

CONTRIBUTION AU GROUPE

« CONDUITE A TENIR EN CAS D'AGRESSION VERBALE »

Remarques préalables

Les obligations réglementaires des chefs d'établissement en matière de prévention (article R 251-2) hiérarchisent les mesures à prendre depuis l'élimination du risque qui doit être recherchée en premier lieu, jusqu'à la protection individuelle qui constitue toujours pour le législateur un pis aller, certes nécessaire, mais à utiliser en dernier lieu.

Transposé à la situation des agressions verbales des agents des agences clientèle, cela implique de traiter les éléments matériels ou d'organisation qui peuvent avoir une influence sur l'agressivité des clients.

Cela constitue un préalable à toute formation dont la nature pourrait être différente une fois les éléments ci-dessus pris en compte. Par exemple, dans ce cadre, le nouvel aménagement de l'accueil physique de l'agence clientèle d'Ivry est susceptible de diminuer l'agressivité de la clientèle par son côté accueillant, la régulation du flux par un pré accueil, les éléments de distraction (accès internet) qui permettent de faire patienter le client. L'existence d'un accès dédié à la précarité en spécialisant l'accueil va aussi dans le même sens et constitue également un point positif.

De même, on comprend que l'affectation d'agents supplémentaires en cas d'afflux est susceptible de diminuer l'attente et donc l'agressivité des clients.

Pour les techniciens intervention clientèle et les releveurs, le repérage de zones où les incidents agressifs sont plus fréquents permettrait de rendre des dispositions implicites plus explicites pour les prévenir (heure d'intervention, dispositions particulières d'intervention, procédures d'alerte).

Une phase d'exploration en amont me paraît donc recommandée avant la mise en place d'une formation qui serait considérée comme pertinente.

La pertinence d'une formation repose aussi sur son adéquation à la réalité de l'activité de travail. L'analyse préalable de cette dernière est donc utile à sa conception. Sauf à être un catalogue de « recettes » comportementales. Il est peu probable qu'une formation unique puisse correspondre, en effet, à la variabilité des situations rencontrées.

La mise en place d'une formation dont le but devrait par ailleurs, être mieux précisé ne peut aller dans le sens de la santé des agents que si elle répond aux situations rencontrées. Dans le cas inverse, paradoxalement, une formation pourrait devenir un élément de déstabilisation en induisant un comportement « conforme » qui serait sensé éviter ou stopper l'agression. En cas

d'inefficacité, l'agent pourrait développer un sentiment de culpabilité concernant son comportement.

Première analyse

Lors de la première réunion du groupe de travail, la complexité des situations d'agression verbale est apparue. Ainsi est il difficile de définir précisément ce qu'est "l'agression verbale", du fait de la subjectivité de chacun et de la variabilité des situations rencontrées.

Deux situations distinctes ont été individualisées :

- 1) **La situation d'agression verbale dans le cadre de la relation clientèle** qui se caractérise par le fait que :
 - L'agresseur est identifié nommément,
 - Elle est générée par un mécontentement vis à vis des conditions d'accueil (attente) ou de services (acte commercial ou technique),
 - Elle se produit dans une relation duale ou l'agent est sujet de la relation.
- 2) **La situation d'agression verbale hors de la relation clientèle** qui se caractérise par le fait que :
 - L'agresseur (ou les agresseurs) n'est pas nommément identifié,
 - L'agression vise l'institution ou la société,
 - Elle se produit dans une relation à sens unique ou l'agent n'est qu'un objet symbolique.

Si l'on considère les postes de travail occupés par les victimes de ces deux types d'agression : fonction d'accueil physique ou téléphonique et TIC. On peut observer que:

- la situation **1** touche toutes les fonctions et que la situation **2** ne concerne pour l'instant que les TIC.
- Que la situation **2** fait courir un risque de passage à l'acte physique plus important que la situation **1**
- et que pourtant elle se prête moins à la définition d'une conduite à tenir dans la mesure ou elle ne répond pas à une rationalité immédiate.

D'autres éléments ont été relevés pour la situation de type **1** :

- La nature moins préoccupante de l'agression verbale au téléphone.
- La moindre fréquence de l'agression verbale dans les agences clientèle du sud.
- La situation particulière pour les agents féminins dans certains secteurs.

Des documents sur le vécu de ces agressions par les agents sont disponibles et repris en annexe.

Dr Alain Carré
10/04/2002

LE VECU DES AGENTS D'ACCUEIL
EXTRAIT DU RAPPORT
D'ENQUETE DE PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL
EFFECTUEE EN 1999 DANS UN CENTRE EDF-GDF SERVICES

CHAPITRE 1 - L'activité des agents : accueil, conseil et traitement des problèmes posés par le public.

Sur le métier d'agent d'accueil, un discours fait l'unanimité : c'est un métier, difficile, complexe, méconnu et peu valorisé. C'est aussi un métier que l'on aime. Un métier qui permet des contacts diversifiés, dans lequel il est toujours possible de découvrir de nouveaux aspects et d'apprendre, tant au plan technique qu'au plan humain ; un métier, enfin, dans lequel il est possible, parfois, le soir en rentrant chez soi, de se dire qu'on a été bon, qu'on a démêlé une situation inextricable, qu'on a apaisé un conflit, qu'on a rendu un véritable service à quelqu'un. Et même, de se dire que ce qu'on a fait là, tout le monde n'aurait pas été capable le faire, et en particulier parmi les gens du centre, plus protégés et mieux considérés.

La contrepartie de cet investissement dans le travail, du plaisir et même de la fierté qu'il procure parfois, c'est le fait qu'il conduit à affronter les situations susceptibles de déborder non seulement les possibilités de réponse technique mais aussi les capacités d'élaboration psychique.

Ces épreuves se jouent un peu différemment à l'accueil physique et au téléphone.

A - L'accueil physique

La direction d'EDF-GDF met en exergue la vente des produits tels que le CCE ou le " diagnostic gaz ". Mais, pour les agents, ce n'est pas l'aspect principal de l'activité. Travailler sur le plateau, c'est avant tout rechercher " *à satisfaire le client dans sa demande initiale* " et gérer des difficultés :

- difficultés d'EDF-GDF à répondre aux demandes des clients,
- difficultés des clients à payer leurs factures.

Les difficultés d'EDF-GDF à répondre aux demandes des clients, tiennent bien souvent à la disponibilité réduite des services techniques qui ne permet pas toujours d'avoir un rendez-vous dans les délais souhaités. Au cours de l'enquête, il est apparu que la tendance était plutôt à l'amélioration. Cette appréciation ne fait cependant pas l'unanimité. Elle a été contestée par certains lors de la restitution. Au delà des différences, liées aux situations locales, cette divergence tient certainement au fait que l'on peut juger des évolutions de la qualité des services dans l'absolu ou relativement à l'évolution de la demande des clients. Tous se rejoignent en effet pour évoquer le décalage de la réalité par rapport à l'image de disponibilité permanente et de réactivité quasi immédiate que l'entreprise promeut à travers ses campagnes de publicité. Ces campagnes sont mal perçues par les agents. Elles sont vécues comme augmentant les exigences des clients, même s'il s'agit, ici encore, d'un point sur lequel les positions sont nuancées. Le personnel perçoit en effet que les clients peuvent être, plus souvent qu'autrefois,

dans des situations de contrainte qui les conduisent à demander légitimement des délais d'intervention plus courts et des horaires de rendez-vous plus précis.

Toutefois, la campagne de publicité ne met pas seulement en exergue une exigence du client dont la légitimité peut être reconnue. Elle donne une impression de facilité et de fluidité qui ne correspond pas à ce que vivent les agents. Elle réactive de cette façon un sentiment de non-reconnaissance de l'activité et de ses difficultés sur lequel nous aurons l'occasion de revenir longuement.

Le deuxième type de difficultés - celle des clients à payer leurs factures - a été plus abondamment évoqué. Le travail impose, en effet, aux agents une confrontation douloureuse avec *la misère*. Plusieurs agents nous ont dit en être très affectés. Il leur est parfois nécessaire de s'interrompre pour ne pas être submergés par l'émotion que suscitent les situations d'extrême détresse ou même de se réfugier aux toilettes pour pleurer. Mais, ces situations pénibles sont aussi celles dans lesquelles l'agent peut parfois déployer son savoir-faire, prendre des initiatives, et aider un tant soit peu la personne en difficulté. La rencontre avec la misère peut donc être, selon les cas, à l'origine d'un sentiment d'impuissance ou d'une impression d'utilité.

Mais la situation est un peu plus compliquée car il n'y a pas que les personnes en difficultés. Certains clients ont des retards de paiement dont l'origine relève de la stratégie délibérée. L'agent doit alors faire preuve de fermeté. Il faut donc faire la part des différents cas de figure, apprendre à repérer *le client de mauvaise foi*, celui dont l'argumentaire est destiné à " embrouiller " l'agent. Il importe de juger dans quelle mesure l'attente du client peut être considérée comme légitime afin de construire face à cette attente une réponse juste. L'activité impose donc un travail d'écoute, d'observation, de réflexion qui n'est probablement pas étranger à la qualité de la discussion que nous avons rencontrée au sein des groupes d'enquête.

Deux écueils principaux sont susceptibles de venir perturber la recherche d'une solution juste et sont vécus douloureusement par les agents.

Il s'agit tout d'abord de *la violence*. Celle-ci reste généralement verbale mais suscite, chez certains, une peur et une angoisse qui débordent largement le strict cadre de la vie professionnelle. Plusieurs femmes nous ont dit avoir changé leurs habitudes personnelles à l'extérieur du travail (ne plus aller à pied ou ne plus aller seules dans certains lieux) afin de ne plus risquer de rencontrer un client avec lequel elles ont eu une altercation. Ces éléments sont exprimés avec une émotion douloureuse et témoignent d'un impact psychique de l'activité qui doit être pris au sérieux. Le fait d'être agressé par le client que l'on est censé conseiller et aider, le fait d'être entraîné dans des altercations avec des immigrés alors que l'on refuse personnellement le racisme, constituent des éléments majeurs de crise d'identité et imposent un travail psychique très important.

Les réactions de l'encadrement qui consistent, lorsque survient une altercation, à faire le nécessaire pour apaiser le client sont à la fois comprises, considérées comme nécessaires, amèrement regrettées lorsqu'elles font défaut, mais, en même temps, fréquemment jugées comme un désaveu de la position défendue par l'agent.

Enfin, la peur que génèrent ces incidents favorise parfois le recours à une attitude plus défensive, plus rigide, qui accroît le risque d'altercations.

La question du soutien aux agents, au moment des épisodes violents, mais aussi dans la suite, est donc posée avec acuité :

- soutien des agents qui restent seuls avec des clients au moment du repas de midi,
- discussion et analyse de l'incident, de sa genèse et de sa résolution afin d'en tirer des principes d'action communs,

- enfin, préservation des agents qui dans les suites d'une agression abordent l'accueil physique avec appréhension.

Les agents signalent que l'afflux de clients à l'accueil physique connaît, à certaines périodes du mois, des pointes très importantes. Le numéro Azur est aussi considéré comme responsable d'une fréquentation plus importante à l'accueil physique : *"pour tout ce qui est demande particulière, le client aime bien avoir affaire à son agence. Alors, comme il ne peut plus avoir son agence au téléphone, il vient "*. En cas d'affluence, le bruit, l'agitation des enfants, la pression de la file d'attente constituent pour le personnel des conditions de travail difficiles et pour les clients des conditions de service dégradées. La probabilité d'altercations s'en trouve augmentée : *" La violence augmente avec le volume des gens, parce que les gens se montent la tête "*.

La deuxième source de perturbations péniblement ressentie par les agents est le *recours de certains clients à l'influence et aux passe-droits*. Le contournement par la hiérarchie disqualifie alors le travail de recherche par les agents d'une réponse juste.

Entre le client en difficulté, le manipulateur, et celui qui a le bras long, *l'activité des agents est donc tendue vers la recherche d'une action efficace, juste, et cohérente*. Elle suppose de la part de l'agent, l'engagement de sa subjectivité et de ses valeurs.

Elle pose la question de la construction de règles d'arbitrage partagées au sein du collectif de travail.

B - L'accueil téléphonique

Par rapport à l'accueil physique, l'accueil téléphonique présente des particularités. Il accroît la distance vis-à-vis du client. Les altercations sont donc moins pénibles et il est plus facile d'y mettre fin. En contrepartie, le canal de communication est plus étroit et les critères d'évaluation plus pauvres. Le jugement impose une plus grande mobilisation. Il faut tenter de repérer, dès les premières secondes de communication, l'état d'esprit dans lequel se trouve la personne afin de situer l'attitude à adopter.

De plus, à la différence des appels sortants réalisés par la gestion, la réponse au téléphone interdit toute anticipation et donc toute préparation aussi bien technique que psychologique.

Tous les agents s'accordent pour considérer qu'il y a *une fatigue très particulière liée* à l'activité de réponse au téléphone. Cette activité a été comparée, au cours de l'enquête, à celle des renseignements téléphoniques, des opératrices des entreprises de vente par correspondance ou à celle renseignements et réservations SNCF. Le modèle d'organisation mis en place par EDF-GDF paraît, en effet, inspiré de ces activités.

Mais les agents insistent sur la *complexité technique et sociale* des questions qu'il faut parfois traiter. Le caractère vital de l'approvisionnement en électricité contribue ainsi à la charge de travail.

Un autre l'acteur de tension nerveuse et de fatigue est le caractère vétuste du matériel informatique. De l'avis de tous, les temps de réponse des ordinateurs sont élevés et cette situation d'attente est probablement plus pesante qu'à l'accueil physique où le client est témoin direct de la mobilisation de l'agent.

Enfin *le téléphone hache l'activité, perturbe le cours de la pensée*. À l'issue de l'appel, il faut reprendre le fil du travail interrompu, le dossier resté en plan ou répondre à l'appel suivant.

Le caractère haché de l'activité, le niveau de disponibilité imposé, la nécessité de faire des choix face à des situations difficiles, le peu de temps disponible pour intégrer les rencontres psychiquement déstabilisantes, tous ces facteurs concourent à l'établissement d'un syndrome de fatigue nerveuse.

Ce syndrome rassemble plusieurs types de phénomènes

- *une fatigue* que les agents décrivent comme particulière, avec le sentiment d'être "cassé, brisé". Cette fatigue est particulièrement ressentie après les journées de réponse au téléphone. Elle peut amener des agents à renoncer à des spectacles pour lesquels ils ont cependant payé leur place : "*C'est quand même très grave* dit un agent - *quand on en arrive à ne plus avoir d'activité intellectuelle, ne plus aller voir d'exposition, ne plus savoir si on aime lire, parce qu'on est rincé*

- *une perte de la disponibilité* surtout évoquée par les femmes. Certaines disent parcourir en voiture le chemin du retour vers le domicile, dans un état d'absence. Plusieurs souhaitent ne trouver personne chez elles à leur retour et se réjouissent lorsque c'est le cas. Presque toutes disent tenir à distance leurs enfants pendant une période de récupération et de retour au calme qui peut parfois durer plusieurs heures : "*Je suis obligée de faire le silence*". Les appels téléphoniques sont redoutés et certains débranchent leur téléphone. L'épuisement émotionnel est tel qu'il est difficile, après s'être occupé professionnellement de clients en grande difficulté, de faire face aux difficultés et malheurs de son propre entourage.

Certaines ont découvert au cours de l'enquête le caractère collectif de ces difficultés relationnelles alors que, jusque-là, elles les portaient, dans la culpabilité, comme une défaillance personnelle.

- Enfin, *un parasitage de la vie privée* par les réviviscences des événements de la journée (lui viennent fréquemment perturber le sommeil).

- A ces éléments, il faut associer une prise de médicaments psychotropes (somnifères, anxiolytiques, antidépresseurs) dont l'importance est signalée par les médecins du travail.

Pour les femmes qui assurent, bien souvent seules, le soin et l'éducation de leurs enfants, ces répercussions de l'activité sur la vie privée représentent une charge très importante.

Et pourtant, les mêmes agents disent aimer leur travail. On peut même penser que l'épuisement ressenti est à la hauteur de l'investissement dans l'activité et de l'idée qu'ils se font de son importance. L'activité est présentée comme une occasion constante de découverte et d'apprentissage. L'aspiration à progresser conduit les agents à évoquer les formations qui pourraient leur permettre de mieux faire face aux personnes en détresse ou aux clients violents.

Et jusqu'aux formations aux techniques de vente téléphonique dont le manque a été évoqué.

De fait, même si l'activité au téléphone est vécue comme particulièrement fatigante, il y a des volontaires pour aller travailler sur la plaque téléphonique. Enfin, certains agents dont la mobilité géographique est réduite pour des raisons familiales regrettent de ne pas pouvoir faire ce choix. Plusieurs motifs peuvent contribuer à ce comportement apparemment paradoxal : les perspectives d'évolution que l'encadrement fait miroiter pour ceux

qui choisiront le téléphone, l'espoir d'une pression moindre, la perspective d'un système informatique plus performant. Mais surtout l'intérêt pour le métier, le fait que le téléphone augmente le champ des situations rencontrées. Ainsi, au-delà des critiques qu'ils portent à son encontre, les agents disent avoir découvert, avec le numéro Azur, de nouvelles réalités aussi bien du côté du fonctionnement des autres agences que du côté de publics différents.