

pactes

la lettre client de pactes conseil
pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner



conseil en stratégie sociale
téléphone 01 55 34 32 30

Raja Safouane, directrice du service opérationnel de Psya* : « Bien des directions minimisent l'agressivité par incapacité à gérer »



Sentez-vous la montée de l'agressivité à travers les appels que vous recevez ?

Nous comptons une quarantaine d'entreprises clientes, de la PME de 200 personnes au grand groupe, et l'agressivité augmente partout. Quand nous avons commencé à travailler avec les entreprises, nous avons identifié des besoins autour des crises graves telles que les braquages. Mais pas cette agressivité ordinaire – insultes, crachats – qui est à la fois ingérable et insupportable pour ceux qui la subissent.

Pourquoi atteint-elle autant les salariés ?

Sur le plan psychologique, l'épisode d'agressivité peut réactiver des moments pénibles du passé, par exemple une humiliation, ce qui le rend encore plus douloureux. Sur le plan du management, beaucoup de Directions minimisent l'acte agressif par incapacité à le gérer. Le chef dit par exemple à la caissière insultée : « oui, je sais, mais il faut rester aimable avec les clients » ! Elle prend donc sur elle et développe un stress pathologique. Qu'on ne s'étonne pas ensuite de l'absentéisme et du turnover...

Quelle différence entre cette agressivité latente et l'agression caractérisée ?

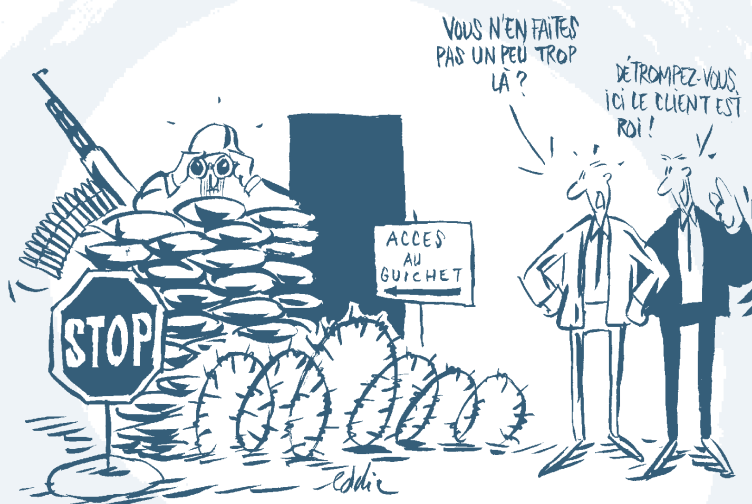
Cette dernière dépasse totalement l'individu, qui peut alors développer un stress aigu : phobies, cauchemars, hypersensibilité à un bruit ou une odeur qui rappelle l'agression. Dans de tels cas, nous envoyons des psychologues sur place pour un debriefing d'urgence dans les 12 à 24 heures. C'est la seule façon d'éviter l'effet traumatique de l'événement.

* spécialiste de l'aide et de l'accompagnement psychologique pour les salariés d'entreprise et clients de compagnies d'assurance

conseil

Salariés agressés : comment réagir, comment prévenir ?

De l'intimidation aux coups et blessures, les salariés qui travaillent au contact du public sont de plus en plus exposés aux agressions. Une situation très mal vécue, facteur de désorganisation (absentéisme, turnover), face à laquelle bien des entreprises sont démunies ou maladroites.
Règles d'or : ne pas nier, ne pas minimiser.



sive, dont le seul recours est souvent l'absentéisme ou la démission.

« Le seuil de tolérance aux agressions s'est sensiblement abaissé, c'est vrai, reconnaît Olivier Herlin, de Pactes Conseil. Il n'en reste pas moins que les salariés sont de plus en plus chabutés, et ne bénéficient pas toujours du soutien actif de leur employeur ».

Un inspecteur du travail tué par un agriculteur. Des agressions de contrôleurs SNCF qui se multiplient. Et, plus insidieuse, une agressivité quotidienne croissante dans les commerces, administrations et services publics : intimidation, insultes, menaces, crachats, jets d'objets... Tableau alarmant et vécu dans la douleur par des salariés sur la défen-

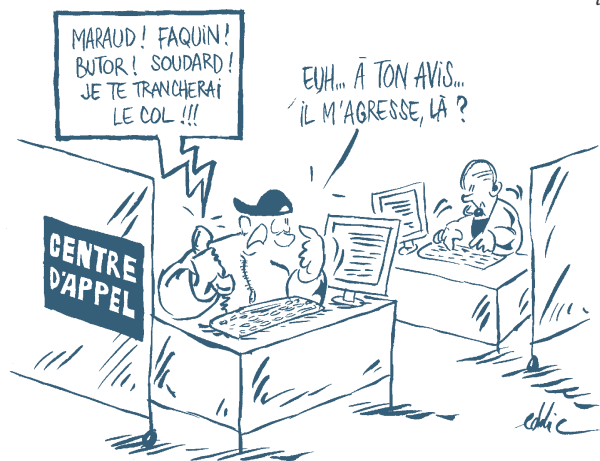
Attention aux solutions toutes faites !

Première règle : organiser et assurer l'expression des personnes agressées. Outre le choc, celles-ci ressentent en effet un sentiment d'échec professionnel et de culpabilité ; elles vivent

formation

Gérer l'agressivité en situation d'accueil

Apprendre à identifier les cinq niveaux d'un comportement agressif, mieux se connaître et gagner en flexibilité, s'entraîner à plusieurs reprises avec l'aide d'un comédien : ce sont là les grandes lignes du stage « Gestion de l'agressivité en situation d'accueil » proposé par



Pactes Conseil sur deux jours à des groupes de 8 à 10 personnes. L'objectif est aussi de favoriser les échanges sur les situations vécues par chacun et d'encadrer strictement les jeux de rôles, pour éviter qu'ils ne piègent un stagiaire ; une pédagogie de la réussite qui permet aux participants de repartir en confiance.

● **en savoir plus**
www.pactes-conseil.com

Contact : Olivier Herlin, Pactes Conseil
 01 55 34 32 30
herlin@pactes-conseil.com

brève...brève...brève...

300 participants aux « Rencontres avec la psychologie »

300 professionnels d'entreprise, psychologues syndicalistes et membres d'association ont participé le 17 juin aux « Rencontres avec la psychologie » organisées par Psya au Méri dien Montparnasse. Cette journée de travail et de réflexion, à laquelle Pactes Conseil a pris part, portait sur la prévention des risques psychosociaux au travail, notamment le stress et le harcèlement moral.

mal le fait de ne pas avoir su gérer le conflit. Une minorité d'entreprises s'attachent les services de psychologues spécialisés (*lire au recto l'interview de Raja Safouane*). A défaut, le salarié doit pouvoir se tourner vers une personne référente, par exemple son manager. « *Le hiérarchique, même s'il n'est pas formé à l'écoute, doit savoir poser sa casquette de chef et prendre le temps d'entendre et de soutenir*, souligne Olivier Herlin ; *en s'interdisant à ce stade de rentrer dans la délicate question de l'après* ».

Délicate, en effet, car il faut marquer sa volonté d'empêcher les récidives sans céder à l'émotion et aux solutions toutes faites. « *L'entreprise doit prendre le temps de l'inventaire et de la réflexion* » estime Pascal Gallois, de Pactes Conseil, qui a conduit pour un grand service public un recensement et une analyse des agressions sur les cinq dernières années. Cette étude a permis de dégager une typologie très instructive des agressions sur leurs contrôleurs. Des groupes de travail s'en sont inspiré pour faire des proposi-

tions : formation des contrôleurs à la gestion des relations et des agressions, communication auprès du public pour légitimer leur travail, définition d'objectifs et d'un tableau de bord national,...

« *Ce diagnostic permettra d'éviter les fausses bonnes idées*, complète Pascal Gallois. *Ainsi, la généralisation du contrôle à deux apparaissait à tout le monde comme la solution miracle, mais l'enquête a révélé qu'un binôme expérimenté était soumis à un risque plus élevé qu'un agent seul* ».

Autre démarche proposée par Pactes Conseil : des formations pour les salariés qui travaillent en accueil. Elles servent à comprendre ses propres réactions face à l'agressivité, à les maîtriser pour éviter une escalade, à utiliser les techniques de gestion de conflit (reformulation, écoute active...) et, en dernier lieu, à apprendre à sentir le point de non-retour : celui où il faut dire stop et si nécessaire, se protéger. « *Les équipes d'accueil que nous avons formées ont gagné en sérénité et en maîtrise*, conclut Olivier Herlin. *Sans doute parce qu'elles avaient trouvé des repères dans un domaine qui leur échappait totalement* ».

juridique

Agressivité en interne : on peut licencier

Si les agressions de tiers extérieurs envers des salariés relèvent du Code pénal, celles entre salariés d'une même entreprise sont traitées par le Code du travail et surtout par la jurisprudence. Un récent arrêt de la Cour de Cassation (*Cass. Soc. du 23 février 2005*) a confirmé les textes en vigueur. Ainsi, lorsqu'un salarié « *manifeste de l'agressivité tant à l'égard de son employeur qu'envers les autres salariés et les contractants de l'entreprise* » et que ce comportement conduit à « *une mésentente grave* » et

trouble l'activité de l'entreprise, l'employeur peut le licencier.

Ce dernier devra toutefois rechercher avec objectivité l'origine du comportement du salarié. En particulier, il devra s'assurer que ce dernier ne subit pas lui-même des pressions de la part de sa hiérarchie, ou qu'il n'est pas confronté à des situations d'insubordination de la part de ses collaborateurs. L'agressivité devient alors la manifestation d'un malaise dont le salarié ne peut être tenu pour seul responsable.