

**Mémoire de fin d'études de 2<sup>ème</sup> année de Master**

LA GESTION DU RISQUE D'AGRESSION CHEZ LES  
TRAVAILLEURS DU SERVICE PUBLIC : CAUSES,  
PREVENTION ET PRISE EN CHARGE DES VICTIMES

Sous la direction de M. Arnaud PARENTY

*Année 2016-2017*

Master Ingénierie de la Santé  
Parcours Evaluation et Gestion des Risques  
Environnementaux, Sanitaires et Professionnels

**Composition du jury :**

Président du jury : M. le Dr Franck-Olivier DENAYER

Premier membre du jury: M. Arnaud PARENTY

Second membre de jury : Mme France VINCENT



## Remerciements

La réalisation de ce travail a été possible grâce au concours de différentes personnes, que je souhaite à cette occasion remercier de tout cœur.

Je tiens en premier lieu à remercier très sincèrement mon directeur de mémoire, Monsieur Arnaud Parenty, pour son temps, ses conseils précieux, ses encouragements et sa disponibilité.

Je souhaite également remercier toutes les personnes m'ayant apporté leur aide dans la recherche d'informations, notamment Madame Anne Yeznikian, juriste à l'Inspection Académique d'Arras, qui en plus de m'avoir fourni de précieux renseignements, m'a proposé de nouvelles perspectives de recherche

Je remercie de même les personnes ayant relu mon travail et m'ayant fait part de conseils et recommandations, notamment Monsieur Franck Leroux, Directeur des Services Techniques de la ville de Houilles.

# 1) Sommaire

Remerciements .....	2
1) Sommaire .....	3
2) Table des figures .....	5
3) Introduction.....	6
4) Causes des agressions .....	8
A. Causes internes à l'entreprise .....	8
i. Causes organisationnelles et managériales.....	9
ii. Causes humaines .....	11
iii. Causes techniques.....	12
iv. L'image de l'administration et du service .....	13
B. Causes externes et sociétales.....	14
i. Ecart socio-économiques .....	15
ii. Différences culturelles géographiques et intergénérationnelles .....	16
iii. Santé et Stress de l'utilisateur .....	17
iv. Droits et devoirs de l'utilisateur : des notions parfois en décalage avec l'expression des exigences .....	20
C. Bilan .....	22
5) Réflexions sur la prévention de l'agression : remédier aux différentes causes de survenue.....	25
A. Introduction.....	25
B. Remédiation aux causes internes .....	27
i. Causes humaines .....	27
ii. Causes organisationnelles et managériales : Valoriser l'esprit d'équipe et l'implication des managers dans la démarche de prévention .....	35
iii. Se mettre à la place de l'utilisateur : le design thinking .....	37

iv. Causes techniques.....	40
v. Image et communication .....	41
C. Remédiation aux causes externes .....	42
D. Conclusion.....	45
6) Réflexions sur la prise en charge des victimes et déterminants du vécu de l'agression.....	47
A. Prise en charge immédiate de la victime .....	47
B. Prise en charge à moyen et long terme : l'importance d'un suivi médico-psychologique et managérial.....	48
i. Le cas de la victime.....	48
ii. Présence du manager au sein de l'organisation : la gestion des équipes suite à l'événement.....	50
C. Conclusion.....	51
7) Conclusion générale .....	52
8) Bibliographie .....	53
9) Annexes.....	58
A. Annexe 1 : carte heuristique autour de l'agression.....	58
10) Glossaire .....	59

## 2) Table des figures

Figure 1: »Répartition des signalements d'atteinte par type de structure ». (Source : rapport 2013 de l'ONVS).....	17
Figure 2: tableau comparatif des facteurs intervenant dans le risque d'agression en fonction du service considéré .....	23
Figure 3: Arbre des causes d'une situation d'agression .....	24
Figure 4: Cotation de la gravité et de la probabilité de survenue selon la méthode AMDEC.....	26
Figure 5: Les différentes étapes de la démarche de design thinking [39].....	38
Figure 6: Schéma récapitulatif des causes d'agression et des leviers d'action possibles .....	46

### 3) Introduction

Les travailleurs en contact avec le public représentaient en France trois salariés sur quatre en 2003 [2]. Ces professions prennent toujours plus d'ampleur avec l'expansion du secteur tertiaire : professionnels de la santé, du commerce, des services, des transports, du service public... Le contact avec le public, s'il s'avère enrichissant, peut néanmoins se révéler vecteur d'un certain nombre de risques, notamment celui de se faire agresser par un client, un usager ou un patient.

Les agressions entrent dans la catégorie du risque psychosocial. Comme tous les risques professionnels, sa gestion relève d'une obligation pénale de l'employeur. Celui-ci doit en effet, selon l'article L. 4121-1 du Code du Travail, « évaluer les risques, y compris psycho-sociaux », et [...] prendre les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés » [3]. Cependant, la gestion de ce risque particulier place l'employeur dans une situation difficile. En effet, le risque psychosocial, touchant par définition au domaine psychologique et à la différence de risques « physiques » est peu aisé à évaluer, complexe à traiter. Il a d'ailleurs été longtemps mis de côté par les entreprises. Actuellement, en dehors des obligations légales, l'aspect économique de ces agressions est devenu un argument non négligeable motivant la recherche de solutions : une agression peut occasionner un arrêt de travail de longue durée. Certains salariés, choqués, peinent à se remettre de cette situation dans laquelle ils se sont sentis humiliés, vulnérables et parfois impuissants.

Un bref état des lieux au moyen de statistiques nous indique que de nombreux travailleurs sont exposés à ce risque.

En France, l'un des secteurs étudiés est celui du monde hospitalier. En 2013, 12 432 signalements ont été déclarés à l'Observatoire National des Violences en milieu de santé par 353 établissements de santé [4], soit 12% des établissements de ce type en France.

Ce phénomène ne touche pas que la France. Le secteur hospitalier et médico-social en Allemagne apporte également des chiffres conséquents [5] : une étude concernant 1923 travailleurs révèle que 56% d'entre eux ont déjà été victimes d'agressions physiques et 78% ont déjà subi des agressions verbales.

Ces chiffres semblent révélateurs d'un phénomène faisant partie du quotidien de salariés toujours plus nombreux. En effet, la Poste a enregistré entre 2013 et 2014 une augmentation de plus de 9% des agressions, qu'elles soient physiques ou verbales [6], le

département du Nord étant en tête de cette hausse avec 20% d'événements déclarés supplémentaires.

Les conséquences sont importantes pour les secteurs concernés. Pour les travailleurs, cela occasionne des blessures physiques ainsi que des « *traumatismes psychologiques, se traduisant selon les cas par des stress post-traumatiques, de troubles du sommeil, neurologiques, digestifs. Ces conséquences peuvent également mener à des tentatives de suicide* »[7]. L'Institut de Victimologie évoque « *des troubles dépressifs* », le développement d'une « *anxiété généralisée, le trouble panique, la phobie simple, la phobie sociale, l'agoraphobie, [qui surviennent chez] 10 à 20 % des psychotraumatisés* ». L'Institut de Victimologie énonce également, entre autres, l'augmentation des conduites addictives à risque [8]. Autant de conséquences qui influent à la fois sur la vie professionnelle de la victime que sur son milieu personnel et son équilibre familial.

Pour les entreprises, les conséquences de ces agressions sont également délétères. En effet, les conséquences humaines pré-citées ont pour conséquence des arrêts de travail de longue durée, pouvant pour certains secteurs atteindre plusieurs ETP (équivalents temps plein), une démotivation, une diminution de l'implication professionnelle, ainsi que l'angoisse des salariés, une forte diminution de la qualité de vie au travail et une image entachée pour l'entreprise... Autant d'arguments faisant du traitement de ce risque une priorité nécessaire à toutes les entreprises et organisations et venant appuyer cette obligation réglementaire.

L'objet de ce travail est d'explorer les facteurs contribuant au déclenchement de la situation d'agression et de maîtriser ces éléments dans le but de prévenir les conséquences sur les salariés. Nous étudierons en premier lieu les diverses causes identifiées des agressions. Ces premières constatations nous permettront d'orienter notre réflexion vers la prise en charge des victimes et vers la prévention du risque d'agression et de proposer des solutions. Les secteurs traités seront ceux des services publics au sens large : les différentes fonctions publiques (territoriale, d'Etat et hospitalière) mais également le secteur privé ayant des missions de service public (comme la Poste, la SNCF). Les propos seront illustrés par la citation de publications, quand cela était possible, à caractère scientifique. Néanmoins, le manque de littérature disponible pour ce sujet limite le nombre de ce type de sources et a été une réelle difficulté dans la justification des propos énoncés dans ce travail.

## 4) Causes des agressions

En matière de santé et de sécurité au travail (SST), il est courant de dire qu'un accident a rarement une seule cause : on parle de situation multifactorielle. Cette hypothèse est la base de nombreuses méthodes d'analyse des accidents, notamment la méthode de l'arbre des causes [9], très utilisée en SST et dont l'objectif est de déterminer tous les facteurs contributifs afin de proposer des solutions précises pour contrer chacun de ces facteurs. Partant de ce principe, nous essayerons d'identifier les différents éléments qui, ensemble, peuvent concourir à la survenue de l'accident de type agression. Ces constatations permettront ainsi de dégager différents axes de travail correspondant à autant de leviers envisageables pour améliorer la gestion de ce risque. Nous classerons les causes en deux catégories : les causes internes à l'entreprise et les causes externes ou sociétales.

### A. Causes internes à l'entreprise

Les causes internes représentent tout élément inhérent à l'entreprise, à son activité, son organisation, son image et à ses salariés, et ayant pu contribuer à la survenue de l'agression. Les différents acteurs interrogés ainsi que la littérature font état de plusieurs types de causes : organisationnelles, managériales, humaines et techniques. Nous explorerons chacune de ces causes au moyen d'exemples concrets afin d'identifier de possibles actions de prévention.

Selon certains auteurs [10], la manière la plus efficace pour prévenir le déclenchement d'une situation de violence est, idéalement, de supprimer ou tout du moins de contrôler les causes de frustration et de violence pour l'utilisateur, patient, client. La difficulté est ici d'identifier ces causes de frustration ou de violence.

## i. Causes organisationnelles et managériales

Les causes organisationnelles représentent la mesure dans laquelle l'organisation du travail expose davantage le salarié aux outrages et agressions. Les mesures managériales représentent les décisions prises par l'encadrement des salariés et exposant ceux-ci à des risques plus importants.

Les horaires décalés ou horaires de nuit vont souvent de pair avec un isolement des travailleurs. Cette organisation du travail prive le salarié d'un soutien et d'une assurance que prodigue habituellement le travail d'équipe [11]. Elle favorise un sentiment d'insécurité qui pourra mettre le travailleur dans une situation dans laquelle il se maintiendra volontairement ou involontairement « sur ses gardes » et sera potentiellement sur la défensive.

De même, un travailleur se trouvant dans un bureau isolé, seul avec les/l'utilisateur(s), à l'abri des regards, ne pourra être rapidement appuyé ou secouru en cas d'agression ou de situation difficile à gérer avec l'utilisateur.

Parmi les causes managériales, il est possible d'identifier certaines pressions et rythmes de travail imposés aux salariés : directives de ne pas dépasser les horaires de rendez-vous, de recevoir un certain nombre d'utilisateurs par jour, atteinte d'objectifs commerciaux, consignes strictes de traitement des dossiers. Ces contraintes peuvent amener le salarié à devoir écourter le temps accordé à l'utilisateur ou à prodiguer des réponses négatives à celui-ci, qui peut le percevoir comme une baisse de la qualité ressentie du service et exprimer son mécontentement. De même, le fait de toujours rencontrer des interlocuteurs différents peut amener l'utilisateur à réitérer ses requêtes et à développer un agacement face à cette situation.

Dans le secteur commercial, un autre facteur peut entrer en compte. En effet, comme le souligne la Caisse d'Assurance Retraite et Santé au Travail (CARSAT) du Languedoc-Roussillon, les manipulations d'argent peuvent également favoriser la survenue des événements de type braquage [12].

Parfois, le travail lui-même est générateur de violence. En effet, les métiers de recouvrement, de contrôle, d'application de la loi et des règlements (fonctionnaires de Police, agents de sécurité, assistants sociaux) [13], plaçant les agents dans une situation d'autorité sur le public, peuvent être mal perçus et mal vécus par le public, ce qui peut

avoir un retentissement sur le vécu de l'agent de ses propres missions [14]. Ce facteur est souvent couplé à l'image de l'entreprise ou du service, du fait même des tâches effectuées.

## ii. Causes humaines

Les causes humaines regroupent l'ensemble des variables relatives à la susceptibilité, à la sensibilité individuelle des travailleurs à se prémunir des éventuelles situations d'agression, ainsi que leur niveau de formation à ce risque.

Chaque travailleur réagira différemment face à l'agression ou face à une situation pouvant mener à une agression, en fonction de son parcours personnel, de son expérience et de son vécu. Sa vie personnelle (pouvant elle-même être impactée par le travail, par exemple dans le cas d'horaires de nuit) et son humeur influenceront également sur sa capacité à résister face à une situation stressante ; et pourront être déterminants dans le vécu de la situation ainsi que dans les réactions du travailleur. Ses réactions pourront ensuite mener au déclenchement ou à l'apaisement de la situation, selon sa façon de s'adresser, de se positionner face à la personne.

Un second facteur humain pouvant influencer l'orientation de l'interaction est le manque de formation. En effet, être en contact avec le public nécessite un savoir-être et des techniques de communication, plus ou moins fines selon le type de public. Ce savoir-être peut s'acquérir à la fois par l'expérience et par la formation. Un manque de formation, couplé à un manque d'expérience peuvent avoir des effets destructeurs sur la relation avec l'utilisateur. Le manque de formation au poste auquel le travailleur est affecté peut également influencer sur la rapidité et la qualité de sa réponse à l'utilisateur.

On peut également imaginer qu'un travailleur non conscient de ce risque pourra moins aisément anticiper et s'adapter face à l'utilisateur.

Nous pouvons également nous intéresser à l'importance de la cohésion d'équipe dans la résistance du salarié face à un environnement hostile : plus les collaborateurs pourront échanger, « débriefing », partager en équipe les bonnes pratiques, plus les situations leur paraîtront faciles à aborder. Ce facteur est en lien avec la qualité de vie au travail, point qui sera abordé en partie 3).

### iii. Causes techniques

Les causes techniques renvoient aux équipements du travailleur ou aux configurations des lieux d'accueil du public, qui influent sur le comportement à la fois des agents et des usagers et ainsi, sur la probabilité de survenue d'une agression.

Les causes techniques les plus facilement identifiables sont les outils du travailleur. L'outil informatique peut être mis en cause, avec une lenteur, une perte d'information (par exemple concernant le dossier d'un usager). Une mauvaise organisation de la transmission de l'information peut également influencer en ce sens la qualité de la relation avec l'utilisateur.

La configuration des locaux peut également se trouver vectrice d'agressions. En effet, un lieu peu agréable et peu accueillant n'engagera pas les usagers à se sentir respectés et à respecter les agents les recevant. De nombreux facteurs peuvent être liés aux locaux : le manque d'information engendrant des difficultés d'orientation, le manque de propreté et d'hygiène de certains locaux, des locaux d'attente peu accueillants et laissant apparaître de nombreux usagers eux-mêmes en attente d'être pris en charge peuvent contribuer à l'agacement de l'utilisateur.

#### iv. L'image de l'administration et du service

L'image de l'organisation ou du service ont une importance capitale dans le cadre de la prise en compte du risque d'agression.

Le ressenti de l'utilisateur et le jugement qu'il portera auront beaucoup d'impact dans la relation développée avec les interlocuteurs qu'il rencontrera. Ce facteur est à mettre en relation avec les actualités de l'organisation ; comme la récurrence des mouvements sociaux, ainsi que les éventuels privilèges dont bénéficient ou bénéficieraient les agents.

Ce ressentiment peut entraîner de la part des usagers une exigence accrue envers les services et organisations, et une diminution de la tolérance en cas de dysfonctionnement.

On peut également s'interroger sur le rôle des médias et réseaux sociaux dans la survenue de l'agression.

En effet, la place de ces moyens de communication et d'accès à l'information est prépondérante dans notre quotidien. Ils constituent un relais rapide de tous types de nouvelles et divulguent parfois des actualités remettant en cause la fiabilité des administrations et services. Par exemple, il n'est pas rare de voir des réseaux comme *Facebook* ou *Twitter* devenir le théâtre de publications d'internautes s'indignant contre les retards de la SNCF, les privilèges de ses agents, le manque d'objectivité de la justice française ou encore le professionnalisme de la Police. Ces systèmes d'information permettent le partage (et donc la diffusion rapide) des publications et offrent la possibilité de réagir à celles-ci en commentant leur contenu. Certaines situations relatées sur ces réseaux en tant que dénonciations peuvent donc prendre une ampleur importante en peu de temps ; d'autant qu'elles peuvent être accompagnées de photographies ou de vidéos. Il est donc possible d'avoir des préjugés sur certains services ou certaines administrations de par leur réputation sur les réseaux sociaux et de par l'image véhiculée par les médias.

## B. Causes externes et sociétales

Les causes externes et sociétales sont relatives aux clients, usagers, patients, à leurs singularités culturelles, personnelles, générationnelles, aux particularités géographiques et sociales des territoires et populations concernés.

Une question importante à se poser pour l'étude de ce sujet est celle des mécanismes menant à la réponse violente. De manière simpliste, lorsqu'un individu subit une situation qu'il considèrera comme une agression les différentes possibilités qui s'offriront à lui, par instinct de survie pour répondre à cette violence seront la fuite, l'attaque, et la passivité. Nous nous plaçons ici dans le cas où la réponse est celle de l'attaque. L'individu gardera par ailleurs une mémoire de la violence qu'il aura ressentie. Lorsqu'il se trouvera à nouveau dans cette situation, la réponse sera l'attaque. Il est important, dans le contexte de notre étude, de déterminer les facteurs qui déclencheront le vécu d'une situation comme un contexte d'agression pour l'utilisateur.

## i. Ecart socio-économiques

Thierry Gerber, dans l'ouvrage *Violences contre agents*, évoque la symbolique de l'uniforme de travail pour les populations de certains quartiers défavorisés, pour lesquelles le fait de travailler est un privilège à part entière. L'uniforme leur apparaît, selon l'auteur, comme un symbole d'autorité. Les usagers peuvent sur cet unique critère développer de l'agressivité à l'égard de ces agents.

Les services au sein desquels des problématiques relatives à l'argent sont évoquées peuvent faire l'objet d'agressivité de la part des usagers :

- Refus de prestations sociales (ex : la Caisse d'Allocations Familiales)
- Relevé de compteurs, coupures de prestations (EDF)
- Contrôle (transports publics)
- Relations commerciales (ex : la Poste, SNCF, RATP, Keolis)

Ces services offrent des prestations pour certaines indispensables. Lorsque les usagers ne peuvent payer ou entrer dans des critères d'attribution, ils peuvent se sentir en difficulté financière et sociale et entrer dans un mécanisme d'agression.

## ii. Différences culturelles géographiques et intergénérationnelles

Il a été mis en avant par Thierry Gerber, dans son ouvrage *Violences contre agents*, que certaines différences culturelles pouvaient engendrer des incompréhensions. Dans certaines cultures, il est courant de s'exprimer à haute voix, en effectuant des mouvements amples des bras. Ces pratiques peuvent dans d'autres cultures être interprétées comme un mécontentement ou de l'agressivité verbale. La relation agent-usager démarre donc sur un malentendu engendrant de la réserve de la part de l'une des parties.

De même, les différences intergénérationnelles peuvent être un facteur d'incompréhension. En effet, il est plus courant pour les jeunes générations d'employer le tutoiement et certaines exclamations considérées par les générations précédentes comme vulgaires. Il en va de même pour les marques de politesse considérées comme classiques comme saluer et remercier l'interlocuteur, qui tendent à être moins respectées par certaines catégories de populations. Ces pratiques, banalisées pour certaines générations, sont vécues comme un manque de respect affirmé pour d'autres et peuvent entraîner des frictions dès l'entrée en contact de l'utilisateur avec l'agent.

### iii. Santé et Stress de l'usager

Le facteur de santé de l'usager et de son entourage proche semble être un facteur prédominant. Si l'on considère le secteur hospitalier, le rapport 2013 de l'ONVS met en évidence certains signalements d'agressions.

Les signalements comptabilisés dans cette étude étaient de deux types : les atteintes aux personnes, qui représentent 72% des déclarations, et les atteintes aux biens, soit 28% des déclarations. Le tableau ci-dessous, issu de ce rapport, présente la répartition des événements en fonction des différents services.

Figure 1: »Répartition des signalements d'atteinte par type de structure ». (Source : rapport 2013 de l'ONVS)

Type de lieu ou de service	Nombre de faits signalés 12 432	Part des déclarations	Atteintes aux personnes: 69%	Atteintes aux biens: 31%
<i>Psychiatrie</i>	3012	24,22%	21,90%	2,32%
<i>Urgences</i>	1762	14,17%	12,03%	2,14%
<i>Médecine</i>	1168	9,40%	5,96%	3,44%
<i>USLD/EHPAD</i>	1119	9%	7,97%	1,03%
<i>Unités de soins</i>	729	5,86%	4,38%	1,48%
<i>Soins de suite et de réadaptation</i>	704	5,66%	4,46%	1,20%
<i>Chirurgie</i>	568	4,57%	2,34%	2,23%
<i>Extérieur établissement</i>	467	3,76%	0,76%	3%
<i>Maternité, gynécologie, obstétrique</i>	326	2,62%	1,34%	1,28%
<i>Pédiatrie, néonatalogie</i>	259	2,08%	1,42%	0,66%
<i>Bureau du personnel/vestiaires</i>	190	1,53%	0,15%	1,38%

<i>Accueil, standard</i>	188	1,51%	1,19%	0,32%
<i>Rééducation</i>	138	1,11%	0,76%	0,35%
<i>UHCD/UHTCD</i>	122	0,98%	0,62%	0,36%
<i>Réanimation</i>	120	0,97%	0,62%	0,61%
<i>Radiologie</i>	89	0,72%	0,47%	0,25%
<i>Addictologie/alcoologie</i>	70	0,56%	0,41%	0,15%
<i>Laboratoire</i>	58	0,47%	0,08%	0,39%
<i>Services Techniques, sécurité</i>	51	0,41%	0,17%	0,24%
<i>Domicile du patient</i>	51	0,41%	0,40%	0,01%
<i>Unité sanitaire pour patients détenus</i>	48	0,39%	0,35%	0,04%
<i>Pharmacie</i>	30	0,24%	0,09%	0,15%
<i>Autres/non précisé</i>	1163	9,35%		

Cette répartition montre que les secteurs totalisant le plus d'atteintes sont la psychiatrie, les urgences, la médecine et les Etablissements d'Hébergement de Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD). Selon le rapport, différents types d'atteintes sont déclarés selon les services : les atteintes aux personnes visant le personnel, et les atteintes aux biens visant les infrastructures et le matériel. Les services les plus concernés recensent de nombreuses atteintes aux personnes.

La psychiatrie, par définition, reçoit un public présentant des altérations de la santé mentale, pouvant en partie expliquer la fréquence de survenue de ce type d'événement. On peut mettre en lien ce facteur avec un éventuel manque de formation de l'agent aux pathologies des patients, ce qui peut engendrer la mise en difficulté de l'agent face à cette patientèle.

Les urgences sont un contexte particulier, réputé pour des durées d'attentes pouvant atteindre plusieurs heures, parfois sans informations, dans un lieu où la concentration de population est importante, et dans un contexte d'autant plus angoissant et stressant pour l'utilisateur qu'il est ici question de son intégrité physique ou de celle de ses proches parents.

Le secteur de l'hébergement des personnes âgées dépendantes présente également ses spécificités en cela que l'on aborde la notion d'appropriation du territoire. En effet, ce type d'établissement est le domicile du patient. Les agents travaillant dans ce type de structure se retrouvent à la fois en contact avec le patient et avec son entourage, ce qui est un facteur supplémentaire de conflit. A cela s'ajoute le fait que les résidents et/ou leurs familles contribuent financièrement à cette prise en charge, un coût qui s'élevait en moyenne à 35000€ par an soit 2892€ par mois en 2012 [15]. Une prise en charge difficile à assumer pour les familles, qui se montrent de ce fait exigeantes et peuvent présenter des revendications nettement affirmées en cas de manquement de la part du personnel.

#### iv. Droits et devoirs de l'utilisateur : des notions parfois en décalage avec l'expression des exigences

On retrouve pleinement cette notion d'exigence dans le contexte du service public. En effet, le fonctionnement du service public est basé sur un régime juridique articulé autour de trois principes fondamentaux [16]:

- **Le principe de continuité du service public** : « il repose sur la nécessité de répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption ». Ce principe est néanmoins pondéré par le droit de grève. En effet, « la plupart des agents des services publics disposent de ce droit, à l'exception de certaines catégories pour lesquelles la grève est interdite (policiers, militaires...) ou limitée par un service minimum (navigation aérienne, transports ferroviaires, télévision et radio...) ». Cependant, lorsque les grèves sont nombreuses et entraînent de nombreux dysfonctionnements remettant en cause le principe de continuité, l'image du service et la tolérance du public face aux dysfonctionnements s'en trouvent détériorées. La relation de l'agent au public peut alors en pâtir. Ce phénomène peut aussi se trouver amplifié lorsque les motifs de grève sont perçus par les usagers et le public comme injustifiés et abusifs ; ainsi que dans le cas de salariés vus comme privilégiés (par exemple : la fonction publique).
- **Le principe de l'égalité devant le service public** : « toute personne a un droit égal à l'accès au service, participe de manière égale aux charges financières résultant du service (égalité tarifaire sauf pour les services facultatifs, tels que les écoles de musique, par exemple), et enfin doit être traitée de la même façon que tout autre usager du service ». Lorsqu'un usager se sent en situation d'injustice ou de discrimination, il considère que ses droits ne sont pas respectés.
- **Le principe d'adaptabilité, de mutabilité** : « il s'agit davantage d'assurer au mieux qualitativement un service plutôt que sa continuité dans le temps. Cela signifie que le service public ne doit pas demeurer immobile face aux évolutions de la société ; il doit suivre les besoins des usagers ». Les usagers peuvent se sentir incompris, non pris en compte lorsqu'ils ont l'impression que le service qui leur est fourni n'est pas adapté.

Ces trois principes sont des droits de tout citoyen français, et sont considérés comme tels par les usagers des services. Lorsqu'un usager se sent en situation de non-respect de ses droits, il peut le vivre comme une agression et apporter une réponse violente. Certaines entreprises comme SNCF, chargées de missions de service public, peuvent se trouver également dans cette situation.

Si ces droits sont en général bien connus et revendiqués par les usagers, les devoirs de ceux-ci ne sont en revanche pas toujours honorés. Le civisme et la citoyenneté, qui préconisent « *une attitude permettant de rendre supportable la vie en société* » [17] et « *la politesse, le respect* », sont parfois ignorés par les personnes s'adressant aux acteurs du service public. Il n'est en effet pas rare d'entendre des propos tels que « C'est moi qui vous paie, je ne veux rien savoir, vous allez faire immédiatement ce que je vous demande ». Ce type de situation peut facilement prendre des proportions difficiles à maîtriser.

Ces exigences sont à mettre en parallèle avec une éducation au respect de l'autre et à l'acceptation de la frustration.

On peut également observer un phénomène d'attribution de l'espace public. En effet, certains espaces sont ouverts et facilement accessibles, comme les gares. Certains individus peuvent s'y sentir comme chez eux et ne pas supporter de devoir se conformer aux règles applicables dans ces emprises et refuser toute remarque ou toute autorité au sein de ces emprises. Ce phénomène est identique dans certaines parties du territoire français : on remarque des phénomènes d'agressions liées des groupes d'individus s'attribuant l'espace public (par exemple : agents de la Poste chargés de la distribution du courrier se faisant agresser dans certains quartiers dits « sensibles »).

## C. Bilan

Le sujet de la prévention des agressions fait intervenir de nombreux facteurs. Ces différents facteurs interagissent entre eux de manière plus ou moins liée. En tant que situations multifactorielles, ces événements ne peuvent être attribués totalement à l'organisation/au service ou à l'utilisateur. Afin de pouvoir apporter des solutions adaptées, le contexte de survenue de chaque événement doit être analysé.

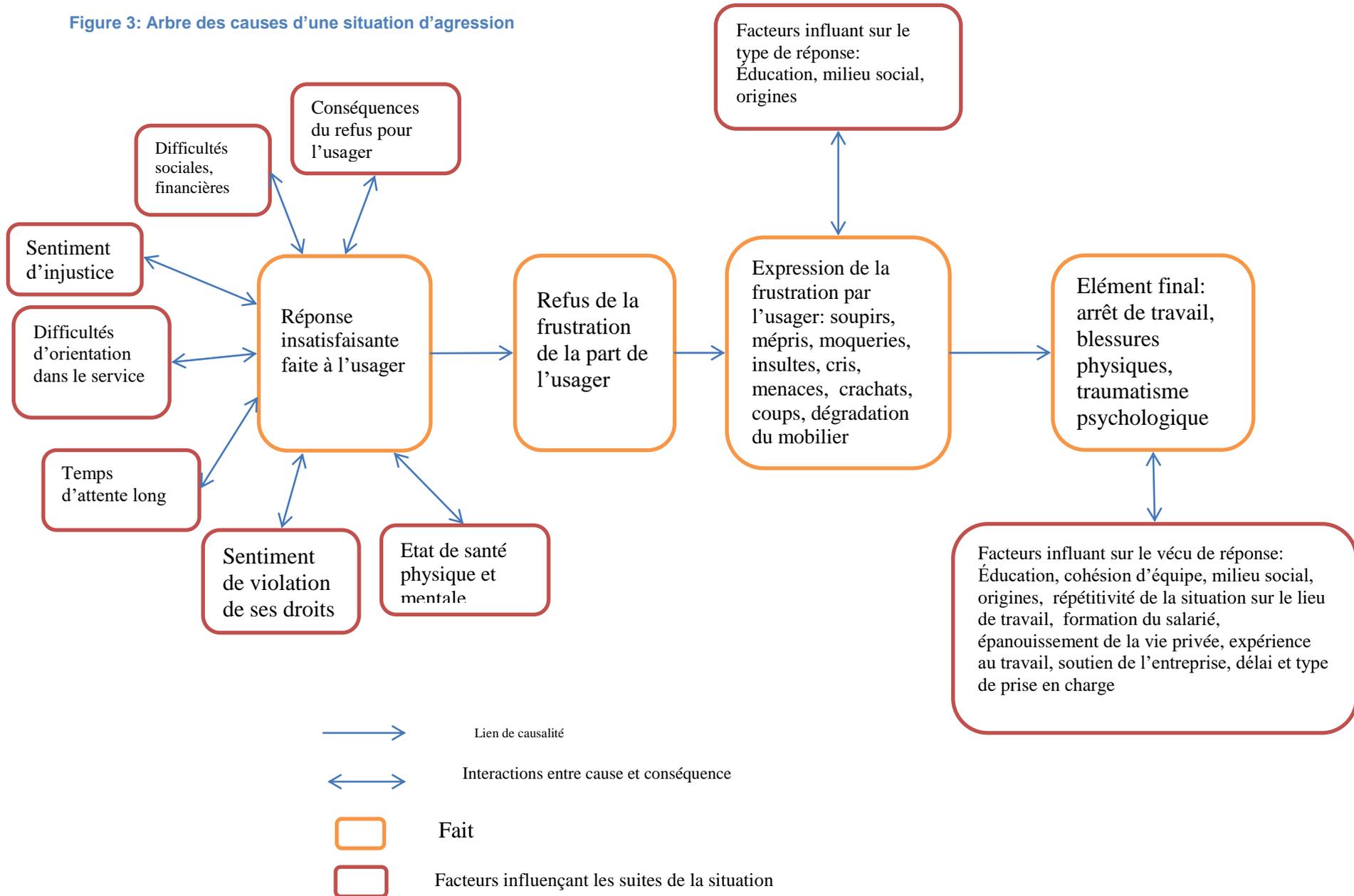
L'analyse de ces différents facteurs permettra aux organisations de pouvoir les hiérarchiser dans le but de prioriser leur traitement.

Le tableau suivant applique en exemple les différents facteurs exposés précédemment à l'exemple de la SNCF, l'Education Nationale, la Caisse d'Allocations Familiales, la Poste et des Services Hospitaliers.

<b>Cause</b>	<b>SNCF, transports publics</b>	<b>La CAF</b>	<b>La Poste</b>	<b>Education Nationale</b>	<b>Services hospitaliers</b>
<b>Interne managériale</b>	Horaires décalés	Travail parfois isolé	Travail parfois isolé	Travail parfois isolé	Rythme de travail soutenu et stress
<b>Travail générateur de violence</b>	Opérations de contrôle	Refus de prestations	-	« Sanctions » envers les usagers	Recours à des moyens de type contention lorsque nécessaire
<b>Etat de santé et de stress de l'utilisateur</b>	Stress de prendre les transports	Enjeux financiers pour l'utilisateur	Attente de réponses précises, enjeux de la distribution du courrier	Opposition de certains usagers à l'autorité	Stress de l'utilisateur et de son entourage
<b>Obligations de service public</b>	Service non assuré	Délais de traitement des dossiers	Erreurs de distribution du courrier	Punition des usagers non acceptée	Obligation de prise en charge de tout usager
<b>Image de l'organisation</b>	Grèves fréquentes, salariés perçus comme privilégiés	Service réputé comme lent	Salariés perçus comme privilégiés	Enseignants perçus comme privilégiés	Salariés perçus comme
<b>Exigence du public</b>	Refus de remboursement, non tolérance face à la fraude	Exigence de prestations	Niveau d'exigence parfois élevé	Exigence élevée de certains parents quant au respect des programmes	Refus de l'utilisateur d'un manque d'explications ou des impossibilités de traitement

Figure 2: tableau comparatif des facteurs intervenant dans le risque d'agression en fonction du service considéré

Figure 3: Arbre des causes d'une situation d'agression



## **5) Réflexions sur la prévention de l'agression : remédier aux différentes causes de survenue**

### **A. Introduction**

Il est possible de dissocier deux approches dans la démarche de prévention, se concentrant sur deux paramètres influant sur l'évaluation des risques, à savoir la gravité des conséquences en cas de survenue d'un accident, et la probabilité de survenue de cet accident. Cette optique est à rapprocher des concepts de prévention primaire, secondaire et tertiaire définis par l'Organisation Mondiale de la Santé [18].

. Si l'on considère la méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) [19], la criticité du risque d'agression est obtenue numériquement par le produit de la gravité et de la probabilité de survenue d'un événement. Si l'on souhaite diminuer la criticité d'une situation, on a ainsi la possibilité d'agir diminuant la probabilité de survenue de la situation considérée (préventions primaire et secondaire) ou en diminuant la gravité des conséquences (prévention tertiaire).

Figure 4: Cotation de la gravité et de la probabilité de survenue selon la méthode AMDEC [20]

		Gravité			
		1	2	3	4
Fréquence	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4

La figure ci-dessus expose trois zones d'acceptabilité du risque, permettant de prioriser le traitement de la situation :

- Vert : fréquence et gravité faibles, risque acceptable en l'état, à prendre en compte et à traiter à long terme.
- Orange : fréquence ou gravité haute, risque à traiter à moyen terme
- Rouge : fréquence et gravité hautes, risque inacceptable, à traiter à très court terme

Les niveaux de fréquence représentés sur cette figure peuvent par exemple être représentés par l'échelle suivante :

- 1 : Très peu probable
- 2 : Peu probable
- 3 : Probable
- 4 : Très probable

De même, on peut imaginer l'échelle suivante pour la gravité ;

- 1 : Faible (par exemple : une légère brûlure)
- 2 : Moyenne (par exemple : une entorse)
- 3 : Grave (par exemple : une fracture)
- 4 : Très grave (par exemple : un décès, la perte d'un membre)

## B. Remédiation aux causes internes

Les causes internes sont les causes identifiées comme étant inhérentes à l'entreprise ou à l'organisation. On peut considérer qu'elles peuvent, dans une certaine mesure, être plus faciles à circonscrire que les causes liées aux interlocuteurs et usagers. En effet, à l'inverse de tendances ou phénomènes sociétaux, elles concernent « uniquement » l'entreprise et ses salariés.

### i. Causes humaines

#### *La formation des salariés*

Le contact avec le public nécessite un savoir-être, une attitude adaptée et adaptable. Cette attitude peut s'acquérir par l'expérience mais également par la formation. La formation initiale des salariés ne leur permet pas toujours de s'adapter à leur emploi et à leurs conditions de travail. Il est donc nécessaire de compenser des éventuelles lacunes en dispensant aux travailleurs des formations qui peuvent, par exemple, s'inscrire dans le cadre du Développement Professionnel Continu [21] (dispositif obligeant les professionnels de santé à une formation continue triennale) dans le cas des professionnels de santé.

Les formations dispensées peuvent se concentrer sur différents aspects de la prise en charge des usagers et de leur demande.

On recense des formations à la prise en charge des personnes âgées, des personnes handicapées, des personnes démentes ou atteintes de maladies psychiatriques. Ces formations permettent d'adapter la prise en charge des usagers en fonction des spécificités de leur état de santé mentale et/ou physique. Elles permettent d'adapter la réponse à apporter à ces usagers et de pouvoir anticiper la détection des situations à risque. Dans le cadre du personnel soignant, l'une des orientations nationales du DPC est de contribuer à l'amélioration de la relation entre le professionnel de santé et le patient. A titre d'indication, une formation de trois jours à la maladie d'Alzheimer et à ses particularités présente un coût de 980€ TTC [22]. Ce chiffre est à mettre en relation avec le coût approximatif d'un jour d'arrêt de travail

d'un soignant, estimé à 294€ dans une étude de 2009 [23] sur la pénibilité du travail en milieu soignant.

Certaines formations, plus générales, axent leur travail sur le « lâcher-prise » et la prise de recul face à des situations angoissantes. Elles peuvent être destinées à la fois aux personnels en contact avec le public et aux responsables d'équipes (eux-mêmes également en contact avec le public). Ces formations permettent aux salariés de connaître leurs propres limites : ces enseignements ont pour but de savoir détecter de situations pouvant évoluer en conflit et de pouvoir sortir de ces situations « la tête haute ». En effet, dans de nombreux cas d'agressions (physiques comme verbales), l'un des éléments retenus comme déclencheurs est le fait que le salarié n'ait pas souhaité se retirer de la situation pour se protéger ou n'ait pas disposé des outils verbaux nécessaires pour le faire sans avoir le sentiment d'avoir « perdu la face ». Par exemple, la conscience du métier et de ses obligations ne permet pas au travailleur de renoncer à mener ses missions à bien. On peut ici citer en exemple les nombreux articles de presse mettant en avant des violences envers les fonctionnaires de police ou gendarmerie, survenues au cours de contrôles (alcoolémie par exemple) auxquels des usagers ont refusé de se soumettre. On peut constater ce phénomène dans de nombreuses situations ; notamment lorsque des rapports de force s'instaurent entre l'utilisateur et le travailleur. On imagine par exemple ce cas de figure lors d'interaction entre citoyens et forces de l'ordre. Les forces de l'ordre sont un symbole d'autorité, et peuvent parfois par leur simple présence déclencher un sentiment d'agression chez certains citoyens, qui cherchent alors à inverser cette image et à se trouver en position de force. Les professions de contrôle (RATP, SNCF par exemple), se trouvent également dans cette situation et il peut parfois leur être difficile de renoncer à un contrôle pour pouvoir se mettre en sécurité. Dans ce cadre, apprendre à se retirer des situations présentant un risque peut être primordial. Si les formations sur ce thème sont nombreuses et représentent un coût certain (par exemple: 1030€ pour 2 jours de formation), la littérature offre peu d'exemples d'études traitant des résultats de ces formations.

Un autre domaine de formation ayant fait ses preuves est la médiation sociale. En effet, certains organismes, comme par exemple Citéo (intervenant en médiation en milieu scolaire, dans les transports publics, etc...) peuvent intervenir auprès des entreprises et organisations concernées par les violences externes en formant les

salariés aux techniques de médiation sociale, leur offrant ainsi la possibilité de répondre à tous types de situations engendrant un stress dû au conflit. Les formations comportent une part de travail de groupe servant de moment d'échange entre les différents participants. L'expérience de tous (y compris celle du formateur) est valorisée et employée à la recherche de solutions.

On peut également imaginer qu'une formation aux phénomènes sociologiques et psychologiques pourrait permettre aux salariés de comprendre les réactions des usagers en fonction des situations.

Une autre piste de réflexion peut être le partage d'expérience. En effet, la part de l'expérience dans la gestion des relations avec le public est parfois prépondérante : la diversité des situations rencontrées permet de mieux anticiper les réponses à apporter aux éventuelles problématiques rencontrées sur le terrain.

La co-construction est une méthode d'apprentissage au cours de laquelle « l'apprenant devient le sujet actif de son apprentissage : il lui est demandé d'intervenir dans le processus », par opposition à l'apprentissage dit « frontal » lors duquel « l'apprenant [se trouve] dans un état de réception de ce qu'il ignore [24] ». Cette méthode, selon le psychologue Marcel Crahay (auteur de *Psychologie de l'éducation*, 07/01/2015, éditions PUF), cette méthode permet de donner du sens à l'apprentissage en amenant l'apprenant à construire lui-même le contenu des éléments à apprendre. Thomas Schumpp, spécialiste français de la vulgarisation scientifique, définit ce concept comme « l'acquisition avec l'autre d'une référence commun ».

Le débriefing est une technique utilisée dans le domaine de la psychologie, notamment en cas de traitement d'un stress post-traumatique. Il consiste à revenir sur les événements survenus et à les faire verbaliser par la victime. Cette méthode fait partie du traitement de l'accident survenu mais peut également, dans certains cas et de manière très cadrée, faire l'objet d'un enseignement pour l'entourage professionnel de la victime. Sur ce principe, il peut être intéressant de partager l'expérience du travailleur lors d'une séance de travail en combinant le fait de revenir sur les événements et d'amener la personne à trouver avec ses collègues une solution satisfaisante à la résolution de ce type de situation.

La combinaison du débriefing et de la co-construction peut aider de nombreux travailleurs à partager des solutions aux situations rencontrées quotidiennement. Par ailleurs, les solutions peuvent sembler plus légitimes aux participants puisqu'elles sont développées par des collègues ou homologues. Il est intéressant de faire animer ces séances par un tiers ne faisant pas partie de la hiérarchie (pour éviter toute retenue de la part des participants) et ayant une certaine légitimité auprès du public concerné (par exemple : un ancien collègue très expérimenté et reconnu).

## *L'amélioration des conditions de travail*

Les conditions de travail ont un impact important sur la vie du salarié, ainsi que sur la qualité de la prestation effectuée par le travailleur. L'une des hypothèses émises précédemment était la corrélation entre prestation ressentie par l'utilisateur et risque d'agression.

Dans l'optique de prévenir la survenue de l'agression, il semble donc important de prendre en compte la qualité de vie au travail. En effet, la Haute Autorité de Santé (HAS) a publié en janvier 2016 une revue de la littérature sur le thème de la corrélation entre Qualité de vie au travail et qualité des soins [25]. Elle reprend la définition de Qualité de vie au travail (QVT) de l'Accord National Interprofessionnel sur la qualité de vie : « *La Qualité de Vie au Travail (QVT) désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, [...].* »[26] .

Différents facteurs peuvent influencer la QVT : la place laissée à l'équilibre vie professionnelle/vie privée, l'espace de travail, la qualité des contacts au sein d'une même équipe, la position adoptée par les managers dans la gestion de l'équipe, la possibilité d'échanger entre professionnels, le sens donné au travail. Nous aborderons ces différents points afin de développer les solutions s'offrant aux organisations pour tendre vers une amélioration de la QVT en corrélation avec l'objectif d'observer une diminution des agressions. L'amélioration de la QVT est par ailleurs un facteur permettant au travailleur de mieux vivre les situations difficiles, le cas échéant. On agit ainsi en diminuant la probabilité de survenue de la situation, mais également la gravité des conséquences sur le salarié.

### ➤ Favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Selon l'Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques (INSEE), un Français dormait en moyenne 7 heures et 47 minutes en 2010 [27]. Généralisons cela à la population française active et considérons une semaine de 35 heures de travail durant laquelle un salarié travaille 7 heures par jour pendant 5 jours. Une étude de la DARES (Service de Statistique du Ministère du Travail) a révélé que le temps de trajet moyen des salariés était de 50 minutes (aller-retour) par jour [28], ce chiffre s'élevant à 68 minutes pour les travailleurs de l'Île-de-France. Si l'on compte une pause déjeuner de 30 minutes, le temps passé sur le lieu de travail et de trajet s'élève à 8 heures et 30 minutes environ par jour. Soit un peu plus d'un tiers d'une journée de 24 heures consacré au travail. Il reste ainsi 7 heures et 43 minutes consacrées aux loisirs et à la vie privée.

Il est donc primordial de pouvoir préserver efficacement ce temps privé en proposant au salarié des manières efficaces d'organisation du travail.

- Permettre au salarié d'adapter dans une certaine mesure ses horaires de travail : lorsque cela est possible, permettre aux salariés une souplesse dans la gestion de l'emploi du temps en offrant à ceux ayant des enfants la possibilité de décaler légèrement leurs horaires pour pouvoir emmener leurs enfants à l'école ou les rechercher en fin de journée
- Proposer des solutions favorisant la vie de famille : offrir des solutions (par exemple, négocier des prestations avec les Comités d'Entreprise) de garde d'enfants ou d'aide à la gestion familiale
- Limiter les réunions tardives ou les prévoir à l'avance, et en respecter au maximum les horaires afin de permettre aux salariés de s'organiser
- Limiter dans l'organisation le recours aux salariés sur leur temps personnel (téléphone professionnel par exemple), cadrer les temps d'astreinte

## ➤ Adapter l'espace de travail et de pause

Un espace de travail accueillant et favorisant au maximum la concentration des salariés permet d'être plus serein sur le lieu de travail. Plusieurs axes de travail sont possibles pour améliorer de manière simple l'espace de travail dans le cas de travailleurs en contact avec le public, à mettre en parallèle avec la remédiation aux causes externes :

- Limiter le bruit en cas de travail en open-space : il est possible pour cela d'installer des cloisons entre les bureaux, d'équiper les murs de revêtements anti-bruits, de proposer aux salariés qui le souhaitent des protections auditives,
- Proposer un espace de travail accueillant : un espace bien entretenu, avec des couleurs gaies, des meubles agréables,
- Installer une salle de pause non visible et non accessible depuis l'endroit dans lequel sont reçus les usagers : le but est de ne pas être dérangé et pouvoir bénéficier d'un temps de pause efficace, sans contact avec les usagers. Cet espace doit permettre de se détendre. Dans l'idéal, la salle de pause offre des possibilités de se divertir pour tous ; par exemple, des sièges confortables pour lire ou manger. Certains employeurs ont choisi d'installer des sièges permettant de faire une courte sieste lors des temps de pause [29], ceci favorisant « la bonne humeur et la créativité au travail ». D'autres employeurs ont investi dans un babyfoot ou dans des équipements de tennis de table, ou encore dans l'organisation de mini-tournois sportifs : à la clé, une meilleure cohésion entre travailleurs et un défoulement efficace lors des pauses [30]. Lorsque l'espace disponible dans l'organisation ne le permet pas, des négociations effectuées par l'intermédiaire du Comité d'Entreprise peuvent permettre de bénéficier de tarifs préférentiels sur des accès à des installations sportives.

➤ **Lutter contre le stress au travail : l'exemple de la sophrologie et du massage**

La sophrologie est une pratique permettant « d'obtenir la sérénité de l'esprit » [31]. Elle s'inscrit dans le cadre de techniques de relaxation. Cette pratique présente des effets bénéfiques sur la gestion du stress et est de plus en plus présente dans le monde de l'entreprise, notamment dans le cadre de la lutte contre le burn-out [32]. Les tarifs, allant de 120 à 150 euros pour une séance collective (moyenne de prix observée sur des tarifs indicatifs en ligne), peuvent sembler élevés. Cependant, les bénéfices sur la cohésion des équipes et sur l'apprentissage du lâcher-prise sont significatifs et peuvent représenter un retour sur investissement non négligeable. Une étude réalisée dans le cadre d'un mémoire [33] a mis en avant les bénéfices du massage sur les soignants d'un EHPAD (comparaison de deux groupes de 15 et 10 personnes). Les résultats de cette étude démontrent qu'une pause massage a « un impact positif sur l'épuisement professionnel » et les soignants « expriment une amélioration de la qualité de leur travail ».

Ce type de prestation peut démontrer également l'intérêt porté par l'organisation à ses salariés.

On peut ainsi imaginer proposer occasionnellement aux salariés des prestations à titre gratuit ou à prix peu élevé (par exemple, négociées avec les comités d'entreprises ou prestataires partenaires) sur les temps de pause.

En conclusion, la Qualité de Vie au Travail semble être un facteur important dans la prévention des risques professionnels et être également un élément permettant aux salariés une meilleure résistance face aux situations de stress, comme celles occasionnées par le contact avec le public. Cependant, certaines limites doivent être prises en compte afin qu'elle reste un levier préventif efficace : il est indispensable de veiller à ne pas adopter une attitude paternaliste ou moralisatrice envers les salariés afin de rester dans une démarche bienveillante. Les travailleurs ne doivent pas avoir l'impression que l'organisation ou l'administration s'aventure, à l'instar de certaines grandes entreprises, dans une course à la rentabilité par tous les moyens, instrumentalisant les salariés [34].

## ii. Causes organisationnelles et managériales : Valoriser l'esprit d'équipe et l'implication des managers dans la démarche de prévention

L'esprit d'équipe peut s'avérer prépondérant dans la prévention de la survenue de la situation d'agression. En effet, en dehors du fait que le travail d'équipe peut être un frein au passage à l'acte pour l'agresseur se sentant en minorité, il permet également au travailleur de se sentir à la fois plus en sécurité et est également vécu par les équipes comme un moyen important de gestion du stress. Lorsqu'il existe une bonne cohésion au sein d'une équipe, le fait de pouvoir discuter et débattre sur certaines situations représente une possibilité intéressante de dédramatiser les faits. Le manager aura un rôle clé dans l'instauration de ce climat cordial. Dans cette optique, il pourra par exemple, instaurer des pauses en équipe, des réunions d'équipe...

On peut également supposer que la présence d'un supérieur sur le lieu de travail favorise le sentiment de sécurité des travailleurs. Ils savent en effet que si une situation venait à prendre des proportions plus importantes, leur manager pourrait intervenir et appuyer leurs propos, les soutenir et éventuellement, maîtriser la situation. Dans cette optique il est donc important de travailler sur la posture du cadre dirigeant de proximité : il doit avoir une attitude favorisant sa légitimité auprès des équipes.

Ensuite, une autre piste de travail est d'éviter un *turn-over* (rotation de l'emploi) trop conséquent, correspondant à « un renouvellement très important des équipes [35] ». Un *turn-over* élevé peut être considéré à la fois comme un facteur et comme une conséquence de la violence externe au travail. En effet, un nouvel arrivant peu coutumier des pratiques liées à son métier pourra se trouver plus facilement exposé aux risques professionnels de par son manque éventuel de connaissance des spécificités du secteur d'activité, du type de service ou encore des spécificités de la population faisant appel à ce service. A l'inverse, des organisations ou administrations subissant de nombreux préjudices peuvent subir une lassitude rapide des salariés et éprouver des difficultés à « fidéliser » leur personnel. C'est par

exemple le cas des EHPAD, au sein desquels les soignants sont à la fois exposés à des risques liés à l'activité physique et à des risques psychosociaux comme celui d'être agressé [36].

Enfin, un rôle important du manager dans la prévention du risque d'agression sera de formuler des consignes claires pour orienter les salariés dans le traitement des demandes. En effet, cela permet de respecter le principe d'égalité de traitement. Il est primordial que les salariés aient un discours uniforme dans un service afin d'éviter la frustration d'un usager lorsque certains interlocuteurs accèdent à sa demande mais que d'autres refusent, ou encore lorsque d'autres obtiennent ce que lui ne peut obtenir dans les mêmes conditions : ce type d'injustice ressentie est un facteur prépondérant du risque d'agression.

### iii. Se mettre à la place de l'utilisateur : le design thinking

Certains services ou organisations, comme la Caisse d'Allocations Familiales, ont choisi de traiter le risque d'agression en tentant de comprendre les difficultés rencontrées par l'utilisateur afin de pouvoir agir sur celles-ci. Le but de cette démarche est de prévenir la survenue de situations pouvant causer des frustrations qui, exprimées par l'utilisateur, participeraient potentiellement à un risque plus grand d'agression des salariés. La CAF, pour certains bureaux, a ainsi repensé l'accueil du public : un premier agent accueille l'utilisateur et l'oriente en fonction de ses besoins. On demande ensuite à l'utilisateur de patienter dans un endroit adapté, agréable, dans lequel il peut s'asseoir avant d'être reçu par un conseiller.

L'empathie envers l'utilisateur dans la création et la conception des locaux, des procédures peut entrer dans le cadre de réflexions définies comme du design thinking. La définition du design thinking pourrait être la suivante : selon Tim Brown [37], « une approche centrée sur l'humain et qui utilise les outils des designers pour inclure les besoins des personnes, les possibilités de la technologie et les pré-requis pour un succès commercial ». Cette approche permet d'identifier les éléments pouvant constituer des « irritants » pour l'utilisateur : des éléments induisant des difficultés, générant des incompréhensions et du stress. Par exemple, arriver dans un service et ne pas pouvoir trouver seul suffisamment d'indications pour trouver son chemin jusqu'à l'interlocuteur. La SNCF s'est tournée vers cette approche afin de travailler sur trois problématiques rencontrées par les utilisateurs : « comment trouver sa place dans le train », « comment faire de son voyage une occasion d'échange », et « comment se libérer de ses bagages en toute sécurité » [38]. Le but est de prévoir à long terme (pour 2035) certaines améliorations et évolutions.

Le schéma ci-dessous nous expose les différentes étapes entrant dans les processus de design thinking : en premier lieu il faut faire preuve d'empathie envers les personnes visées par l'innovation, puis définir les besoins de celles-ci, ensuite définir les idées retenues au moyen de réunions permettant le brainstorming et la co-création. Les étapes suivantes sont celles de création et de test des prototypes afin de s'assurer que l'idée retenue est adaptée au public visé.

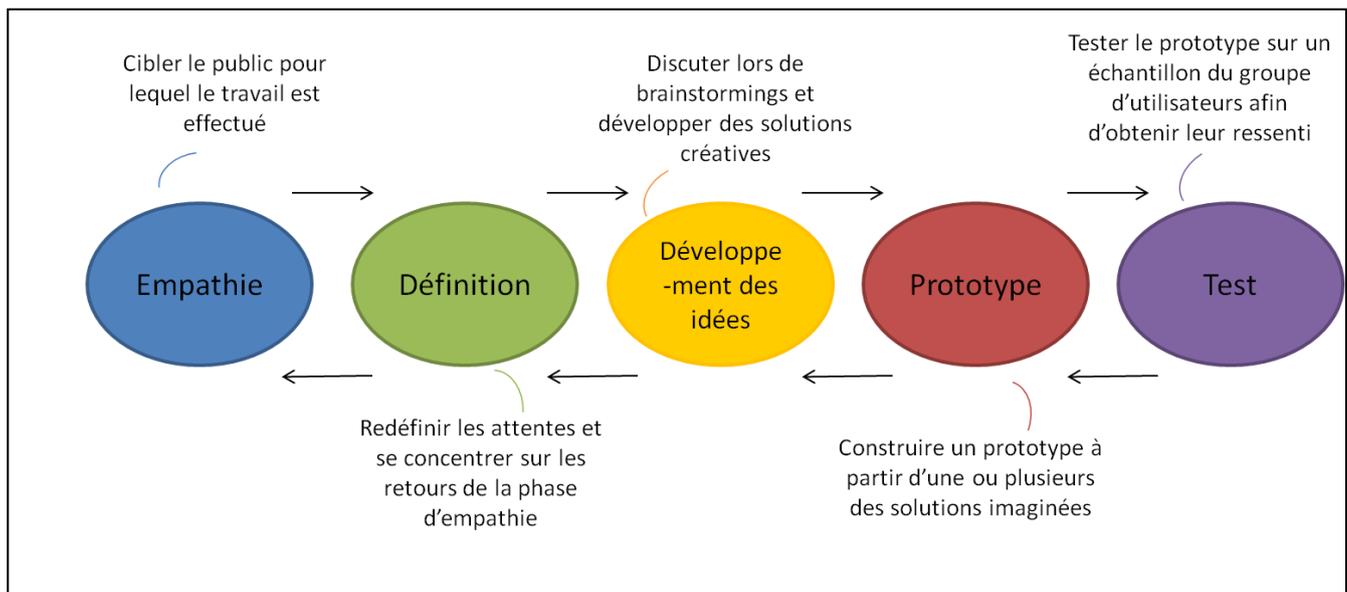


Figure 5: Les différentes étapes de la démarche de design thinking [39]

Cette méthode de création permet de prendre en compte l'utilisateur et ses difficultés. En plaçant l'utilisateur au centre des réflexions, on peut ainsi augmenter la satisfaction de celui-ci par anticipation des frustrations et des éléments pouvant dégrader son rapport au service. On peut imaginer l'étendre à tout service et toute entreprise en recueillant également les avis des utilisateurs pour toute modification en cours ou à venir. Les utilisateurs peuvent être consultés au moyen d'enquêtes de satisfaction, à l'oral au cours du contact avec le travailleur, à l'écrit via un questionnaire (remis à la sortie, suite au contact), ou encore, comme cela peut être retrouvé dans les gares SNCF, au moyen de bornes présentant plusieurs « émoticônes » représentant des visages avec autant de niveaux de satisfaction à une question donnée (par exemple : « *Que pensez-vous du confort dans ce nouvel espace d'attente* »). Il suffit alors à l'utilisateur d'appuyer sur l'émoticône correspondant à la satisfaction qu'il souhaite exprimer pour que son vote soit pris en compte. Cette

méthode est rapide et permet de recueillir un avis général à une question peu précise ; elle ne convient pas pour évaluer des points précis de satisfaction, ni pour justifier une opinion. Elle a cependant pour avantage de montrer à l'utilisateur que son avis est nécessaire et est pris en compte, ce qui peut améliorer l'image de l'entreprise et la qualité perçue du service.

#### iv. Causes techniques

Le design thinking, évoqué précédemment, pourrait aussi s'appliquer à la remédiation aux causes techniques intervenant dans les phénomènes d'agressions. En effet, le travailleur se place comme usager de ses outils. Lorsque ceux-ci ne sont pas performants, le contact avec l'utilisateur peut s'avérer plus compliqué et se dégrader rapidement. En effet, si l'on prend l'exemple d'un travailleur utilisant un ordinateur très lent, ne permettant pas d'accéder rapidement aux dossiers des usagers ou ne lui donnant pas accès à la totalité des informations,, la rapidité et donc la qualité du service peuvent s'en ressentir fortement et avoir un impact sur la relation avec l'utilisateur : temps d'attente augmenté, réponses imprécises... Il est donc important d'adapter les outils et les procédures au travail effectué. Cet axe de réflexion rejoint également la formation des salariés. En effet, si un salarié dispose d'outils qu'il n'est pas en mesure d'utiliser de manière efficace (logiciels, procédures...), il lui sera difficile de se montrer performant auprès d'un usager exigeant, qui pourra ainsi exprimer tout son éventuel mépris, son impatience.

Les enquêtes de satisfaction auprès des usagers peuvent constituer de précieuses aides permettant de mettre en évidence des points tels que les outils des travailleurs.

Les outils doivent être régulièrement remis en question et révisés. Il est aussi important de pratiquer une maintenance de tous les équipements notamment informatiques afin d'éviter au maximum toute panne ou tout ralentissement.

## v. Image et communication

L'image d'une administration ou d'un service peut constituer un frein aux bonnes relations entre usager et travailleurs : l'utilisateur pourra avoir un préjugé et interpréter tout élément négatif comme un argument confortant cette image négative et venant envenimer des relations fragiles. Il est alors important d'effectuer un travail important sur l'image de l'entreprise, de l'administration. Le fait de solliciter l'utilisateur pour obtenir son avis sur l'administration ou le service, comme cela a été évoqué précédemment, peut démontrer à l'utilisateur qu'il est pris en compte par le biais de la possibilité de donner son avis.

La communication autour des éventuels dysfonctionnements peut contribuer à l'amélioration des relations entre usagers et travailleurs. En effet, l'utilisateur préférera toujours savoir que sa demande ne pourra pas aboutir ou pas être immédiatement prise en compte car un dysfonctionnement est survenu ou parce que les conditions ne permettent pas d'accéder à une requête plutôt que d'être dans l'ignorance de l'avancement de sa demande. On peut ici prendre l'exemple des transports publics, dans lesquels l'utilisateur pourra anticiper le reste de son trajet s'il est parfaitement conscient des retards relatifs au trajet qu'il doit emprunter. Ceci implique que les salariés en contact avec les usagers soient également tenus informés des contraintes techniques et retards sur le réseau. Ils seront en effet en contact direct avec les usagers à renseigner. La transparence est dans ce cas aussi importante en interne (entre salariés, afin de mettre l'accent sur l'harmonisation des informations dispensées aux usagers) qu'en externe (entre salariés et usagers). On peut également supposer qu'il est important de ne pas minimiser les retards et dysfonctionnements afin de ne pas devoir revenir sur les annonces précédentes. Ceci peut entamer la crédibilité du service et créer un doute chez l'utilisateur quant à la transparence du service et la confiance à accorder à ce service.

### C. Remédiation aux causes externes

Les causes externes peuvent être plus difficiles à évaluer et à solutionner. Il s'agit ici de tous les facteurs liés à la population des usagers et aux éventuels décalages entre usagers et travailleurs. Cette partie traitera également la prévention des agressions liées à des comportements malveillants.

Les différences socio-économiques, culturelles et intergénérationnelles peuvent jouer un rôle dans la survenue de l'agression. Afin de ne pas exacerber les différences de comportements, il est possible, ainsi que nous l'avons abordé dans les causes internes, de former les salariés à la diversité des publics qu'ils seront susceptibles d'aborder. On peut également imaginer des consignes faites aux travailleurs de masquer tout signe extérieur de richesse (smartphone, bijoux). Il sera également important d'adopter un langage compréhensible de tous en limitant le recours à des termes assimilables à un jargon professionnel afin de ne pas placer l'utilisateur dans une position dans laquelle il se sentirait remis en cause d'un point de vue intellectuel et pourrait se trouver sur la défensive.

L'état de santé et de stress de l'utilisateur peut également être pris en compte sous deux aspects : l'état de santé peut faire l'objet d'une formation des travailleurs afin de proposer une prise en charge et des réponses adaptées aux éventuelles situations à risque ; tandis que l'état de stress peut être pris en compte dans les démarches de type design thinking. En effet, adapter les locaux en tenant compte du fait que l'utilisateur pourra potentiellement être amené à patienter ou n'est pas habitué à se trouver en dehors de chez lui et se trouve de ce fait hors d'une zone de confort permet de procéder à certains aménagements. On peut prendre ici l'exemple des Caisses d'Allocations Familiales, qui ont procédé à certaines adaptations dans leurs locaux [40] : adaptation de la signalisation au moyen de codes couleurs, présence en continu du personnel, accueil des usagers dès leur arrivée, travail « à la vue » des autres travailleurs... et recensent l'ensemble des événements indésirables survenant dans l'activité de leurs agents afin d'analyser les circonstances de survenue de chaque situation [41].

Il existe ensuite des moyens plus généraux de prévenir la survenue de l'agression par dissuasion. Nous pouvons ici citer l'exemple de la SNCF et de la RATP, qui choisissent d'afficher dans les transports publics le montant de l'amende encourue

en cas de fraude ou de non-validation du titre de transport. L'utilisateur est ainsi prévenu des sanctions possibles et dispose de moins d'arguments au moment d'une éventuelle verbalisation. La Poste affiche également dans certains bureaux d'accueil au public clairement son intention de poursuivre toute personne faisant preuve d'incivilité ou agression sur le personnel. De même, un rappel des droits et devoirs de l'utilisateur, par exemple au moyen de la signature d'une charte de l'utilisateur, pourrait permettre de limiter la survenue de certaines situations par le biais de l'information de l'utilisateur. Ces mesures permettent de réaffirmer la position de l'entreprise dans des lieux parfois considérés comme acquis et dénués de contraintes par les usagers

La vidéosurveillance constitue également une aide précieuse à la dissuasion, comme l'affirme un rapport analysé par le journal *Le Figaro* [42], qui aurait cependant pour effet adverse de « déplacer la délinquance dans les zones non couvertes par les caméras » et serait efficace « [uniquement dans le cas où l'infraction serait constatée et suivie de mesures punitives] ». Transpole, société de transports publics de l'agglomération lilloise, et la Deutsche-Bahn, entreprise ferroviaire de transports publics allemande, testeraient des mini-caméras portées par les agents affectés au contrôle [43][44]. Le principe est de n'allumer la caméra qu'en cas de conflit avec un usager et en l'en informant, afin de privilégier l'aspect dissuasif. En France, les salariés semblent assez peu favorables à cet équipement, qui serait selon l'article du Parisien « déjà utilisé aux Etats-Unis et testé depuis février 2016 au sein de la police allemande ». Les résultats en Allemagne ne sont pas encore connus mais le but est bel et bien de limiter les avancées de violence subies par les employés.

Les dispositifs d'alarme anti-agressions peuvent permettre également aux salariés d'alerter au plus tôt dans la survenue de la situation à risque. Par exemple, Pôle Emploi a mis en place des alarmes silencieuses [45] permettant au travailleur d'obtenir de l'aide en toute discrétion.

La possibilité de faire appel à des sociétés privées existe également. On peut remarquer dans de nombreuses gares SNCF la présence de maîtres-chiens. L'efficacité de ces présences est peu relatée dans la littérature mais on peut supposer que leur pouvoir dissuasif est important, de par le port de vêtements s'apparentant aux uniformes policiers et de par la présence du chien.

La médiation sociale, évoquée dans la partie de remédiation aux causes internes par la formation des salariés, est également retrouvée via des interventions externes en milieu scolaire ou dans le domaine des transports publics. C'est notamment le cas de Transpole, à Lille qui fait appel à la société Citéo pour solliciter l'intervention de médiateurs « de terrain ». Le but de ces professionnels du contact avec le public est de faciliter le déplacement des voyageurs [46] en «[contribuant] quotidiennement à l'humanisation et à la sécurisation du réseau urbain [...] ». Ils constituent également une présence rassurante pour les voyageurs dans les transports et permettent parfois de désamorcer les situations conflictuelles liées aux opérations de contrôle.

## D. Conclusion

La remédiation aux différentes causes intervenant dans la survenue de la situation d'agression offre de nombreuses possibilités. Cependant, toutes ne sont pas nécessairement accessibles à toutes les organisations. Il est important de pouvoir hiérarchiser les différents leviers en termes d'efficacité et de faisabilité.

La formation et le partage d'expérience semblent être des solutions intéressantes de par la diversité des modalités et possibilités offertes. Par ailleurs, la formation de tous les salariés, faisant partie des obligations de l'employeur [47], la création de budgets supplémentaires n'est pas nécessaire à cet effet. Le partage d'expérience et la co-construction constituent également des solutions à moindre coût mettant en valeur l'expérience des salariés. Ces solutions restant en interne, elles permettent par ailleurs de légitimer la parole des travailleurs.

Le travail sur l'image de l'entreprise et la communication, s'il est plus difficile à aborder, permet de donner du sens au travail et de la crédibilité aux salariés.

La remédiation aux causes techniques et l'emploi du design thinking nécessitent parfois des études plus approfondies et de faire appel à des acteurs externes. Cet axe de travail peut ainsi constituer un pôle de dépense plus important, si l'on considère également les modifications à apporter suite aux différentes études. C'est également le cas des mesures se rapportant à la Qualité de Vie au Travail, qui impliquent un investissement financier et en temps important. Les difficultés peuvent apparaître à l'échelle managériale : managers non formés, non sensibilisés aux démarches d'amélioration de la QVT...

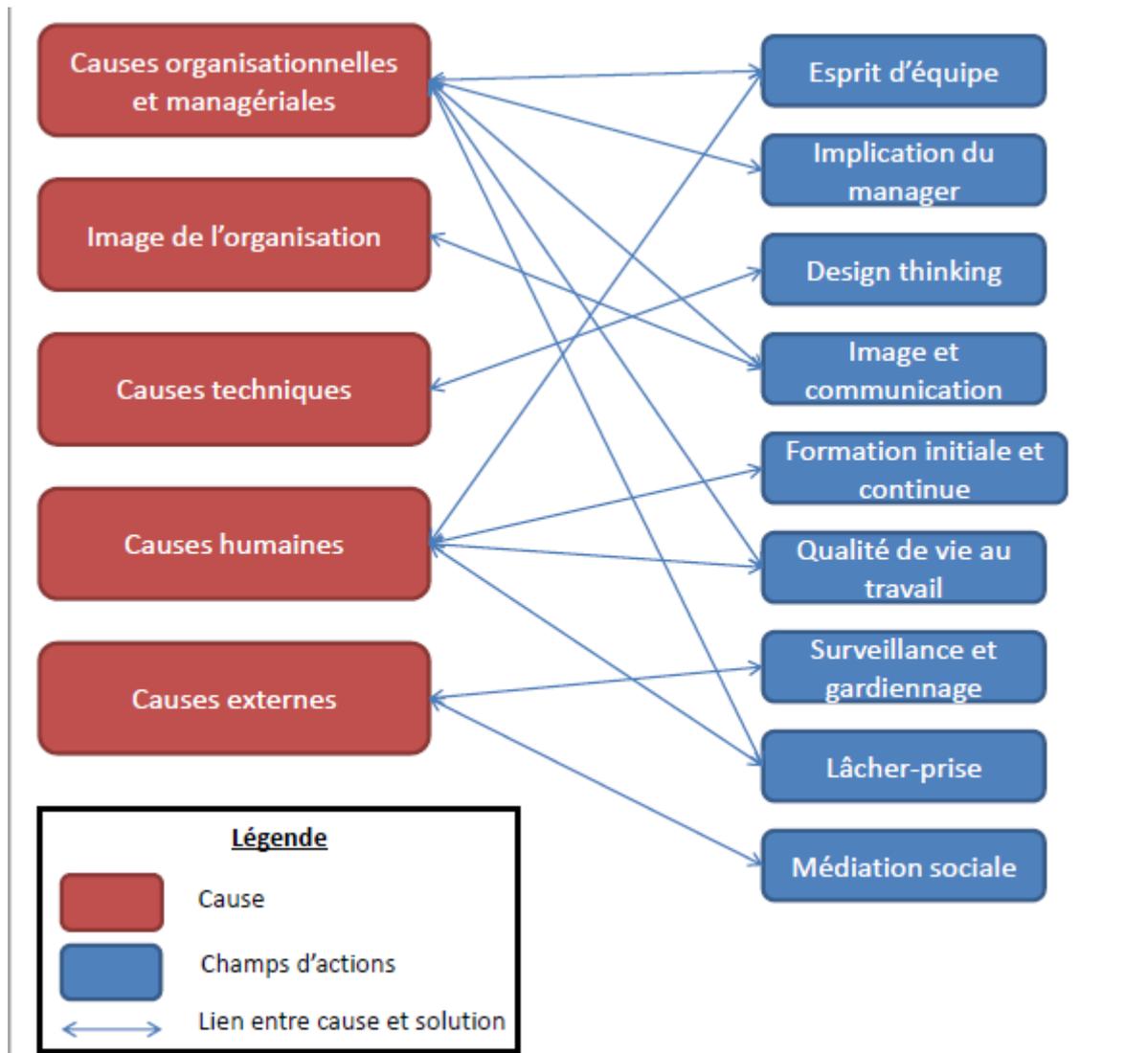


Figure 6: Schéma récapitulatif des causes d'agression et des leviers d'action possibles [48]

## **6) Réflexions sur la prise en charge des victimes et déterminants du vécu de l'agression**

La prise en charge des victimes semble, pour la majorité des organisations concernées, suivre une procédure réfléchie et aboutie. En effet, les agressions n'étant pas une problématique récente, cette partie de la gestion du risque fait d'ores et déjà l'objet de procédures dans les entreprises et organisations. Il convient cependant de ne pas oublier le reste de l'organisation dans la démarche de prise en charge et de prévention : les collègues et homologues de la victime peuvent parfois être concernés et impliqués. Le rôle du manager s'avère alors déterminant dans les suites de l'évènement.

### **A. Prise en charge immédiate de la victime**

La prise en charge immédiate de la victime consiste à apporter une assistance le plus tôt possible après la survenue de l'évènement. Il est important d'enclencher une procédure dès qu'il y a connaissance de la part de l'encadrement ou des collègues de cet évènement. Cette prise en charge fait l'objet de procédures établies dans la plupart des organisations [49].

La première étape consiste à informer ou faire informer la hiérarchie. Soit la victime elle-même, soit un collègue alertera un supérieur, ainsi qu'un service d'urgence ou de secours si le besoin s'en fait ressentir. La prise en charge médicale est la première priorité afin de préserver l'intégrité physique de la victime. Les services de secours estimeront également la nécessité de proposer un soutien psychologique au salarié.

Il sera également important de déclarer l'accident de travail afin que l'évènement soit abordé par les structures et entités concernées (responsable Hygiène et Sécurité, CHS-CT, hiérarchie, Caisse de Prévoyance et d'Assurance Maladie).

## **B. Prise en charge à moyen et long terme : l'importance d'un suivi médico-psychologique et managérial**

### **i. Le cas de la victime**

Certaines organisations, comme SNCF, ont mis en place un Pôle de Soutien Psychologique. Ce service, opérationnel depuis 1993 [50], est disponible par téléphone à tout instant. Les psychologues de ce service peuvent également être rencontrés à l'occasion de rendez-vous. Ils sont présents pour accompagner les agents lors d'épreuves difficiles à vivre, comme les agressions ou, pour les conducteurs de trains, les accidents de personnes (désignant les accidents survenant sur les voies ferrées, notamment les suicides).

Selon les psychologues interrogés dans l'article étudié, les agents peuvent s'exprimer librement, anonymement, sans que leurs collègues ou hiérarchiques ne soient informés de leurs difficultés.

Il est primordial de ne pas négliger la prise en charge médico-psychologique. En effet, les suites d'un traumatisme, ainsi que nous les avons abordées précédemment, sont nombreuses et peuvent s'avérer invalidants (stress, troubles du sommeil, développement de phobies, incapacité à revenir sur les lieux de l'accident). Ils peuvent impacter à la fois la vie privée et la vie professionnelle du salarié concerné. L'un des déterminants dans le vécu de l'agression par les victimes serait la reconnaissance de l'accident par l'organisation [51]. Le fait qu'un hiérarchique, par exemple, accompagne le salarié afin qu'il puisse déposer une plainte auprès des services de Police et lui affirme son soutien, peut l'aider à ne pas culpabiliser sur la survenue de la situation. Dans cette optique, lors d'une recherche de solution et de l'établissement d'un arbre des causes, le choix des mots sera important afin de ne pas pointer les comportements du salarié comme étant « l'exemple à ne pas suivre ».

Dans le cas d'un arrêt de travail de longue durée, garder un contact régulier sans être intrusif, affirmer son soutien à la victime et à sa famille peuvent être des éléments permettant au manager (soit directement, soit par l'intermédiaire de collègues proches du salarié) de maintenir un lien entre l'organisation et le salarié et

de mieux préparer son retour. Ceci permettra de mieux connaître l'état d'esprit de la victime et d'anticiper ses éventuelles difficultés au moment de revenir travailler.

Au retour, il sera important de prêter attention à l'acclimatation de la victime. Il pourra être intéressant faire le point avec elle et de lui proposer si besoin un tutorat avec un collègue pendant quelques temps, un temps aménagé pour le mois de la reprise... Faire le point régulièrement sur son ressenti permettra de suivre l'évolution de ses besoins en matière d'aide et éventuellement de formation.

Un suivi psychologique pourra être mis en place selon les organisations afin de pouvoir pallier toutes les difficultés rencontrées par le salarié et ses collègues [52].

On pourra également imaginer un suivi juridique du dossier de plainte : le fait de proposer au salarié une aide dans le suivi des démarches (dépôt de plainte, etc), permet à l'organisation de lui affirmer son soutien et de démontrer la reconnaissance du caractère inacceptable de l'événement, ce qui peut avoir des effets très positifs quant au vécu des suites de l'événement à la fois par le salarié et par ses collègues.

## ii. Présence du manager au sein de l'organisation : la gestion des équipes suite à l'événement

Il semble également important de communiquer auprès des autres travailleurs sur l'événement, afin de faire en sorte que la situation garde toutes ses proportions et d'éviter toute amplification de celle-ci par des rumeurs ou bruits de couloir. La communication à ce sujet sera également l'occasion de démontrer aux travailleurs que l'organisation prête une attention toute particulière à ce type de risque ; et de leur exposer les mesures prises en pareil cas.

En effet, les collègues de travail de la victime peuvent se sentir très concernés par l'agression, d'un part car des relations plus ou moins amicales existent au sein des équipes, d'autre part pour la raison de la similitude du travail : « cela aurait pu être moi ». Dans l'optique de prévenir la réitération de ce type d'événement, la démarche de prévention tertiaire doit se baser sur l'analyse des facteurs déclencheurs et des facteurs aggravants. Cela peut prendre la forme, par exemple, d'une réunion d'équipe animée par le manager, au cours de laquelle un arbre des causes ayant pour objet d'étude la situation d'agression sera dessiné. Les collaborateurs pourront être amenés à imaginer tous les éléments qui auraient pu permettre d'éviter l'élément final, à savoir les séquelles psychologiques et/ou physiques d'un collègue.

Afin d'éviter le découragement des équipes, le manager et l'encadrement pourront renforcer leur présence sur le terrain auprès des équipes afin d'affirmer leur soutien.

### C. Conclusion

La prise en charge du salarié victime d'agression devra être abordée avec précaution. L'importance du suivi psychologique aux différentes étapes des suites de l'événement est capitale afin de pouvoir minimiser les effets post-traumatiques, à défaut de pouvoir les éviter de manière certaine. Le vécu de l'agression sera différent d'une personne à l'autre, cependant certains facteurs permettront de mieux appréhender la conduite à tenir auprès de la victime : soutien et reconnaissance de l'accident par l'organisation, suivi psychologique, implication du manager auprès de la victime et des équipes, maintien du lien en cas d'accident du travail avec arrêt, adaptabilité de l'organisation aux difficultés rencontrées au retour sur le terrain.

## 7) Conclusion générale

La prévention du risque d'agression chez les travailleurs en contact avec le public est un sujet vaste et multi-factoriel, ce qui le rend d'autant plus difficile à traiter qu'il s'accompagne des contraintes liées à l'accueil du public, notamment les obligations de service et les exigences diverses des usagers. Cependant, il existe des outils d'évaluation des risques permettant d'effectuer un état des lieux, comme le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels. Par ailleurs, les organisations concernées par ce risque étant toujours plus nombreuses, des solutions se développent et permettent une prise en compte de chacun des facteurs intervenant dans la survenue et le vécu de l'agression.

Les différentes situations d'agression, ont pour origine commune une discordance. Différence de culture entre usager et travailleur, décalage entre attentes de l'usager et possibilités offertes par le service, dissonance entre les difficultés physiques, sociales, mentales de l'usager et la capacité du travailleur à prendre en charge ce public. L'important dans la démarche de prévention est de tout mettre en œuvre pour agir sur cette discordance et tenter de la réduire autant que possible. A cet effet, les solutions les plus efficaces semblent être celles agissant sur l'adaptabilité du service mais surtout du travailleur. Être armé pour répondre à toutes les situations est primordial pour le salarié se trouvant au contact du public. Annoncer un refus ou une nouvelle difficile à l'usager peut s'avérer peu aisé mais peut, avec l'expérience et grâce à des formations adaptées, être un exercice relativement bien maîtrisé ne mettant pas en danger le salarié. Il est important en pareille situation de limiter les conséquences négatives pour le travailleur et l'équipe grâce au concours du personnel d'encadrement et de tirer des leçons des événements grâce aux outils d'analyse comme l'arbre des causes et la formation.

Parfois, malgré des mesures de prévention efficaces et une expérience accrue du travailleur, la survenue de l'agression est inévitable. A cela s'ajoute le fait qu'en contexte de diminution des moyens financiers et humains, il est difficile d'accorder à ce risque toute l'attention nécessaire. Pourtant, le contexte socio-économique correspondant à une période de chômage et de crise économique peut avoir pour effet d'exacerber les attentes et besoins de l'usager. Il pourra être intéressant de prendre ces paramètres en compte dans la démarche de prévention.

## 8) Bibliographie

1. **Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales**, définition de l'agression, disponible sur <http://www.cnrtl.fr/definition/agression>, définition proposée en 2012, [consultée le 12/10/2016]
2. **Gouvernement**, Enquête SUMER, 2003, disponible sur [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr) [consulté le 19/04/2016]
3. **Institut National de Recherche et Sécurité**, Aggression et violence externe, mis à jour en janvier 2017 disponible [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr), [consulté le 02/02/2017]
4. **Gouvernement**, Rapport annuel 2014 Etablissements sanitaires et médico-sociaux, disponible sur <http://social-sante.gouv.fr/>, [consulté le 25 mars 2016]
5. **Schablon et al.** : Frequency and consequences of violence and aggression towards employees in the German healthcare and welfare system :a cross-sectional study, *BMC Health Service Research*, 2010 [consulté le 06/05/2016]
6. **Observatoire National de la Délinquance et des Réponses Pénales**, Rapport annuel 2015, 2015, disponible sur [http://www.inhesj.fr/sites/default/files/files/ondrp\\_ra-2015/4-4\\_la\\_poste.pdf](http://www.inhesj.fr/sites/default/files/files/ondrp_ra-2015/4-4_la_poste.pdf), [consulté le 15/01/2016]
7. **Institut National de Recherche et Sécurité**, Aggression et violence externe, mis à jour en janvier 2017 disponible sur [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr), [consulté le 02/02/2017]
8. **Institut de Victimologie**, L'état de stress post-traumatique, disponible sur [http://www.institutdevictimologie.fr/trouble-psycho-traumatique/espt\\_21.html](http://www.institutdevictimologie.fr/trouble-psycho-traumatique/espt_21.html), [consulté le 20/01/2016]
9. **Institut National de Recherche et Sécurité**, La méthode de l'arbre des causes, 11/2013, disponible sur <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206163> [consulté le 21/12/2015]
10. **Touzet et al.**, Impact of a program to prevent incivility towards and assault of healthcare staff in an ophthalmological emergency unit : study protocol for the PREVURGO On/Off trial, 19/05/2014, *BMC Health Service Research* [consulté le 12/03/2016]
11. **Bossons Futé**, Agression, violence au travail, 2004, disponible sur [http://www.bossons-fute.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=496-risque0005&catid=3-risques](http://www.bossons-fute.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=496-risque0005&catid=3-risques) [consulté le 10/06/2016]
12. **Carsat Languedoc-Roussillon**, Prévention du risque d'agression des salariés en contact avec le public, disponible sur [https://www.carsatlr.fr/telechargements/pdf/pdf\\_entreprises/t16.pdf](https://www.carsatlr.fr/telechargements/pdf/pdf_entreprises/t16.pdf) [consulté le 03/0/2016]
13. **Officiel Prévention**, Prévention de la violence externe au travail, disponible sur <http://www.officiel-prevention.com>, [consulté le 02/03/2016]

14. **Loriol M.** Faire face à la violence au travail, une comparaison de trois métiers (infirmières, policiers, machinistes), 2014, *John Libey, volume 10, numéro 8*, pages 357-60
15. **Site Internet Maisons de retraite**, Le coût d'une maison de retraite, c'est 2892€ par mois, publié le 3 avril 2014, disponible sur <http://www.maisons-de-retraite.fr>, [consulté le 12/07/2016]
16. **Site Internet Vie publique**, La notion de service public, publié le 03/06/2013, disponible sur <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/notion-service-public.html> [consulté le 10/06/2016]
17. **Site Internet Vie publique**, Quels sont les devoirs d'un citoyen envers les autres ? publié le 09/10/2013, disponible sur <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/citoyen/citoyennete/definition/devoirs-definition/quels-sont-devoirs-citoyen-envers-autres.html> [consulté le 10/08/2016]
18. **Assistance Publique-Hôpitaux de Marseille**, Définition du concept de prévention en santé publique, disponible sur <http://fr.ap-hm.fr/sante-prevention/definition-concept> [consulté le 20/08/2016]
19. **Fernandez**, Qu'est-ce que l'ADMEC ?, site Piloter la Performance, disponible sur <http://www.piloter.org/qualite/amdec.htm> [consulté le 20/08/2016]
20. **Weber**, Comment mettre en place un management des risques dans votre entreprise ?, 17/02/2012, site Amélioration Continue, disponible sur <http://www.ameliorationcontinue.fr/management-risque-amdec/> [consulté le 20/08/2016]
21. **Agence Nationale du Développement Professionnel Continu**, Le DPC en pratique, disponible sur [https://www.mondpc.fr/mondpc/le\\_dpc\\_en\\_pratique](https://www.mondpc.fr/mondpc/le_dpc_en_pratique) [consulté le 16/08/2016]
22. **CEGOS**, Formation : la maladie d'Alzheimer et ses troubles apparentés, disponible sur <http://www.cegos.fr/formation-alzheimer/p-20177472-2017.htm> [consulté le 16/08/2016]
23. **Trontin et al.**, Analyse coût-bénéfice des actions de prévention, *Hygiène et sécurité du travail*, 06/2009, disponible sur <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ND%202310> [consulté le 16/08/2016]
24. **Co-construire l'Avenir**, Co-construction du savoir : une nouvelle façon d'apprendre et d'enseigner, 23/02/2015, disponible sur <http://www.co-construire-avenir.org/publications/dossier/co-construction-du-savoir-une-nouvelle-facon-dapprendre-et-denseigner> [consulté le 20/08/2016]

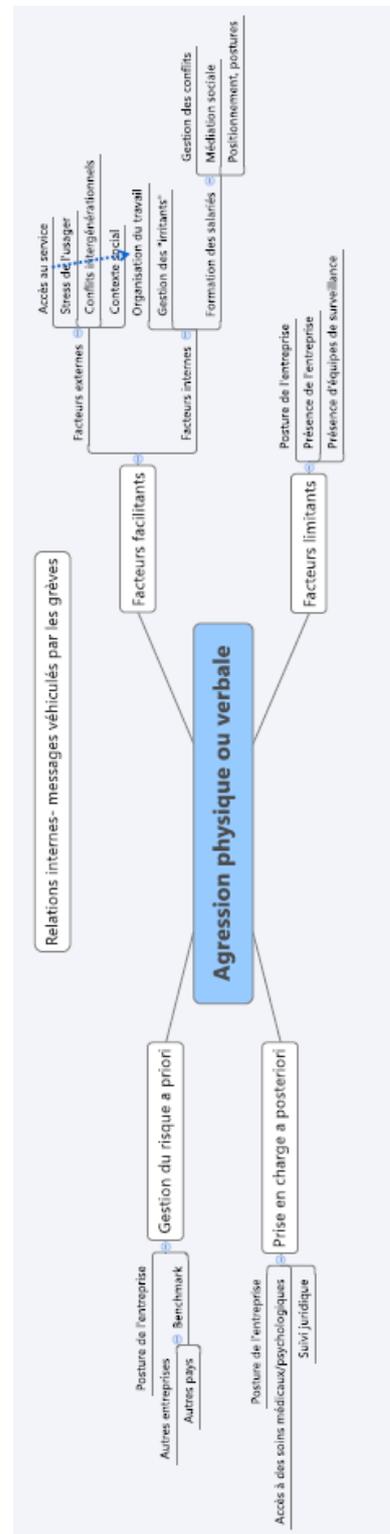
- 25. Haute Autorité de Santé**, Revue de littérature : qualité de vie au travail et qualité des soins, janvier 2016, disponible sur [http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2016-02/revue\\_de\\_litterature\\_qualite\\_de\\_vie\\_au\\_travail.pdf](http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2016-02/revue_de_litterature_qualite_de_vie_au_travail.pdf) [consulté le 14/09/2016]
- 26. Haute Autorité de Santé**, Revue de littérature : qualité de vie au travail et qualité des soins, janvier 2016, disponible sur [http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2016-02/revue\\_de\\_litterature\\_qualite\\_de\\_vie\\_au\\_travail.pdf](http://www.has-sante.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2016-02/revue_de_litterature_qualite_de_vie_au_travail.pdf) [consulté le 14/09/2016]
- 27. Ricroch**, En 25 ans, le temps passé à dormir la nuit a diminué de 18 minutes .*Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques*, 28/11/12, disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1374047?sommaire=1374058> [consulté le 20/08/2016]
- 28. Ministère du travail, de l'emploi et de la santé**, DARES Analyses- les temps de déplacement entre domicile et travail- Novembre 2015, n°81, publié le 10/11/2015, disponible sur <http://cftc-cadres.fr/quel-est-le-temps-de-trajet-moyens-des-salaries/> [consulté le 20/08/2016]
- 29. Rebucci, Erculiani**, Osez la sieste au travail !, *Changer le travail*, disponible sur <http://www.changerletravail.fr/la-sieste-au-travail/>, [consulté le 20/08/2016]
- 30. Site internet Dynamique Mag**, Bien organiser la salle de pause, 18/04/2014, disponible sur <http://www.dynamique-mag.com/article/bien-organiser-salle-pause.5562> [consulté le 20/08/2016]
- 31. Ecole de sophrologie**, Qu'est-ce que la sophrologie ?, disponible sur [www.ecole-sophrologie.com](http://www.ecole-sophrologie.com) [consulté le 21/08/2016]
- 32. Grasset-Morel V.** Sophrologie : comment elle s'impose dans le monde de l'entreprise, publié le 01/11/2013, L'Express, disponible sur [www.lexpress.fr](http://www.lexpress.fr) [consulté le 21/08/2016]
- 33. Chastel-Gignac, Rebière-Putot,** *Bénéfice* du massage de soignants en EHPAD dans le cadre de leur travail, 2015, Université Paris Descartes, disponible sur <http://plone.vermeil.org>, [consulté le 22/08/2016]
- 34. Thuillier T.** Quand les entreprises s'immiscent un peu trop dans le bien-être des salariés , 29/4/2016, *L'Express Entreprise*, disponible sur <http://lentreprise.lexpress.fr/>, consulté le 19/08/2016
- 35. Site Petite Entreprise** Turnover- définitions et causes, 14/05/2013, disponible sur <http://www.petite-entreprise.net/P-2188-81-G1-turn-over-definition-et-causes.html> [consulté le 20/08/2016]

- 36. Bonniol**, Les principaux risques professionnels et risques psychosociaux en EHPAD, *Travailler santé*, 24/09/2012, disponible sur <https://www.travailleursante.fr/Secteurs-d-activite/Les-thematiques/les-principaux-risques-professionnels-dans-les-ehpad.html> [consulté le 22/08/2016]
- 37.** Président d'une entreprise de design, cité par **Cheminal**, Adopter l'approche Design Thinking pour innover, 27/10/2015, disponible sur <http://innovationweek.org/>, [consulté le 20 août 2016]
- 38. Barbaux**, Quand la SNCF applique le design thinking à la mobilité augmentée, ça donne quoi ?, 17/08/2016, disponible sur <http://www.usine-digitale.fr/> [consulté le 20/08/2016]
- 39.** Traduit à partir de l'image originale : site web *Les cahiers de l'innovation*, disponible sur <http://www.lescahiersdelinnovation.com/>, consulté le 20/08/2016
- 40. Gonin, Moskalenko**, Prévention et suivi des agressions des agents en contact avec le public, *Recherches et prévisions*, n°66, 2001, disponible sur <https://www.caf.fr> [consulté le 20/08/2016]
- 41. Caisse d'Allocations Familiales**, Incivilités, agressions, violences... Parlons-en !, issu du communiqué Gestion et suivi des actes d'incivilités et d'agressions dans les CAF, mai 2014, disponibles sur <https://www.caf.fr> [consulté le 15/08/2016]
- 42. Leclerc**, Vidéosurveillance : le rapport qui prouve son efficacité, *Le Figaro*, 21/08/2009, disponible sur <http://www.lefigaro.fr/>, consulté le 20/08/2016
- 43. Le Parisien**, La Deutsche Bahn teste des mini-caméras pour réduire les agressions, *Site web Le Parisien*, 14/07/2016, disponible sur <http://www.leparisien.fr/>, [consulté le 21/08/2016]
- 44. Duthoit**, Caméras des contrôleurs Transpole : prête à saisir la justice, la CFDT dénonce un flou juridique, *La Voix du Nord*, 12/02/2016, disponible sur <http://www.lavoixdunord.fr>, [consulté le 22/08/2016]
- 45. Dumazert F.**, Pôle Emploi, La Poste... Comment les services publics se prémunissent des agressions des usagers, *20 minutes*, 30/07/2014, disponible sur <http://www.20minutes.fr> [consulté le 21/05/2016]
- 46. Citéo**, Descriptif des missions des médiateurs, disponible sur <http://www.citeo.org/> [consulté le 10/04/2016]
- 47. Site internet Service public**, Fiche pratique : Obligation de l'employeur en matière de formation professionnelle, 17/05/2016, disponible sur [www.service-public.fr](http://www.service-public.fr) [consultée le 21/06/2016]
- 48.** Schéma établi dans le cadre de ce travail au moyen du logiciel Word, suite Microsoft Office

- 49. Gouvernement**, Fiches réflexes sur la conduite à tenir dans les situations de violence en établissements publics, sanitaire et médico-social, 19/05/2015, disponibles sur <http://social-sante.gouv.fr/> [consulté le 25/08/2016]
- 50. SNCF**, Zoom sur le Pôle de soutien Psychologique SNCF, 04/07/2014, disponible sur <http://www.sncf.com/fr/presse/article/polesoutien-psychologiquesncf-996031> [consulté le 22/04/2016]
- 51. Bourdon F.**, Agressions sur le lieu de travail : agir pour ne pas subir, 01/07/2002, *Alternatives économiques*, disponible sur <http://www.alternatives-economiques.fr> [consulté le 05/08/2016]
- 52. Officiel Prévention**, Prévention de la violence au travail, disponible sur <http://www.officiel-prevention.com/> [consulté le 25/08/2016]

## 9) Annexes

### A. Annexe 1 : carte heuristique autour de l'agression<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Figure établie au moyen du logiciel Xmind dans le cadre de ce travail

## 10) Glossaire

**Arbre des causes** : méthode d'analyse d'événements utilisée notamment en SST et qui a pour but de remonter aux causes racines d'un accident.

**Agression** : acte violent verbal et/ou physique dirigé contre une personne ou ce qu'elle représente, destiné à blesser ou humilier cette personne [1].

**CHS-CT** : Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail

**Incivilité** : manque de respect à l'égard d'une personne, d'une entreprise, dirigé contre tout objet ou personne représentant cette entreprise

**Prévention primaire** : ensemble des actes visant à diminuer l'incidence d'une maladie dans une population et donc à réduire, autant que faire se peut les risques d'apparition de nouveaux cas. Sont par conséquent pris en compte à ce stade de la prévention les conduites individuelles à risque, comme les risques en terme environnementaux ou sociétaux.

**Prévention secondaire** : est de diminuer la prévalence d'une maladie dans une population. Ce stade recouvre les actes destinés à agir au tout début de l'apparition du trouble ou de la pathologie afin de s'opposer à son évolution ou encore pour faire disparaître les facteurs de risque.

**Prévention tertiaire** : qui intervient à un stade auquel il importe de diminuer la prévalence des incapacités chroniques ou des récidives dans une population et de réduire les complications, invalidités ou rechutes consécutives à la maladie.

**SST** : Santé et Sécurité au Travail

**QVT** : Qualité de Vie au Travail

## **CERF Maureen- La gestion du risque d'agression chez les travailleurs du service public : causes, prévention et prise en charge des victimes**

Mots clés : agression, travailleurs, service public, prévention, cause, prise en charge

Les **travailleurs** en contact avec le public sont exposés à un risque important **d'agression**. Ce risque est peu aisé à étudier de par la dimension psychologique à la fois pour le travailleur et pour l'utilisateur. Il n'en reste pas moins, comme tous les risques professionnels, un élément dont toutes les **causes** doivent être identifiées, et doivent faire l'objet de mesures de **prévention**, notamment dans le cadre du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels. Le **service public**, de par l'exigence des usagers, et les obligations de service, est un cadre de travail pouvant s'avérer particulièrement accidentogène sur le plan des risques psychosociaux. La **prise en charge** des victimes doit également faire l'objet d'une procédure aboutie afin de limiter l'apparition d'effets consécutifs au traumatisme psychologique. Les conséquences sont importantes en termes humains, de coût financier dans le cas d'accidents du travail, d'image de l'organisation et sont autant d'arguments en faveur d'un traitement global de ce risque. La démarche de prévention peut se baser sur des méthodes classiques, mais peut également faire l'objet d'une recherche en matière d'innovation, afin de proposer aux travailleurs concernés des solutions efficaces et adaptées aux particularités des problématiques rencontrées sur le terrain dans les situations de contact avec le public.

---

### **Managing the risk of being assaulted for public services workers : identification of the causes, prevention and support of the victims**

Key words : aggression, workers, public services, prevention, cause, support

**Workers** in touch with users are exposed to a high risk to be assaulted. This risk is not easy to quantify and to evaluate. This verdict is due to the psychological side of **aggressions**, which concerns both of the user and the worker. However, it has to be considered, like all the other occupational risks, as a potential situation which implies, to identify each one of its causes. These **causes**, in order to be **prevented**, must be taken in account in the Occupational Risks Evaluation. Concerning the **public services**, the constraints are strong : the users are often very demanding, and the workers have to respect a service obligation : these criteria may represent key factors in the happening of assaults against employees and contribute to high rates of accidents in this professional area. Victims need to be **assisted** in accordance with a mature procedure, implemented by relevant services in order to avoid the occurrence of side effects due to the psychological and physical trauma. The consequences in terms of human consideration, money and image of the service are often very important and must encourage a global treatment of this risk. The prevention procedure may both be based on classical methods or on innovations, with the aim to offer workers solutions that can be adapted on their encountered problematics.