conclure, il semble important aujourd'hui que les entreprises soient sensibilisées au problème que représente la violence externe au travail. Les violences issues du public peuvent avoir de graves conséquences sur la santé psychique et physique des salariés, ainsi que sur le collectif que représente l'entreprise. Toutefois, toutes les violences ne sont pas de même nature et ne sont pas déterminées par les mêmes facteurs, ni généralement par un seul facteur. Chaque entreprise aura sa propre problématique par rapport aux violences externes. Ainsi, suite à la nécessaire analyse de la situation, chaque entreprise aura ses propres réponses préventives. Celles-ci devront, au mieux, permettre :

- d'éviter le développement de la violence externe (prévention primaire),
- de savoir réagir lorsque les violences externes apparaissent (prévention secondaire),
- de pallier les conséquences négatives des violences externes (prévention tertiaire).

## 8. Bibliographie

Agathocleous, A. (1997). *De la prise en compte de l'usager à la performance globale*, BBF, Paris, T.43, n°1.

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2002). *FACTS : la violence au travail* (<http://agency.asha.eu.int>).

Alcouffe, J. ; Chaney, C. ; Le Pache, J. ; Manillier, P. et al. (2006). La violence externe au travail chez des hôtes et hôtesse de caisse dans la grande distribution, les supérettes et les mini libres-services en Ile-de-France. *Cahiers de médecine interprofessionnelle*, 46, 3, 335-345.

André, P., Beauquier, S., Gorgeon, C. (2007). Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ? in « *Les compétences civiles. Entre état sécuritaire et état social* ». Lien social et Politiques –RIAC. Printemps 2007, P.151-162

Association Française des Banques (AFB) (2006). Accord sur le phénomène des incivilités et des violences émanant du contact avec la clientèle signé par FO, la CFDT, la CGT, la CFTC et le SNB (CFE-CGC) le 15 novembre 2006.

Bachelard, O. ; Billon Grand, J. ; Debard, A. , Debout, M. ; Grasset, Y. ; Julliot, S. ; Laporte, J. ; Laurent P. ; Paturel D. ; Rouat, S. ; Sarnin, P. ; Vallée, M. ; Vallette, J.-F. et Vasquez, L. (2008). *Risques psychosociaux au travail, vraies questions bonnes réponses*. Ouvrage collectif de l'association violences, travail, environnement. Editions liaisons : collection liaisons sociales.

Baron R., & Neuman, J. (1996). Workplace violence and workplace aggression : evidence on their frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.

Beauquier, S. (2005). Les stratégies d'orientation client et le travail des « agents en contact », Travail et emploi n°103, Juillet-Septembre 2005.

Bernard, C., Lemerle, B. & Lasfargues, G. (2007). Prise en charge des victimes en cas d'agression au travail en MSA : le classeur PECVAT. *Supplément sur le risque psychosocial, la revue du praticien*, 57, 52.

Blatter, R. (2002). La violence et l'insécurité dans les transports en France aujourd'hui. *Rapport pour le Conseil National des Transports*.

Bondéelle, A. (2007). Violences au travail, Des gestes ou des mots qui font très mal : les boutiques France Télécom : des mots aux maux. *Travail et sécurité*, mars 2007.

Bondéelle, A. (2008). Quand bien conduire rime avec bonnes conduites. *Travail et sécurité*, juillet-août 2008.

Bondéelle, A. ; Brasseur, G. et Siano B. (2007). Violences au travail, Des gestes ou des mots qui font très mal : Touche pas à mon bus ! *Travail et sécurité*, mars 2007, 25-26.

Boudreault, P. et Proulx, Y. (2007). Des solutions qui font la différence. *Objectif Prévention*, 30, 3, 15-17.

Budd, T. (2001). *Violence at work : new findings from the 2000 British crime Survey*, Home office Occasional Paper, Home Office, UK Government, Londres.

Bue, J. et Sandret, N. (2007). Contact avec le public : près d'un salarié sur quatre subit des agressions verbales. *Documents pour le Médecin du Travail*, 110, 2ème trimestre 2007, 193-198.

Bureau International du Travail (2003). *Recueil des données pratiques sur la violence au travail dans le secteur des services et mesures visant à combattre ce phénomène*, Genève, 8-15 Octobre 2003, p.4.

Caroly, S. et Weill-Fassina, A. (2004). Evolution des régulations de situations critiques au cours de la vie professionnelle dans les relations de services. *Le travail humain* 2004/4, 67, 305-332.

CARSAT Auvergne (2010). Brochure « Prévention de la violence – professionnels en contact avec le public.

Catal, A. et Grenel, L. (2006). Professionnels victimes de violences : que faire ? *Lien social* (<http://www.lien-social.com>), 780.

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (CGSST). Violence au travail. *Université Laval*, 2010. (<http://www.cgsst.com/fra/accueil-violence-travail.asp>).

Chapouthier - Guillon, A. (2009). Violences : Le risque d'agression en milieu de travail. *Travail et sécurité*, mars 2009.

Chappell, D. et Di Martino, V. (1998) *Violence at work (First edition)*. International Labour Office (Genève).

Chappell, D. et Di Martino, V. (2000). *La violence au travail*. Bureau International du Travail (Genève).

Chappell, D. et Di Martino, V. (2006). *Violence at work (third edition)*. International Labour Office (Genève).

Chouanière, D., Langevin, V. et Guibert, A. (2007). Stress au travail : les étapes d'une démarche de prévention. Brochure : Edition INRS.

CNAMTS (1999). *Circulaire du 10 décembre 1999 : Prise en charge des traumatismes psychologiques au titre du risque professionnel.*

Cohen, S. (2005). Prévention des agressions dans les petits commerces. Un partenariat innovateur. *Prévention au travail*, 18, 1, 34-36.

Courcy, F., Savoie, A. et Brunet L. (sous la direction de). (2004), *Violences au travail, diagnostic et prévention*, les Presses de l'Université de Montréal.

CRAM Bourgogne et Franche-Comté (1999). Méthode en prévention : arbre des causes. *La ligne prévention.*

CRAM Languedoc-Roussillon (1999). La prévention du risque d'agression des salariés en contact avec le public : *Recommandation adoptée par les Comités Techniques Régionaux De la Caisse régionale d'assurance maladie Languedoc-Roussillon.*

CRAMIF (2003). Note technique n°6 sur la prévention des risques professionnels : Prévention des risques d'agression lors des interventions de convoyeurs de fonds dans des établissements commerciaux ou financiers.

Davezies P., 1992, « Travailler face au public. Entre consigne et idéal » et « L'épuisement professionnel : le burn out », *Santé et travail*, n° 3/45.

Davezies, P. (2003-1). L'actualité du stress professionnel. In Baumann, N., Thurin, J.M. *Stress, pathologies et immunité.* Paris : Flammarion.

Davezies, P. (2003-2) *Souffrance au travail : le risque organisationnel.*  
([http://perso.wanadoo.fr/christian.crouzet/smpmp/html-SMT/souffrance\\_travail.html](http://perso.wanadoo.fr/christian.crouzet/smpmp/html-SMT/souffrance_travail.html))

David, C. (2000). La RATP contre-attaque. *Travail et changement, janvier/février 2000*, 4-5.

Debout, M. (1999). Travail, violences et environnement. *Paris : Les éditions des journaux officiels. Avis et rapports du conseil économique et social*

Dejours, C (sous la présidence de) (2005), Travaux préparatoires à l'élaboration du plan Violence et Santé, Commission « Violence, travail, emploi et santé ».

Deriot, G. (2010). *Le mal-être au travail*, Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires sociales par la mission d'information, Senat, rapport n°642, Tome 1, 7 juillet 2010

Dessors, D. (2001). Le client est roi, la prescription lui incombe. In Hubault, F. (Ed.) *La relation de service, opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Toulouse : Octares, 280 p.

Di Martino, V, Hoel, H and Cooper, C.L., (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. European Foundation for the improvement of living and working conditions.

Donne, J.P. et Vallet, C. (2003). Agents Air France du centre de correspondance à l'aéroport de Paris Charles De Gaulle et violence des passagers. *Archives des maladies professionnelles*, 64, 1, 36-38.

Douglas, S., & Martinko, M. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 4, 547-559.

Duhamel, C. (2001). Agressions, violences sur le lieu de travail : malaise social au guichet. *Santé et Travail*, 36, 19-22.

Estryn-Behar, M. ; Duville, N. ; Menini, M.-L. ; Camerino, D. ; Le Foll, S. ; Le Nézet, O. ; Bocher, R. ; Van Der Heijden, B. ; Conway, P.-M. ; Hasselhorn, H.-M. et Next-Study group (2007). Facteurs liés aux épisodes violents dans les soins, résultats de l'enquête prest-next. *La presse médicale*, 36, 1, 21-35.

Estryn-Behar, M. (2008). *Santé et satisfaction des soignants au travail en France et en Europe*. Rennes : Presses de l'EHESP, 383 p.

Eurogip (2001). Conférence européenne sur la violence au travail en Europe, 2-3 novembre 2000. Paris : Eurogip.

European Agency for Safety and Health at Work (2008). *Violence and harassment at work*.

European Social Dialogue (2007). *Framework agreement on harassment and violence at work*. ETUC/CE, Business Europe, UEAPME, CEEP.

Falzon, P., Lapeyrière, S. (1998). L'utilisateur et l'opérateur : ergonomie et relations de service. *Le travail humain*, vol. 61, n°1, pp. 69-90.

Faulx, D. et Delvaux, S. (2005). « Le harcèlement moral au travail : phénomène objectivable ou concept horizon ? Analyse critique des définitions des phénomènes de victimisation au travail ». *PISTES*, 7 (3).

Fisson, T. (2007). Prévenir les risques d'agression en hôpital psychiatrique. *Face aux risques*, 435.

Flageul Caroly, S. (2001). *Régulations individuelles et collectives de situations critiques dans un secteur de service : le guichet de la Poste*. Thèse de Doctorat, EPHE, Paris.

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin (2007). *Quatrième enquête européenne sur les conditions de travail*.

Gauthy, R. (2007). Harcèlement et violence au travail. Les partenaires sociaux s'engagent sur la voie de la prévention. *HESA Newsletter*, 33, 3-9.

Gerber, T. (2005). La problématique des agressions physiques des agents du service public de l'énergie survenues en service et commises par des tiers. *Document de travail de la délégation CGT au CNHSCCT d'EDF et de Gaz de France prenant en compte la problématique du plan stratégique « violences et santé », considérant les violences comme un problème de santé publique*.

Gignac, S., Girard, S. A., Bhérier, L., Laliberté, D. (2004). La violence au travail en milieu scolaire, les enseignements d'une expérimentation pilote. *Direction régionale de santé publique, mars 2004*.

Ginsbourger, F. (2008). Le concept d'organisation à l'ère des services : tensions dans les services publics. *Cadres-CFDT*, 428.

Ginsbourger, F. (2008). *Des services publics face aux violences : concevoir des organisations source de civilité*. Ed. ANACT

Girard, S. A. ; Laliberté, D. et Dompierre, J. (2005). *Prévention de la violence au travail : guide de prise en charge*. Direction régionale de santé publique : Québec.

Gonin, G. et Moskalenko, C. (2001). Prévention et suivi des agressions des agents en contact avec le public. *Recherches et prévisions*, 66, 102-105.

Hirshman, A.O (1995). *A propensity to self-subversion*, Cambridge, MA, Harvard University Press. Trad. fr. *Un certain penchant à l'autosubversion. Essais*, Paris, Fayard

INRS (2003). Travail et agressions. Etat des lieux et prévention des risques. *Dossier Web* (<http://www.inrs.fr/>).

INRS (2008). Le stress au travail. *Dossier Web* (<http://www.inrs.fr/>).

Jmal-Hammami, K. ; Loukil-Feki, M. ; Moalla, E. ; Gargouri, I. et al. (2006). Les agressions sur les lieux du travail en milieu hospitalier. À propos de 107 cas. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 67, 4, 626-630.

Joseph, I. (1991). « Coopération et justification. La prestation de service et les logiques d'usage ». Tome 3 des actes du colloque : *A quoi servent les usagers ? RATP DRI*

Ladhari, N. ; Fontana, L. ; Faict, T.W. ; Gabrillargues, D. et al. (2004). Etude des agressions du personnel du Centre Hospitalier Universitaire de Clermont-Ferrand. *Archives des maladies professionnelles*, 65, 7-8, 557-563.

Lasfargues, G. (2006). Données de la littérature scientifique sur la violence au travail, *29<sup>ème</sup> congrès national de médecine et santé au travail*, Archive maladie professionnelle.

Laïb, N. (2008). Les actes de violence recensés par le SIVIS dans les établissements publics du second degré en 2007-2008. *Les notes d'information - D.E.P.P - N°08.34* (<http://education.gouv.fr/>).

Lamoise, J. et Petitot, C. (2009). Enquête nationale de victimation en milieu scolaire. *Direction* ([www.snpden.net](http://www.snpden.net)), 167, 20-23.

Leka, S. et Cox, T. (2008). *The European framework for psychosocial risk management. PRIMA-EF.*

Lopez, G. (2004). Agression dans l'entreprise, gérer les traumatismes. *Face au risque*, 399, p. 23-25.

Loubet-Deveaux, A. (2002). Incivilités et violences dans les transports en commun. Comment ne pas sous estimer l'impact de l'organisation du travail sur la santé des conducteurs. *Travailler*, 9, 163-171.

Marchal, H (2006), *Le petit monde des gardiens concierges : un métier au cœur de la vie HLM*, L'harmattan, Collection Logiques sociales.

Merchant, J.A & Lundell, J. A (2001) *Workplace Violence : A report to the nation* (Rapport n° R13/CCR717056-01), Iowa City, University of Iowa.

Organisation Internationale du Travail (2003). *Recueil de directives pratiques sur la violence au travail dans le secteur des services et mesures visant à combattre ce phénomène*. Genève : Bureau International du Travail.

Organisation mondiale de la santé (2002), *Rapport Mondial sur la violence et la santé*, sous la direction de E. G Krug et al.

Paoli, P. et Merlié, D. (2001). *Troisième enquête sur les conditions de travail*, Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de travail.

Parent-Thirion, A., Fernández Macías, E., Hurley, J, Vermeylen, G. (2007), *Fourth European Working conditions Survey*, Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de travail.

- Pavageau, P. (2002). Violence subie et souffrance des personnels en établissement pénitentiaire. *Communications aux Journées de Cholet. Société de médecine et de santé au travail de l'Ouest*, Novembre 2002.
- Perzinsky, E. (2006). La violence dans les relations de service : comment gérer le mécontentement des clients face aux offres commerciales peu tenables, Mémoire de recherche *Paris X-Nanterre, septembre 2006*.
- Poulliot, G. (2005). Dans certains cas d'agression, une enquête approfondie s'impose. *Objectif Prévention*, 28, 5, 5-7.
- Poulliot, G. (2007). Prévention de la violence à la source dans un centre jeunesse. *Objectif Prévention*, 30, 3, 10-11.
- Proulx, Y. (2007). Repères pour aménager un bureau de travail sécuritaire. *Objectif Prévention*, 30, 3, 18-30.
- Proulx, Y. (2007). Une équipe de code blanc de Douglas. *Objectif Prévention*, 30, 3, 12-14.
- Reiss A, Roth JA (eds.) (1993). *Understanding and Preventing Violence*. Washington, D.C., National Academy Press, vol.1, p.35
- Robien, G. ; Sarkozy, N. et Clément, P. (2006). Circulaire n°2006-125 du 16 août 2006 : Enseignement élémentaire et secondaire, lutte contre la violence : prévention et lutte contre la violence en milieu scolaire. *Bulletin Officiel de l'enseignement scolaire n°31 du 31 août 2006*.
- Roché, S. (2000). *Transports et incivilités*. Expertise pour le prédict, Paris, Ministère de l'équipement, des transports et du logement.
- Sueur, J. (2006). *La violence dans les relations de service : comment gérer le mécontentement des clients face aux offres commerciales peu tenables*. Mémoire de recherche : *Université de Paris X-Nanterre, septembre 2006*.
- Suff, P. (2003). A safe place to work? *Occupational health review, issue 106*.
- Teyssier-Cotte, C. ; Chopard, B. ; Dartois, M.F. ; Desormière, M. et al. (2006). À partir d'observations, des questions sur la violence au travail. *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 67, 1, 62-64.
- Torresani, F. (2006). Prise en compte du risque de violences subies par le personnel en secteur psychiatrique : un exemple de coopération entre le CHSCT et le service de santé au travail. *Cahiers des fps*, 5, 25-28.

Tragno, M., Duveau, A., Tarquinio, C. (2007), Les violences et agressions physiques au travail : analyse de la littérature, *Revue européenne de psychologie appliquée*, 57, p. 237-255.  
Travail et sécurité, Dossier : Des gestes et des mots qui font mal, *mars 2007*, 16–26.

Van de Weerd, C. ; Siano, B. ; Langevin, V. et Savescu, A. (2008). Topic center risk observatory project P08-06: *violence and bullying*.

Veltz, P. (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, éd. Gallimard.

Vidal-Naquet, P.A, & Tievant, S. (2005), « Incivilités et travail de civilité », *les cahiers de la sécurité*, 57, 2eme trimestre : 13-32.

Walker, J.-P. (2007) PECVAT : Protocole de prise en charge des agressions au travail. *Cahiers FPS*, 6, 12-15.

Wyvekens, A., Donze-lot, J., Mevel,C., Oblet, T., Villechaise-Dupont, A., (2003). *Les incivilités à la poste*, rapport de recherche, collection de la Mission de recherche de la Poste, Paris

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons.

## 9. Annexes : La violence externe dans différents secteurs d'activité professionnelle

### 1. Les transports

Le rapport sur lequel est basée cette annexe (La violence et l'insécurité dans les transports en France aujourd'hui : Rapport pour le Conseil National des Transports ; Blatter, 2002) traite de la violence externe exercée sur les travailleurs des entreprises de transport. Les salariés les plus concernés sont ceux qui sont en contact avec le public (transports en commun, péagiste d'autoroute), ceux qui exercent des tâches répressives (contrôleurs, agents des services de sécurité), ceux qui sont en contact avec de l'argent, de la marchandise de valeur (convoyeurs de fonds, conducteurs routiers transportant des marchandises).

#### ► **Le transport public de personnes**

##### ■ **Etat des lieux**

A la RATP, en valeur absolue, les machinistes et les agents de contrôle et de maîtrise sont les catégories de personnel plus touchés. Toutefois si l'on rapporte le nombre d'atteintes aux effectifs de métiers, ce sont les agents de sécurité et les contrôleurs les plus touchés. Les agents de la RATP subissent de plus en plus de violences dont des agressions avec cutters, couteaux et armes à feu et dans 80% des cas des agressions verbales de type réflexion, insultes, menaces et crachats (David, 2000). En 2000 à la SNCF, on a recensé 3,5 atteintes par jour en moyenne, la plupart des agressions (97% en 1999) concernent des « actes gratuits », des coups et blessures et des bagarres ou rixes, le reste concerne des vols avec violences.

Dans les transports urbains de province, les agressions sont en augmentation et concernent essentiellement (90%) les conducteurs et vérificateurs (moins nombreux et plus exposés) ; les contextes d'agression sont surtout la vérification des titres (1/3 cas) et « aucun motif apparent » (1/5 cas) ; 50% des agressions sont faites à mains nues et les insultes et menaces verbales représentent 17,5% des agressions ; le nombre de jours dus à des arrêts de travail consécutifs à des agressions est en augmentation. Par exemple, dans le réseau urbain et inter-urbain de Montpellier (Bondéelle et al., 2007), une enquête par questionnaire a été réalisée en 2005 dans le cadre du CHSCT (entreprise « les courriers du midi ») afin de définir les actions à mener concernant les risques d'agressions pour les travailleurs. 52% des chauffeurs ont déclaré ressentir le risque d'agression à leur poste de travail, surtout les plus âgés. On constate une augmentation des altercations avec les clients et une augmentation des actes de violence sans motifs « visibles ». Toutefois un conducteur sur trois considère que la remontée d'informations n'est pas toujours faite à la hiérarchie et un sur deux estime que les responsables ne sont pas à l'écoute. De même au sein de la société de transports automobile de voyageurs dans l'Essonne et le Val de Marne (Bondéelle, 2008), le nombre d'insultes et d'agressions de conducteurs ainsi que de dégradations a significativement augmenté entre 2004 et 2006.

*Dans les transports inter-urbains de voyageurs, on constate une augmentation des comportements conflictuels dans les transports d'enfants et par conséquent, les conducteurs commencent à bénéficier de formations à la spécificité des relations avec les « jeunes » et des accompagnateurs sont mis en place dans certains transports scolaires.*

## ■ Conséquences

Les conséquences *individuelles* sont importantes : Un tiers des victimes subit un stress post-traumatique. Par exemple, à la RATP les inaptitudes médicales se multiplient : 65% de celles-ci concernent les machinistes. De plus, les atteintes à la santé des salariés de la RATP tendent à apparaître de plus en plus tôt (nombreux arrêts maladie). Elles apparaissent en moyenne au bout de 5 ans alors qu'auparavant ces atteintes apparaissaient au bout de 20 ans (David, 2000). Les conséquences *collectives* sont également à prendre en considération. En effet, les agressions peuvent avoir des répercussions sur les autres salariés, détériorer les conditions de travail et les relations dans l'entreprise. Une diminution de l'investissement au travail, des problèmes dans la relation au public, à l'encadrement et avec les collègues peuvent notamment apparaître. Il peut y avoir également une dégradation du climat social : il y a régulièrement des grèves suites aux agressions graves. On peut aussi noter des conséquences *financières*. En effet, le nombre de jours d'arrêt de travail a une incidence sur le montant de la cotisation « accidents de travail ». De plus, l'image de l'entreprise peut se trouver affectée suite à plusieurs agressions.

## ■ Actions sur l'environnement de travail

En 1997, le ministère des transports a mis en place un programme de prévention avec comme priorités : une augmentation des personnels en contact avec le public, un développement des mesures de dissuasion et un renforcement des moyens et mesures de répression, ainsi que la mise en place de contrats locaux ou départementaux de sécurité entre les différents acteurs impliqués (police, justice, préfets, maires, éducation nationale, associations de quartiers...).

Des agents de sécurité ayant le statut d'agents de sûreté des transports sont présents à la SNCF et la RATP, et des services de police spécialisée ont été mis en place. Il existe également une coordination entre certains services de sécurité et les forces de l'ordre via un commandement central ou une proximité des locaux. De plus, un renforcement des répressions des infractions a été décidé via, entre autres, des lois aggravants les sanctions en cas d'agressions contre les agents des transports, une amélioration des conditions de signalement des infractions, un décret autorisant la réalisation de contrôle d'identité par les agents exploitants et la mise en place d'un délit de « fraude habituelle ».

Dans les *entreprises*, des personnes sont chargées de la sécurité et certains agents sont formés à l'analyse du risque de situations conflictuelles et/ou à la gestion du stress. De plus, des actions de communication et de sensibilisation sont réalisées via des partenariats avec l'éducation nationale ou des associations. Des actions sociales sont même réalisées (RATP, SNCF...) et

des agents d'accompagnements ou de médiation sont mis en place dans les transports (« grands frères »...). Par exemple, la RATP a mis en place des agents de médiation, des actions de sensibilisation dans les écoles afin de réduire les actes violents et les incivilités. La lutte contre la fraude est également renforcée via l'augmentation des équipes de contrôleurs et la montée par la porte avant des bus qui est généralisée. De plus, des caméras, le repérage par satellite des bus et des cabines anti-agressions sont installés dans les bus. Chaque entreprise a sa propre politique de prévention (Encadré) et utilise certains des éléments sus-cités.

Bien qu'intéressantes, il faut néanmoins souligner que ces mesures sont essentiellement répressives et sécuritaires et qu'il faut pouvoir aller au-delà.

***Exemples de prévention dans les transports en commun : Prévention dans une entreprise de transports urbains de Montpellier (Bondéelle et al., 2007)***

Proposition d'installer des GPS dans les bus, de créer une équipe mobile d'intervention et d'installer des caméras dans les bus (cela se fait ailleurs) ; Explication au sujet du langage des jeunes : certaines expressions pouvant paraître violentes font partie de leur langage courant ; Pistes d'interventions : augmentation des contrôles dans les véhicules, règles de comportement plus visibles, augmentation de la protection du poste de conduite ; Mise en place d'une fiche de relevé d'agression transmise au CHSCT et à la hiérarchie.

Société de transport automobile de voyageurs dans l'Essonne et le Val de Marne (Bondéelle, 2008)

Une mobilisation pour la prévention a été mise en place en partenariat avec le CHSCT et la CRAMIF. La politique de prévention contient plusieurs points : lignes suivies par des régulateurs de trafic pendant tout le service ; des agents de sécurité sont présents la nuit de 2h30 à l'heure du retour des bus ; une formation de la jeune clientèle est mise en place via des interventions dans les collèges et les lycées ; les receveurs et conducteurs reçoivent une formation à la gestion des conflits.

## ■ **Prise en charge**

La *RATP* a mis en place l'IAPR (David, 2000) et des dispositifs d'accompagnement des victimes. L'*assistance judiciaire* est préconisée : l'entreprise est incitée à se porter partie civile, prendre en charge les frais d'assistance et établir des partenariats avec les magistrats. Dans une *société de transports automobiles de voyageurs de l'Essonne et du Val de Marne* (Bondéelle, 2008), une procédure de prise en charge des victimes a ainsi été mise en place. Un rapport d'incident en cas d'actes violents ou délictueux, ainsi qu'un dépôt de plainte si besoin, sont réalisés suite aux agressions. De plus, le rapport d'incident permet la centralisation des informations auprès de la personne responsable de la sécurité et de la prévention et cette personne peut donc constituer un relais entre l'entreprise et les partenaires institutionnels dont les forces de l'ordre.

L'*accompagnement social et professionnel* peut être en partie pris en charge par l'encadrement de proximité et donc celui-ci doit être sensibilisé aux mesures d'accompagnement des salariés. Le *système de prévoyance sociale* est là pour pallier les possibles conséquences des agressions

### **Prise en charge des victimes à la RATP**

La RATP a participé à la création de l'IAPR (institut d'accompagnement psychologique post-traumatique de prévention et de recherche). Les missions de l'IAPR sont l'accompagnement des victimes d'agressions, la prévention des risques d'agression, le conseil et la formation de l'encadrement ainsi que la réalisation de recherches dans ce domaine (David, 2000). L'IAPR est chargé entre autres de repérer les signes de souffrance pouvant générer des comportements violents chez les agents. Au bout de 3 mois d'existence, l'IAPR était déjà fortement sollicité par les agents pour des suivis psychologiques et des consultations ponctuelles. En plus de la création de l'IAPR, une déclaration systématique d'incidents a été mise en place (reconnaissance du salarié comme victime) ainsi que la possibilité pour les agents d'appeler 24h/24 un numéro gratuit pour recevoir un soutien psychologique suite au traumatisme (David, 2000).

### **► L'aviation**

Les personnels navigants de l'aviation civile sont de plus en plus confrontés à des actes d'incivilités à bord et lors des escales (de 490 incidents en 1997, on est passé à 3000 incidents en 1999) (Donne et Vallet, 2003). Ces derniers citent une étude de 1999 identifiant l'origine de ces incidents : le sevrage tabagique dans 35% des cas, l'abus d'alcool dans 17% des cas, la promiscuité et les mauvaises places dans 11% des cas, le refus de respecter les consignes et règles dans 9% des cas et le reste recouvre 18% des cas. Pour *l'organisation de l'aviation civile internationale* c'est un thème prioritaire, la conférence européenne de l'aviation civile a choisi de mettre en place une prévention des actes d'indiscipline et la formation de personnels dans ce domaine. Elle a également édité des recommandations pour qu'il y ait des procédures harmonisées de gestion et traitement des incidents. Les personnels au sol des aéroports sont également de plus en plus touchés par les incivilités qui augmentent en conséquence de l'augmentation du flux de passagers et de différents aléas tels que la longueur des files d'attentes et l'augmentation du risque de rater son avion ou sa correspondance (Donne et Vallet, 2003).

### **Prévention à Air France**

Dans un Centre de correspondance d'Air France, on assistait à une montée de la violence des passagers (hors terrorisme) (Donne et Vallet, 2003). Suite à cela, une procédure de conduite à tenir et un document d'incident comportemental des passagers ont été mis en place (1999) : 1. Constat des faits, témoignage, identification du passager ; 2. Assistance et écoute prises en charge par le service des ressources humaines et le service médical ; 3. lettre type pour le passager ; 4. noter le degré de violence et réponse en fonction (Donne et Vallet, 2003). Un Accès à la cellule psychologique du ministère de l'intérieur (Service de Soutien Psychologique Opérationnel) est également prévu. Une procédure de prise en charge des victimes est mise en place : la direction veille à la réparation du préjudice et au respect des procédures ; la hiérarchie directe applique les procédures, recueille les témoignages, assure l'agent de son bon droit et l'accompagne dans ses démarches ; les collègues de travail peuvent être les confidentes de l'incident « à chaud » ; les services médicaux et les services sociaux sont là pour le débriefing et la prise en charge psychologique à court, moyen et long terme. De plus, des formations sont proposées aux agents : généraliste sur la relation de service et spécifique sur les moyens de faire face aux situations conflictuelles dans le service aérien ; des informations éducatives sur le danger des comportements violents pour la sécurité aéronautique sont mises à disposition des passagers.

### ► **Les receveurs de sociétés d'autoroute**

Ces derniers réalisent 300 à 400 saisies par heure, ils sont victimes de fréquentes agressions verbales et souffrent donc de leur accumulation. Ces agressions font souvent suite à des conflits avec les usagers au sujet d'incidents techniques (e.g. carte de paiement défectueuse) (Debout, 1999). De plus, les receveurs sont en situation d'isolement la nuit, ce qui tend à générer de l'inquiétude et du stress. Dans les petites gares, la gratuité a été instaurée lors de certaines plages horaires nocturnes étant donné le risque d'agressions et de hold-up lors de ces périodes.

### ► **Les transports de marchandises**

Les vols de chargement ou de véhicule par des bandes organisées agissant de façon très violente est le problème principal. La *conférence européenne des ministres des transports* est favorable à une harmonisation des concepts et des définitions afin de pouvoir récolter des informations sur ce problème. De cette conférence, il ressort qu'il est possible d'améliorer la situation en sécurisant les stationnements et en éditant une brochure indiquant les niveaux de sécurité des parkings existants, en établissant un contrôle des axes les plus sensibles (préalablement identifiés), en mettant en place des moyens de communication entre les conducteurs et la base ou les forces de l'ordre et en informant les salariés sur les risques. Une coordination avec la DDE, la gendarmerie et les acteurs privés permettrait de sécuriser les sites dangereux en liaison avec le groupe inter-ministériel de lutte contre la délinquance itinérante.

### ► **Les convoyeurs de fond et de valeurs**

La violence subie par ceux-ci est celle d'organisations criminelles qui usent d'armes à feu, plastiquent les fourgons et utilisent de plus en plus d'armes de guerre. *Le ministère de l'intérieur et celui des transports* ont réagi suite au conflit de 2002 avec les travailleurs concernés : De nouvelles normes de blindage ont été mises en place ; le gilet par-balles a été rendu obligatoire ; les locaux desservis doivent être obligatoirement aménagés en fonction des caractéristiques des immeubles, de la nature des activités et des conditions de desserte ; il existe dorénavant la possibilité de transporter dans des voitures banalisées des billets qui seront marqués et contenus dans des valises sécurisées ; une arme supplémentaire utilisable dans les véhicules est fournie aux salariés ; une séparation physique doit être mise en place entre l'activité de transfert de fond et l'activité commerciale ; le convoyage de nuit et/ou à des horaires aléatoires est interdit ; les salariés ont droit à une prime de risque et à un suivi (ainsi que leur famille) lorsqu'ils sont victimes ou témoins d'agressions.

**Note de la CRAMIF sur la prévention des risques d'agression lors des interventions de convoyeurs de fonds.**

Cette note (CRAMIF, 2003) reprend l'essentiel des mesures à prendre pour assurer la sécurité des salariés des entreprises de transports de fond, des salariés des entreprises où ont lieu les livraisons ou enlèvement de fonds et du public pouvant éventuellement se trouver sur place au moment de l'intervention des convoyeurs. Le risque visé est bien entendu « *l'agression à main armée ayant pour mobile le vol* ». Cette note technique détaille les mesures de prévention à mettre en place, ces mesures doivent être issues d'une concertation entre les deux entreprises concernées (convoyage de fond et entreprise « cliente »). Ces mesures porteront essentiellement sur l'aménagement sécuritaire du site, du bâtiment et/ou des locaux où a lieu l'intervention des convoyeurs et sur la mise en place de mesures complémentaires d'ordre technique et/ou administratif. Les deux buts principaux de ces mesures sont de mettre les convoyeurs hors de portée des agresseurs éventuels et d'éviter le contact direct entre les convoyeurs et d'autres personnels. Des exemples d'aménagements sécuritaires et des mesures complémentaires (e.g. pour le stationnement du véhicule blindé, en cas de trajet piéton non protégé) sont également proposés dans cette note.

## **2. Les commerces**

Il existe différents types de commerce : cela va du petit commerçant de quartier à la grande surface. Selon le type de commerce, le problème des violences externes et les ressources pour la prévention ne seront pas les mêmes.

Dans un article de Cohen (2005), on peut lire qu'au Québec les **vendeurs des petits commerces** sont assez fréquemment victimes d'agressions et de hold-up. En effet, que ce soit en France ou au Québec, les personnes qui travaillent dans des petits commerces sont sans doute plus exposées aux agressions que d'autres car :

- Elles sont souvent seules sur leur lieu de travail,
- Il arrive que certains commerces (souvent des épiceries) ouvrent à des horaires atypiques (tôt le matin et tard le soir).

Les conséquences de ces agressions sont celles que nous avons vues dans la partie 4. *Conséquences*. Cohen (2005) parle de nombreux cas de syndrome post-traumatique qui peuvent handicaper lourdement les commerçants. Il constate également que **mettre en place un protocole de prévention est difficile** en raison :

- Du grand nombre de commerçants,
- De leur isolement,
- De leur manque de disponibilité.

La commission de la santé et de la sécurité au travail du Québec a choisi de développer un partenariat avec les agents de la police « *sociocommunautaire* » (Cohen, 2005) : un agent de police dépose et explique une fiche ou affiche contenant des recommandations pour améliorer la sécurité via l'aménagement des lieux et des méthodes de travail, ainsi que des

conseils pour éviter le pire en cas d'agression (Encadré). Cohen (2005) explique qu'un aménagement des petits commerces est recommandé car il peut permettre d'améliorer la sécurité des policiers lors d'intervention en cas de vols à main armée, de diminuer le nombre d'agressions dans les petits commerces et d'augmenter la protection des employés et des biens.

***Prévention des agressions dans les petits commerces (Cohen, 2005)***

Prévention : informer les nouveaux employés sur les dispositifs de prévention ; un bouton d'alarme inaudible peut être installé ; prévenir rapidement la police si une personne suspecte est présente.

Aménagement des locaux : bon éclairage ; dégagement de la caisse et des alentours de celle-ci ; miroirs d'allées ; visibilité de l'intérieur depuis l'extérieur ; verrouillage des entrées le soir et la nuit avec un dispositif de verrouillage à distance ; guichet passe-monnaie et passe-objets ; porte d'entrée visible depuis la caisse.

Comportement en cas de vol : calme et pas de mouvements brusques ; ne pas activer l'alarme sauf celle-ci est inaudible et non-visible ; expliquer les gestes que l'on fait à l'agresseur et remettre l'argent sans discuter ; ne pas poursuivre le voleur.

Dans un article de Alcouffe et collaborateurs (2006), la problématique des violences externes est abordée au sujet des **hôtes et hôtesse de caisse de grandes surfaces** (enquête concernant à 90% des hyper et supermarchés). Les auteurs ont interrogé des hôtes et hôtesse de caisse d'île de France (1325). L'enquête montre que 94% des salariés interrogés ont été victimes d'au moins une catégorie de violence issue du public : 7.8% d'un hold-up armé et 3.9% de coups et blessures, 34.2% de comportements agressifs, 63% d'agressions verbales, 84.1% d'incivilités et 81.5% d'éclats de voix dans la file d'attente. Malgré cela, 73% des personnes interrogées se sentent en sécurité au travail. Les auteurs se demandent si « l'habitude » de subir agressions verbales et incivilités ne pourrait pas avoir comme conséquence une banalisation de celles-ci. La plupart du temps (58.3%) les violences ne semblent pas avoir de conséquences sur les salariés : seulement 3.2% ont eu un arrêt de travail suite à des violences, 7.3% des médications, 18.2% des troubles du sommeil, 22% des angoisses et 11% peur d'aller travailler. Toutefois, l'accumulation de doléances et de récriminations, alors que les hôtesse et hôtes doivent conserver une attitude d'accueil, peut avoir des conséquences sur leur santé qui n'apparaissent pas dans cette enquête (§4.1.2.1). Les auteurs recommandent donc de tenir compte de ce phénomène dans le souci de préserver la santé des hôtes et hôtesse de caisse.

L'enquête réalisée par Alcouffe et ses collaborateurs (2006) montre également que la prévention existante vise à :

- Augmenter la fluidité de la file d'attente aux caisses,
- Assurer la présence d'une personne habilitée pour intervenir en cas de violence des clients,
- Mettre en place des équipes de sécurité en cas de vol et/ou agression (les interventions sont rapides et la personne habilitée est disponible).

Si l'ensemble de ces dispositifs semble pertinent, il concerne surtout le cas d'agressions violentes, qu'elles soient verbales ou physiques. Les agressions verbales plus minimes et les

incivilités dont sont fréquemment victimes les hôtes et hôtesse ne paraissent pas encore être suffisamment prises en compte. Il semble donc qu'il y ait là une piste à explorer pour mieux prévenir les conséquences de ces incivilités et agressions verbales répétées.

### **3. Le travail social : l'exemple d'une rencontre fructueuse entre professionnels du travail social**

Ces dernières années ont vu émerger de nouvelles formes de violences subies par les intervenants sociaux (peu d'agressions physiques, agressions verbales fréquentes). C'est pourquoi une journée d'étude a été organisée par le comité de liaison et de coordination des services sociaux de Seine-Saint-Denis (Clicoss 93) (Catal et Grenel, 2006). Le but de cette journée était d'explorer la problématique des violences subies par les intervenants sociaux (assistants familiaux, agents d'accueil ou administratifs, travailleurs sociaux, médiateurs...).

Elle a abouti à la formulation de pistes de prévention consignées dans un guide à l'usage des intervenants sociaux (Catal et Grenel, 2006). Celui-ci a été émis par le service social départemental de Seine-Saint-Denis et est intitulé « *Les questions de violence en circonscriptions de service social* ». Ce guide contient quatre chapitres :

- **1. Comment prévenir ?** Ce chapitre concerne l'amélioration des conditions organisationnelles de travail : facilitation de l'accueil, de l'information et de l'orientation des usagers.
- **2. Comment en parler ?** Pouvoir parler des questions de violence devrait faire partie du projet de travail de chaque équipe. Cela peut permettre une expression des angoisses, la révélation d'éventuels dysfonctionnements d'organisation ou de comportement, une analyse et un éclairage des situations, un soutien entre intervenants et la mise en place de relais.
- **3. Quelle prise en charge ?** Les modalités de recours à la police et/ou aux pompiers sont précisées. La prise en charge en cas d'atteintes physiques ou psychologiques est également détaillée : premiers gestes de secours, accompagnement éventuel à l'hôpital, déclaration d'accident du travail, contact avec un médecin du travail, un médecin traitant et un supérieur hiérarchique. La mise en place d'un espace de parole est conseillée afin que l'équipe puisse discuter collectivement des événements. Il est recommandé que la victime de violences rencontre un psychologue ou un psychiatre. De plus, il est conseillé que le service ait toutes les informations qui concernent les événements violents ayant eu lieu et facilite la mise en place du dispositif de soutien tout en apportant une écoute à la victime de violences.
- **4. Démarches et procédures ?** Dans ce chapitre, les différentes démarches à suivre suite à une agression sont détaillées en plusieurs sections : « *Où ?* », « *Quand et par qui ?* », « *Comment ?* » et « *Bon à savoir* ».

Dans le département de Seine-Saint-Denis, des démarches de prévention des violences sont déjà en place (Catal et Grenel, 2006) :

- Dans les **centres PMI**, la fermeture est préférée à une présence unique, les visites à domicile peuvent être réalisées par deux personnes si cela est nécessaire et des groupes de travail pluriprofessionnels ont été mis en place. De plus, un modèle de déclaration d'incident, un document d'aide à la réflexion et un guide des procédures en cas d'infraction ont été élaborés.

- A la **CAF** (Caisse d'allocations familiales), les agents d'accueil participent à des groupes d'expression, avec une psychologue, sur la pratique professionnelle à l'accueil.

- A la **CPAM** (Caisse Primaire d'Assurance Maladie), le temps d'attente est souvent très important pour les usagers. En conséquence, une « *salle d'isolement* » a été installée afin de pouvoir gérer un éventuel conflit avec un usager et éviter que la situation ne dégénère. Toutefois, suite à une agression, des mesures supplémentaires ont été mises en place : affiches et courriers de sensibilisation, réflexion sur l'implantation des locaux ...

- Un **service de tutelle** a adopté diverses stratégies de sécurité : alerte des pairs en cas de détection de personne violente, réalisation des visites à domicile et/ou d'entretien en binôme lorsque la situation l'exige et demande d'une « *main levée* » de la mesure de tutelle s'il est impossible de l'exercer.

De plus, 7 organismes de Seine-Saint-Denis – *CPAM, CRAMIF, CAF, CNAV, ASSEDIC, DDASS et conseil général* – ont mis en commun leur expertise sur l'accueil du public. Leur partenariat a permis la création d'un logo commun et la mise en place d'une campagne d'affichage destiné à sensibiliser les usagers au respect des agents.

#### **4. Le secteur hospitalier**

##### **■ Facteurs liés aux épisodes violents dans les soins**

L'enquête PRESST-NEXT avait pour objectif d'analyser les raisons pour lesquelles les paramédicaux hospitaliers quittent prématurément leur profession et formuler des préconisations pour prévenir ce phénomène (Estryn-Béhar, 2008). Cette enquête a concerné plusieurs pays européens : Allemagne, Belgique, Finlande, France, Italie, Pays-Bas, Royaume Uni, Norvège, Pologne et Slovaquie. Près de 40000 personnes ont répondu au questionnaire. Parmi les nombreux résultats, il ressort notamment que les agresseurs sont généralement les patients eux-mêmes ou un membre de leur famille. En France, 39,1% des soignants ayant répondu déclarent subir des épisodes violents chaque mois ou plus souvent. Ils sont 24,8% pour l'ensemble des pays concernés par l'enquête. Globalement, la plupart des épisodes violents ont lieu dans les services de psychiatrie, d'urgences et de gériatrie. (Estryn-Béhar et al., 2007).

Dans cette étude, plusieurs facteurs semblent expliquer la survenue d'épisodes violents :

- **Différents aspects du fonctionnement du travail en équipe** augmentent la probabilité de survenue d'épisodes violents : le manque de temps pour la transmission des informations entre équipes, les ordres contradictoires et le manque de soutien social, ...
- **Des conditions de travail astreignantes au niveau temporel et/ou physique** – *telles que le travail de nuit et/ou en horaires alternants ou le travail en posture pénible* – facilitent également la survenue des violences. De plus, les gestes techniques peuvent générer des réactions violentes quand ils sont faits trop rapidement, sans relation personnalisée, par des personnels éprouvant un sentiment de pénibilité de leurs conditions de travail.
- Les soignants les **moins qualifiés**, les infirmiers non-spécialisés et les soignants les plus **jeunes et les moins expérimentés** sont les plus exposés aux violences (même constat fait par Ladhari et al., 2004 et par Jmal-Hammami et al., 2006).
- L'exercice de la **psychiatrie** est celui qui expose le plus au risque d'agressions. Il est toutefois suivi du travail en **services d'urgence et en service de gériatrie long séjour** (Encadré : même constat fait par Ladhari et al., 2004 et par Jmal-Hammami et al., 2006).

#### ***Spécificités selon le secteur hospitalier***

Spécificité de la psychiatrie : diminution de la durée des séjours, patients les plus lourds et instables dans les services publics, diminution des effectifs.

Spécificité des urgences : locaux inappropriés, manque d'explications aux patients par les soignants, longue attente.

Spécificité de la gériatrie : besoin d'explications préalables des gestes et de soins personnalisés, problème de pression temporelle.

#### **■ Prévention spécifique au secteur hospitalier**

L'analyse des résultats de l'enquête presst-next (Estryn-Behar et al., 2007) fait apparaître plusieurs pistes pour ce qui est de la prévention :

- La **cohérence du projet de soin** élaboré par une équipe soudée ayant des habitudes de communication semble centrale pour limiter les épisodes violents.
- L'interruption des mécanismes d'escalade de la violence peut se faire via une meilleure **prise de conscience d'équipe, une meilleure communication** et l'utilisation de techniques de désescalade.
- Les tendances actuelles de **diminution des effectifs soignants et de diminution des durées de séjours des patients** peuvent tendre à accroître la violence des patients suivis en psychiatrie extra-hospitalière. Les auteurs conseillent un renversement de ces tendances.
- Il semble important que le **temps de transmission entre équipes soit suffisant**.

Globalement, dans l'optique de réduire les risques de violence externe dans le secteur hospitalier, Estryn-Behar et ses collaborateurs (2007) recommandent que **le temps de consolidation des équipes soit promu - malgré la pression à l'intensification de la productivité et à la mobilité des patients entre services - et la communication entre soignants et soignés soit améliorée.**

Dans le secteur psychiatrique, il semble important de prendre en compte le problème posé par les comportements violents de certains patients ayant des troubles du comportement (Suff, 2003 ; Pouliot, 2005 ; Torresani, 2006). Pouliot (2005) recommande d'**évaluer le potentiel de dangerosité des patients** lors de leur arrivée dans le service. Il préconise également une évaluation quotidienne de la dangerosité des patients à risque ainsi qu'une transmission entre les soignants du résultat de cette évaluation (Pouliot, 2005). Suff (2003) conseille que le passé du patient en ce qui concerne les agressions figure dans les données le concernant et soit accessible au personnel. Savoir qu'un patient présente des risques de passage à l'acte violent permettra au personnel de prendre les précautions nécessaires (par exemple de ne pas intervenir seul auprès de lui mais au moins à deux).

## **5. Le milieu scolaire**

### **■ Quelques chiffres**

Les chiffres les plus récents sur la violence scolaire en France concernent les établissements publics du second degré (collèges et lycées) et ont été recensés via le système d'information et de vigilance sur la sécurité scolaire (SIVIS ; Laïb, 2008). Le SIVIS est une « *enquête web* » réalisée auprès des chefs d'établissements qui peuvent y saisir les actes de violences tout au long de l'année scolaire. Le SIVIS remplace depuis l'année scolaire 2007-2008 le dispositif SIGNA qui avait été mis en place lors de l'année scolaire 2001-2002 (Laïb, 2008).

L'enquête SIVIS (Laïb, 2008) indique que sur l'ensemble de l'année scolaire 2007-2008 les établissements publics du second degré (métropole et DOM) ont enregistré en moyenne **11.6 incidents pour 1000 élèves** (pour un total de 4.5 millions d'élèves). Cette enquête montre que les actes de violence grave sont **essentiellement des atteintes aux personnes (81%)**. Ces atteintes sont essentiellement des violences verbales (46%) ou des violences physiques (45%). **Quatre-vingts cinq pour cent des incidents graves déclarés par les établissements sont le fait d'élèves** et les autres auteurs sont principalement des personnes extérieures à l'établissement (Tableau). Globalement, les **violences physiques et verbales que subissent les membres du personnel sont le fait d'élèves (90%)** et le **personnel semble principalement exposé aux violences verbales (75% des atteintes)**.

Tab. : Les incidents graves selon le type d'auteur et de victime (en%)

Auteurs	Victimes				
	Elèves	Personnel établissement	Autres personnes	Sans victime	Ensemble
Elèves	36.3	40.1	1.5	7.1	85.0
Personnel établissement	0.5	0.1	0.0	0.0	0.7
Autres personnes	6.3	4.5	0.3	3.2	14.4
Ensemble	43.2	44.7	1.9	10.3	100.0

Source : DEPP – enquête SIVIS 2007-2008, reproduit de Laïb, 2008.

Champ : ensemble des établissements publics du second degré (métropole et DOM).

*Attention* : La proportion importante d'actes commis envers le personnel peut être due au mode de recensement de la violence dans SIVIS.

En effet, tous les actes concernant le personnel sont recensés mais les actes impliquant des élèves doivent répondre à certaines conditions pour être recensés.

### ■ La prévention en France

La littérature sur la prévention de la violence externe dans le milieu scolaire est assez restreinte. Toutefois, une **circulaire ministérielle qui concerne la prévention et la lutte contre la violence en milieu scolaire est parue en 2006** dans le Bulletin Officiel de l'enseignement scolaire (Robien et al., 2006).

Le premier chapitre de cette circulaire propose comme **socles de la prévention l'acte pédagogique et le cadre éducatif**. Il est noté que « *les auteurs d'actes de violences sont souvent des jeunes en situation d'échec scolaire* » et qu'en conséquence prévenir l'échec scolaire (faire respecter l'assiduité, proposer des solutions pour éviter les décrochages scolaires), c'est aussi prévenir la violence. La participation des enseignants à la formation des futurs citoyens est considérée comme un facteur de prévention de la violence. Divers buts d'actions sont proposés : contribution à l'éducation à la citoyenneté, prévention de l'absentéisme, développement de mesures alternatives à l'exclusion, préservation de la santé des élèves et multiplications de dispositifs spécifiques du type de l'opération « *école ouverte* ».

Le second chapitre de cette circulaire propose des **objectifs et modalités de mise en œuvre pour améliorer l'aide aux victimes et renforcer la prévention et la formation** :

- *Soutien et accompagnement des victimes de violences* (obligation légale de protection juridique des fonctionnaires, accompagnement judiciaire et pédagogique des victimes).
- *Procédures visant à assurer la sécurité des personnels et élèves* : réalisation d'un diagnostic et d'un audit de sécurité, sécurisation des abords des établissements scolaires, mise en place de correspondants sécurité (police ou gendarmerie) de l'école.
- *Organiser le recueil des informations, les conduites à tenir et le suivi des situations* : Le chef d'établissement saisit dans le logiciel SIGNA (SIVIS depuis 2007 ; Laïb, 2008) les actes

graves, il doit effectuer une saisine de l'autorité judiciaire en cas de faits délictueux ainsi que signaler les situations à risque au Président du Conseil Général et effectuer un suivi des élèves « *présentant des problèmes de comportement* ».

- *Responsabiliser les élèves et associer les parents* : Règlement intérieur, respect de l'obligation d'assiduité, mise à disposition des locaux en dehors des heures de classe pour des activités favorisant l'intégration des familles, procédures disciplinaires envers les élèves responsables d'incidents mineurs, note de vie scolaire pour « *valoriser les comportements responsables* » dans les collèges.

- *Améliorer l'efficacité des partenariats* aux niveaux infra-départemental (école et conseil locaux de sécurité et de prévention de la délinquance) et départemental (conventions de partenariat avec le préfet, les procureurs de la république...).

- *Mise à disposition d'outils et développement de la formation par le ministère* : Sur le site <http://eduscol.education.fr>, on peut trouver plusieurs documents sur les violences scolaires destinés aux professionnels de l'éducation. Les formations inter-institutionnelles (éducation nationale et police ou gendarmerie) sont encouragées et il est prévu que la formation initiale à l'IUFM comporte des modules concernant la gestion des élèves « *difficiles* ».

Le chapitre 3 de cette circulaire concerne **l'évaluation et le suivi de ce dispositif**. Il est noté que le dispositif de prévention de la violence devra être renforcé aux niveaux : national (comité de pilotage associant les ministères de l'Education Nationale, de la Justice et de l'Intérieur), académique (élaboration de programmes de prévention spécifiques), départemental (conférence départementale de sécurité ) et de l'établissement scolaire ( procédures de prévention mise en place par le chef d'établissement).

Une enquête est en cours de réalisation à l'échelle nationale (Lamoise et Petitot, 2009). Cette enquête, proposée par le DEPP (direction de l'évaluation de la prospective et de la performance), associe l'Education Nationale et l'observatoire national de la délinquance. Il s'agit d'une **enquête de « victimation »** (on demande un échantillon de la population ce qu'il a subi comme actes violents), elle permettra d'appréhender du point de vue des victimes les violences en milieu scolaire. Actuellement, les seules données concernant la violence sont les données recueillies via l'enquête SIVIS réalisée auprès des directeurs d'établissement (Présentées plus haut : *Quelques chiffres* ; Laïb, 2008). Selon Debarbieux (Lamoise et Petitot, 2009), ce genre de données institutionnelles est bien souvent insuffisant pour réellement appréhender le phénomène des violences scolaires. En effet, la plupart des enquêtes de victimation montrent un décalage entre la connaissance institutionnelle et la réalité des agressions subies (Lamoise et Petitot, 2009). L'enquête de victimation permettra donc de mieux connaître l'étendue de la violence en milieu scolaire, les circonstances de ces violences et les facteurs liés à ces violences.

## ■ *Les enseignements d'une expérimentation pilote au Québec*

L'équipe de santé au travail de la direction régionale de santé publique de la capitale nationale et le département des relations industrielles de l'Université Laval, en partenariat avec la centrale des syndicats et la fédération des commissions scolaires du **Québec** ont réalisé ce **projet pilote sur la problématique de la violence au travail en milieu scolaire** dans trois écoles secondaires et une école primaire (Gignac et al., 2004). Ce projet a consisté en :

- **1.** Une enquête sur la fréquence, les formes et l'ampleur de la violence au travail dans le milieu scolaire (toute catégorie de personnel), le sujet étant peu connu.
- **2.** Une sensibilisation de toutes les catégories du personnel.
- **3.** Une prise en charge de la violence au travail en termes de prévention et de contrôle.

### *Diagnostic*

Quarante-six pour cent des répondants à l'**enquête québécoise** (Gignac et al., 2004) ont déclaré avoir été victimes de violences lors des 15 mois précédant l'enquête, dans 79,4% des cas il s'agit de violences psychologiques. La plupart du temps l'agresseur est un élève. Environ 25% des répondants déclarent éprouver de l'insécurité, de l'insatisfaction, de la crainte par rapport au climat de travail. 62,5% des personnes victimes de violences ont déclaré l'événement, les autres ne l'ont pas fait par manque de confiance envers la direction, la craintes de jugement négatif sur eux, le choix de régler eux-mêmes la situation ou le fait que pour eux une déclaration ne semble pas nécessaire (Gignac et al., 2004).

### *Elaboration, mise en œuvre du plan d'action et suivi*

Les établissements concernés par l'**expérimentation pilote québécoise** recevaient une documentation de sensibilisation contenant les définitions, les formes, les processus, les déterminants et les solutions de prévention possibles de la violence au travail, ainsi que des études de cas (Gignac et al., 2004). Des membres du personnel étaient sensibilisés au problème de la violence au travail puis devenaient des formateurs travaillant en équipe avec 25 personnes. Ce **système de sensibilisation par des pairs** semble avoir été bien reçu et avoir permis d'augmenter la réussite de la sensibilisation (participation de toutes les catégories de personnel, importance des connaissances acquises par les participants). Les établissements recevaient également un « guide de prise en charge » (outils de structuration de la collecte d'informations, domaines touchés par le plan d'action, éléments d'une politique de lutte contre les violences au travail, ...) comme base de travail pour mettre en place un plan d'action.

Globalement, cette expérimentation pilote montre que la violence au travail ne semble être qu'une préoccupation parmi d'autres pour le personnel des établissements concernés par cette étude (Gignac et al., 2004). Les équipes de travail ont eu tendance à fournir un travail intuitif sans tenir compte du guide ni de l'enquête pour déterminer les priorités d'action et ils n'ont pas paru se sentir responsables de la mise en place d'un plan d'urgence en cas de crise. Toutefois, au sortir de cette expérimentation, l'environnement physique de travail est amélioré même si les actions ont été réalisées sans évaluation systématique du milieu. Pour les auteurs (Gignac et

al., 2004), la sensibilisation devrait être reconduite chaque année faute de quoi ses effets positifs (diminution des violences) tendraient à diminuer. De plus, il est apparu difficile de pouvoir « faire profiter » de la sensibilisation aux parents d'élèves. Il aurait été pertinent de mettre les mécanismes de traitement des déclarations de violences en place avant la sensibilisation car les formateurs sont devenus ceux à qui sont déclarées les violences alors qu'ils n'ont pas été formés pour cela.

L'expérimentation pilote réalisée au Québec (Gignac et al., 2004) n'a pas rempli tous ses objectifs mais est un début vers la mise en place d'un véritable plan d'actions contre la violence dans le milieu scolaire. Elle pourrait inspirer des initiatives similaires en France.