

Réalisé par Damien Larroque
avec Lucien Fauvernier,
Céline Ravallec
et Delphine Vaudoux



=
**SORTIE
SANS
ACHAT**

*nuit pas à autrui .
A ce titre,*

**TOUTE INSULTE
OU COMPORTEMENT
AGRESSIF A L'EGARD
DU PERSONNEL
DONNERA LIEU
A DES POURSUITES.**

*loi du 29 juillet 1881,
Article 32 (Insultes publiques),
Article 33 (Injures publiques).*

13. Protéger les salariés, accompagner les victimes
15. Gérer les incivilités permet d'éviter les passages à l'acte
17. « En parler en équipe permet de désamorcer une situation »
18. Grévin cible l'attente pour réduire les violences externes
20. En première ligne, le service public agit pour ses agents
22. Grenoble protège ses agents des transports en commun
24. Des protocoles et du personnel pour éviter les agressions

Les violences externes

Le risque de violences externes concerne tout travailleur amené à côtoyer du public. Si les mesures de protection contre les agressions sont nécessaires, revoir la relation de service et l'organisation du travail doivent permettre aux entreprises de prévenir les actes ou propos violents à l'encontre de leurs salariés. L'accompagnement et le suivi des victimes sont à organiser dans l'entreprise.

Protéger les salariés, accompagner les victimes

UNE INFIRMIÈRE bousculée par un patient alcoolisé, des paroles méprisantes adressées à un caissier de supermarché, un braquage dans une pharmacie, des insultes proférées à l'encontre d'agents d'accueil dans un musée, un mail d'un fournisseur comprenant des propos racistes... Les violences externes en milieu professionnel sont protéiformes et leur degré de gravité variable. Elles ont cependant en commun d'être exercées par un ou des individus extérieurs à l'entreprise contre un salarié, que ce soit sur son lieu de travail ou dans tout autre endroit dans lequel il est amené à exercer ses missions. Ainsi, toute personne travaillant en contact avec le public (qu'il soit constitué de particuliers ou des professionnels) est exposée

Les violences externes représentent un enjeu pour de nombreuses structures dont l'activité implique un contact avec le public, comme c'est le cas pour les transports en commun.



© Guillaume J. Pflisson pour l'INRS/2024

VUE DU TERRAIN

PROTÉGER DES VIOLENCES EXTERNES

Il est difficile de prévoir les agressions, verbales ou physiques, perpétrées par des personnes énervées ou déséquilibrées. Les actions menées sur les causes de violences peuvent toutefois permettre d'éviter de tels actes. Il est possible de mettre en œuvre des mesures de protection des salariés :

- aménager les locaux de manière à rendre visibles les postes d'accueil depuis les autres postes de travail, organiser les files d'attente, disposer d'une signalétique claire, préserver des zones de confidentialité ;
- sécuriser les locaux et espaces de travail par la mise en place de sas ou de systèmes de verrouillage des entrées, en installant des dispositifs d'alarme ou d'alerte, en posant des vitrages renforcés ;
- dissuader le passage à l'acte en équipant les locaux de systèmes de vidéo ou de radiosurveillance, en informant par affichage de l'évacuation régulière des fonds ;
- dispenser aux salariés en contact avec le public des formations adaptées au travail effectué en s'assurant qu'elles prennent en compte l'environnement de travail, la nature des tâches et s'appuient sur les procédures de gestion des conflits propres à l'entreprise (qui appeler en cas de problème, où obtenir des informations techniques rapides pour répondre à un client mécontent, quels arguments adaptés utiliser...). Apprendre au personnel à gérer les situations de conflit et à anticiper une agression est également fortement conseillé.



au risque de violences externes. Ce qui est le cas de la majorité des salariés français puisque, selon la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares), en 2019, 71,8% d'entre eux étaient amenés à interagir avec des personnes étrangères à leur organisation, que ce soit en face à face, au téléphone ou par voie électronique.

La prévention des violences externes qui, rappelons-le, font partie des risques psychosociaux, est un enjeu pour de nombreuses structures de tous les secteurs d'activité. Lésions corporelles, mais aussi traumatismes et souffrances psychiques, stress aigu et post-traumatique..., leurs effets

>>>



© Gael Kerbaol/INRS/2024

néfastes altèrent bien évidemment, dans un premier temps, la santé physique et psychologique des travailleurs. Mais ces actes ont également des conséquences négatives sur la bonne marche de l'entreprise (absentéisme, baisse de production...).

Définir clairement les engagements

Il est primordial de ne pas les omettre lors de l'évaluation des risques et de ne pas faire reposer la responsabilité de leur survenue exclusivement sur la part des clients, usagers ou patients qui, en situation de forte irritabilité, peuvent être amenés à adopter des comportements agressifs. « L'évolution d'ensemble de la société, marquée par la montée des précarités économiques et sociales, l'isolement et l'insécurité, explique en partie la tendance à la hausse actuelle de la violence externe. Il ne s'agit pas pour autant de dispenser les entreprises de réflexions sur leurs pratiques, confirme Étienne Lecomte, expert d'assistance médicale à l'INRS. S'ils restent indispensables, il ne suffit pas de multiplier les dispositifs de protection. Revoir la gestion de la relation de service et l'organisation du travail, qui peuvent générer de l'insatisfaction et déclencher une conduite violente, permet de s'inscrire dans une démarche de prévention efficace. »

Un produit non conforme aux attentes, des services inadaptés aux besoins, un temps d'attente

Les violences externes peuvent prendre des formes multiples, agressions physiques ou verbales, en face-à-face, au téléphone ou par écrit... et provenir de différentes sources : client, fournisseur, partenaire, particulier...

important ou encore l'absence d'information représentent des motifs de mécontentement, qu'ils soient ou non légitimes, auxquels doivent faire face les salariés. « S'orienter vers "la satisfaction totale des clients" ou le "pilotage par l'aval" (mode de production pilotée à partir de la demande client) par exemple, contribue à renforcer le niveau d'exigence du public, souligne Valérie Langevin, experte d'assistance-conseil à l'INRS. Lorsqu'il y a non-respect des engagements que ce soit en matière de disponibilité, d'efficacité, de personnalisation des offres, de moindre coût..., le mécontentement s'exprime. »

Il faut donc définir clairement les engagements de l'entreprise en clarifiant les procédures, en informant de la nature et des limites des prestations proposées... Pour réduire encore les motifs d'irritation, fournir un accueil adéquat, adapter les horaires d'ouverture, limiter les temps d'attente ou encore prendre en compte les motifs d'insatisfaction sont autant

Pour s'assurer d'identifier efficacement les postes et situations concernés, comme pour toute évaluation des risques, faire appel aux salariés ou à leurs représentants, qui sont les mieux placés pour parler du travail réel, est un atout pour une démarche de prévention réussie. Les relevés d'accidents ou d'incidents liés aux violences externes déjà survenus dans l'entreprise, les informations recueillies par le service de prévention et de santé au travail, et les plaintes exprimées par les travailleurs sont aussi de précieux éléments pour identifier les situations à risques.

Limiter les traumatismes

« Ce travail de repérage est l'occasion de réfléchir à un système de remontées d'informations fiables, respectant la confidentialité, encourageant la déclaration des violences, assurant que les témoignages seront suivis de mesures de prévention adaptées, estime Étienne Lecomte. Car les cas de violences sont souvent

« Revoir la gestion de la relation de service et l'organisation du travail [...] permet de s'inscrire dans une démarche de prévention efficace [des violences externes]. »

de bonnes pratiques à mettre en œuvre. Concernant l'organisation du travail en tant que telle, prévoir des effectifs suffisants pendant les périodes de forte affluence, répartir les tâches entre les équipes, retirer régulièrement l'argent liquide ou éviter le travail isolé sont à même de réduire l'exposition au risque de violences externes.

sous-évalués, notamment quand leur survenue est vécue par les salariés comme un échec et, de ce fait, ne sont pas signalés. »

Enfin, une démarche d'accompagnement des victimes doit être mise en place afin de limiter autant que possible les traumatismes consécutifs à une agression. Il est essentiel que la direction et l'encadrement direct s'impliquent dans l'élaboration de ce dispositif de soutien psychologique, médical et juridique (dépôt de plainte systématique...) qui devra en outre être construit avec l'aide du médecin du travail ou du service de prévention et de santé au travail, en sollicitant, là encore, l'avis des salariés concernés ou de leurs représentants. ■ D. L.

En savoir plus

■ « Travailler en contact avec le public. Quelles actions contre les violences ? », brochure INRS, ED 6201

■ « Agressions et violences externes », dossier web INRS

À consulter et à télécharger sur www.inrs.fr

Gérer les incivilités permet d'éviter les passages à l'acte

Depuis une dizaine d'années, le groupe BPCE déploie un programme de lutte contre les incivilités. Son plan d'actions s'appuie sur les retours d'expériences de ses enseignes. Parmi celles-ci, la Caisse d'Épargne Hauts-de-France s'est révélée être un acteur particulièrement engagé de par sa politique de prévention des violences externes et d'accompagnement de ses salariés en relation avec le public.

SI L'ON VOUS PARLE de violence et de banque, il y a fort à parier que vous imaginerez des malfaiteurs brandissant des armes à feu et dissimulant leur identité sous des bas nylons. Pourtant, le risque de braquage n'est plus vraiment d'actualité dans le secteur bancaire. « Depuis quatre ans, nous ne subissons plus ce type d'agression, affirme Dominique Colson, responsable projets sécurité du groupe BPCE, qui réunit les Banques populaires, les Caisses d'Épargne et leurs filiales. Cela s'explique par le fait qu'il n'y a plus de manipulation d'argent en agence. Nous avons ainsi pu reprioriser nos objectifs de prévention et nous concentrer sur les violences subies par les collaborateurs. »

Derrière ce terme générique se cachent des comportements allant de l'insulte à l'agression physique en passant par l'injure discriminatoire ou sexiste, la menace, le harcèlement et l'atteinte aux biens. « Notre métier consiste à gérer l'argent de nos clients. Ce n'est pas anodin. En cas d'incompréhension ou de difficulté, cela peut facilement dégénérer », constate Marie Casier, directrice d'une agence



© Philippe Costano pour l'INRS/2024

Caisse d'Épargne à Villeneuve-d'Ascq, dans le Nord.

Un programme de gestion des incivilités commun à tout le groupe est en cours de déploiement. « Il a pour objectif d'optimiser et d'homogénéiser les pratiques de prévention, d'accompagnement des victimes et d'analyse et de suivi des événements, explique Dominique Colson. Une formation innovante, un guide managérial de bonnes pratiques, un logiciel de déclaration, un bouton d'alerte numérique et

À l'accueil et dans le bureau de la directrice, des tablettes tactiles retransmettent les images des caméras et disposent d'un bouton « incivilités » qui, en plus de prévenir le service de télésurveillance, allume deux écrans visibles de tous, mettant les individus face à leurs agissements.

un accompagnement juridique ont été conçus en s'appuyant sur les meilleures pratiques mises en œuvre par les acteurs de terrain. » « Nous travaillons sur le sujet depuis dix ans », confirme François Duverger, responsable de la prévention des risques professionnels à la Caisse d'Épargne Hauts-de-France.

Et cela commence dès le jour d'arrivée dans l'entreprise. « Lors de son parcours de formation, chaque nouvel embauché apprend à décoder les signes annonciateurs d'énerverment et à adapter son attitude pour faire retomber la tension. » Afin de rendre cet apprentissage plus efficace, le groupe BPCE développe une formation immersive, en réalité virtuelle, qui plonge les stagiaires dans des scénarios d'incivilités où ils tiennent les rôles de la victime, d'un témoin et d'un manager amené à intervenir ou à débriefer l'événement. « Le discours et le comportement adoptés par les stagiaires face au fauteur de trouble sont validés ou corrigés au fur et à mesure de l'avancement de la saynète, indique Dominique Colson. S'ensuit

L'AGENCE 505 À LA RESCOURSE

Pour protéger ses salariés d'une éventuelle récidive, voire d'un passage à l'acte violent, la Caisse d'Épargne Hauts-de-France a créé l'agence 505. Derrière ce nom de code, deux salariés rendus anonymes par l'utilisation de pseudonymes, les très neutres et passe-partout Claude Buyon et Camille Dufour. Leur mission au sein de cet établissement virtuel consiste à gérer les clients auteurs de violences graves ou répétées. Les échanges ne se font qu'à distance, par téléphone, mail ou courrier.

Pour ce qui est des cas les moins graves, comme une insulte ou des cris, la banque, via l'agence 505, avertit les fauteurs de trouble qu'en cas de récidive, elle se réserve le droit de porter plainte et de rompre la relation commerciale. Si les faits sont sérieux (menace, injure discriminatoire et sexiste, atteinte au bien, violence physique, menace de mort, chantage ou harcèlement), une procédure de rupture de la relation commerciale est engagée immédiatement.

un débrief avec les formateurs et les autres participants. » « Je n'ai pas encore bénéficié de cette nouvelle formule, mais le stage que j'ai suivi m'a déjà permis d'acquérir des réflexes, comme ne pas nier le problème du client, ne pas l'empêcher de s'exprimer ou ne pas me mettre à crier à mon tour », raconte Julien Dens, chargé de clientèle.

Faire remonter les incivilités

Lorsque l'approche psychologique ne donne pas de résultat, les dispositifs d'alerte restent nécessaires. Tous les bureaux de l'agence de Villeneuve-d'Ascq sont équipés de boutons qui établissent une connexion avec un centre de télésurveillance. En fonction de la situation, celui-ci demande à un collègue d'intervenir ou appelle directement la police. À l'accueil et dans le bureau de la directrice, des tablettes tactiles retransmettent les images des caméras. Elles disposent aussi d'un bouton « incivilités » qui, en plus de prévenir le service de télésurveillance, allume deux écrans visibles de tous, mettant les individus face à leurs agissements. Ce qui suffit parfois à désamorcer la situation.

« Quel que soit leur niveau, nous encourageons la remontée des incivilités par le biais d'un logiciel de déclaration depuis 2013. Il a servi de modèle à celui que propose aujourd'hui le groupe, indique François Duverger. Le rapport qu'il génère peut conduire à assigner un agent de surveillance à l'agence ou à la fermeture provisoire de cette dernière. » Ce logiciel tient des statistiques, compile les récits d'incivilités ainsi que le ressenti des victimes pour améliorer la prévention par le biais de l'ana-

📺 Au niveau du groupe, une formation, un guide managérial de bonnes pratiques, un logiciel de déclaration ainsi qu'un accompagnement juridique ont été conçus en s'appuyant sur les meilleures pratiques mises en œuvre par les acteurs de terrain.



REPÈRES

LES INCIVILITÉS DANS LE GROUPE BPCE

- > 100 000 salariés – 8 000 agences bancaires – 35 millions de clients
- > 6 333 déclarations d'incivilités en 2022
- > 77 % ont eu lieu en agence
- > 69 % d'agressions verbales, 5 % d'agressions physiques
- > 54 % des victimes sont des chargés de clientèle.



© Philippe Costano pour l'INRS/2024

lyse des causes. C'est aussi un outil précieux de suivi.

En effet, le département sécurité prend contact avec les salariés dans les 48 heures, voire dans l'heure lorsque l'événement est grave, pour les soutenir et leur prodiguer des conseils, comme avoir recours à l'assistance psychologique gratuite (7j/7 et 24h/24) ou à l'accompagnement juridique. Ce dernier dispositif, mis en œuvre depuis mai 2023 par la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, a été pensé dans le cadre du programme de gestion des incivilités du groupe BPCE. « Que ce soit par manque de temps, parce que l'on considère que ce n'est pas si grave ou par peur des représailles, porter plainte n'est pas une évidence. Il est donc primordial de sensibi-

liser nos collègues à l'importance de cette démarche à la fois pour eux-mêmes et pour éviter une récurrence », indique Marie Casier. « Nous travaillons avec notre avocat sur une fiche synthétique qui explique la teneur de l'accompagnement juridique pour informer nos salariés victimes d'incivilités graves », ajoute François Duverger.

Toutes ces bonnes pratiques ont été compilées dans le guide destiné aux managers. « C'est rassurant d'être formé, d'avoir ces dispositifs d'alarme et de savoir que l'on sera soutenu en cas de problème avec un client », confie Julien Dens. Prochaine étape dans la démarche de prévention du groupe bancaire: améliorer la prise en compte des incivilités sur les réseaux sociaux. ■ D. L.

PETITES INCIVILITÉS, GROS DÉGÂTS

Outre le suivi et l'analyse des violences externes pour engager des mesures organisationnelles de prévention, les logiciels de déclarations d'incivilités permettent de détecter un salarié en difficulté. Lorsque celui-ci exprime un niveau de ressenti fort au regard d'une incivilité considérée comme bénigne, le manager ou le département sécurité se rapproche du salarié. « Il n'y a pas que les agressions qui marquent psychologiquement. L'accumulation de petites

contrariétés peut finir en grand mal-être, précise Marie Casier, directrice d'une agence Caisse d'Épargne à Villeneuve-d'Ascq. Même en tant que témoin, il peut y avoir des répercussions, comme cette collègue qui n'a pas été directement prise à partie, mais qui a craqué et a dû être arrêtée temporairement par un médecin. »

« En parler en équipe permet de désamorcer une situation »

Comme dans toutes les structures de ce type, les salariés de l'Ehpad de la Madeleine, à Bergerac, en Dordogne, sont confrontés aux violences externes, de la part de résidents mais aussi de personnes en lien avec l'établissement. Entretien avec Andrée Servolle, adjointe de direction de l'établissement.



REPÈRES

L'EHPAD DE LA MADELEINE

est une structure associative qui accueille 237 résidents au sein de laquelle travaillent 160 équivalents temps plein, soit 250 professionnels.

NOMBRE DE DÉCLARATIONS

> 12 en 2018, 27 en 2019, 40 en 2020, 44 en 2021, 19 en 2022 et 14 en 2023. À noter qu'il y a eu la période de Covid et qu'à partir de 2019, le projet a été élargi à l'ensemble de l'établissement.

Comment appréhendez-vous les violences externes ?

En 2015, nous avons créé un groupe de travail, réunissant médecin du travail, salariés, membres du CSE et direction. Nous partions du postulat que pour maintenir dans l'emploi nos salariés, nous devons prendre en compte les risques auxquels ils sont confrontés, et notamment les violences externes. Nous avons commencé par définir les violences externes : physiques, verbales, propos discriminatoires, coups, jets de matériel... tous ces événements ou comportements inadaptés qui émanent des résidents, mais aussi des familles et personnes qui gravitent autour de l'Ehpad...

Après deux ans de réflexion, on a rédigé un protocole et un document pour les recenser. À la fin de l'année 2017, on a expérimenté ce document dans trois services. Durant les six premiers mois de 2018, il n'y a pas eu de déclaration. On a sensibilisé à nouveau les professionnels sur le projet, et les premières déclarations nous sont parvenues. Cela nous a permis d'identifier quatre sources de violences externes : les changes et toilettes ; les douleurs lors des soins ; les familles (accusation de vol, remise en question du travail des équipes et accompagnement de fin de vie) ; l'accueil.

Quelles sont les actions que vous avez menées ?

À chaque remontée de cas de violence, nous nous mettons autour de la table pour en discuter, ça permet de débloquer des situations. Si je prends l'exemple des livreurs qui devaient bloquer la rue pour livrer et s'en prenaient au personnel de l'accueil, un

rendez-vous a été pris avec leur patron, ce qui a mené à déplacer le lieu de livraison pour faciliter les opérations de déchargement. Des ambulanciers nous avaient aussi fait part de leur mécontentement, car l'entrée principale n'était pas adaptée à leur activité. Après discussion au sein d'un groupe de travail, on leur a permis d'accéder à l'entrée secondaire et, surtout, nous leur avons donné un plan de l'établissement pour qu'ils puissent se repérer plus facilement.

Pour ce qui est des violences émanant des familles, tout est écrit, relevé et remonté à l'encadrement. Nous rencontrons ensuite les familles pour en discuter, mais souvent on doit faire intervenir le directeur, car nous l'avons identifié comme étant le seul interlocuteur reconnu pour leur faire passer certains messages. Nous nous appuyons également sur la psychologue pour désamorcer certaines situations, souvent liées à un sentiment de culpabilité, lié au fait que la famille laisse son proche à une tierce personne. On prend le temps qu'il faut pour cela.

Parallèlement, avec l'aide de la Carsat et de l'OETH¹, nous testons la grille Éra Pro² (évaluation des risques des aidants professionnels), ce qui permet une approche individualisée. Il s'agit de s'interroger collectivement, en plus du DUERP, sur les TMS et RPS, afin d'identifier les ressources internes et externes à mobiliser. Ainsi, si le résident ne veut pas prendre ses médicaments par exemple, ce qui crée des situations de tension propices à la violence, si on a identifié sa famille comme aidante sur ce sujet, on l'inclut dans notre prise en charge pour que l'on aille dans le même sens, et que ça nous facilite

le travail. C'est un travail collaboratif. Nous avons aussi mis en place un plan de formation qui concerne les situations de violence du résident. Mais les éléments théoriques – la réflexion sur l'organisation du travail, les mots, les gestes à adopter... – sont aussi valables pour les personnes extérieures à l'établissement.

Qu'en est-il de vos réflexions portant sur l'organisation du travail... ?

En plus de la grille Aggir³, nous utilisons le Smaf (système de mesure de l'autonomie fonctionnelle qui nous vient du Québec). Cela nous permet d'évaluer précisément le maintien de l'autonomie et d'y associer des ressources si besoin. Cela peut nous amener à faire évoluer l'organisation dans certaines situations identifiées comme pourvoyeuses de violence, par exemple travailler en binôme, ou opter pour une autre façon de procéder, à un horaire qui convient mieux au résident...

Si le risque zéro n'existe pas, on a le mérite d'identifier les problématiques et d'essayer d'y apporter des solutions. Identifier, reconnaître un risque et pouvoir en parler en équipe sans jugement permet de désamorcer une situation et d'ouvrir à la réflexion. ■ **Propos recueillis par D. V.**

¹ OETH: L'association Objectif emploi des travailleurs handicapés porte l'accord handicap du secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif.

² Éra Pro : évaluation des risques des aides professionnelles. Projet innovant testé dans plusieurs Ehpad visant à repérer et mesurer les risques professionnels tant physiques que psychosociaux au regard de la situation de chaque résident (Pour en savoir plus, voir www.travail-et-securite.fr).

³ Aggir : Autonomie gérontologique et groupe iso ressources. Grille utilisée pour évaluer le niveau de perte d'autonomie d'une personne.

Grévin cible l'attente pour réduire les violences externes

Dans le IX^e arrondissement de Paris, le musée Grévin et ses statues de cire à l'effigie de célébrités attirent des visiteurs du monde entier depuis la fin du XIX^e siècle. Rançon du succès, la fréquentation élevée crée de longues files d'attente à l'origine de tensions dont les équipes de l'établissement font parfois les frais. Afin de prévenir ces violences externes, une réorganisation des flux, accompagnée de diverses actions, a drastiquement amélioré les conditions de travail.

« **VOUS VOULEZ** voir comment nous gérons les fortes affluences ? Venez jeudi, à 14h30, il devrait y avoir du monde... », nous a proposé Julien Jacquet, responsable des services opérationnels du musée Grévin, à Paris. Et, en effet, en ce début janvier, deux files d'une quarantaine de mètres s'étirent de part et d'autre de l'entrée du célèbre établissement de statues de cire. Dans la première, constituée de visiteurs ayant préalablement acheté leurs billets, l'attente est aujourd'hui estimée à trois quarts d'heure. Il faudra un peu plus de patience encore pour les personnes moins prévoyantes qui composent la seconde queue. « Cela peut monter jusqu'à 1h30 les jours les plus chargés », précise Valérie Amate, responsable des ressources humaines. Ces longues minutes de patience sont propices à l'apparition de tensions dégénérant parfois en incivilités envers le personnel du musée, allant de l'insulte aux menaces, en passant par les propos sexistes, racistes ou homophobes. En 2019, des travaux

visant à réorganiser et moderniser le parcours à travers le musée sont l'occasion de tout remettre à plat pour réduire l'exposition des salariés à ce type de comportements. « L'idée était d'identifier les irritants qui, en perturbant le cheminement et l'expérience des visiteurs, génèrent des conduites agressives », explique Julien Jacquet. « Nous nous sommes basés sur les maquettes du projet de réfection du site, poursuit le responsable des services opérationnels.

📷 Le palais des mirages sert de zone tampon où, grâce aux jeux de lumière et à la musique, le public patiente sans s'en rendre compte.



© Gael Kerbaol/INRS/2024

Nous avons bougé des éléments et réfléchi tous ensemble aux flux afin de trouver des solutions pour fluidifier les déplacements. » L'objectif étant de réduire l'attente le plus possible une fois entré dans le bâtiment. Aujourd'hui, dès l'arrivée dans le hall, les visiteurs sont dirigés soit vers les caisses, soit vers les vestiaires payants. Ces derniers qui, avant la rénovation, imposaient un retour en arrière, font aujourd'hui partie intégrante du parcours. « Il y a une entrée et une sortie donc plus de croisement, précise Valérie Amate. Et nous proposons, lors des fortes affluences, de garder les poussettes gratuitement pour décharger les parents et faciliter la progression dans le musée. »

Une implication de la direction

À partir de là, la magie commence à opérer... En haut d'un grand escalier de marbre, une porte s'ouvre sur le palais des mirages. Dans cette magnifique salle rococo, les jeux de lumière

ATTENTION AUX BAD BUZZ

En dehors de l'attente prolongée, un autre facteur peut être générateur de violences externes. En effet, lorsqu'une personnalité se retrouve dépréciée dans l'opinion publique, certains visiteurs expriment leur mécontentement en dégradant son double de cire ou en prenant à partie les salariés du musée Grévin. « Vous n'avez pas honte d'exposer ce monstre ? Vous êtes complices de ses agissements ! Vous êtes ignobles ! » Voici le genre de propos, en réalité souvent bien plus fleuris, que

les agents d'accueil doivent endurer. Ainsi, et par exemple, Pierre Palmade, Gérard Depardieu et Vladimir Poutine ne sont plus exposés. « Nous sommes très dépendants de l'actualité et il nous faut être réactifs, explique Julien Jacquet. Les réactions négatives de visiteurs vis-à-vis de statues sont immédiatement remontées au Codir afin de prendre rapidement la décision du retrait ou non, eu égard aux conséquences sur les conditions de travail de nos salariés. »

et la musique offrent un spectacle féerique aux visiteurs qui s'y engouffrent. Il s'agit d'une zone tampon permettant de former des groupes sans que les visiteurs n'aient le sentiment d'attendre. « On a pris le parti de faire entrer moins de monde à la fois, mais plus souvent, en réduisant légè-

supplémentaires ont été engagés, signe d'une forte implication de la direction. Dans l'une des files d'attente, une salariée distribue des sucettes, des bonnets de Noël ou encore des ponchos, tandis que dans l'autre, un comédien amuse petits et grands. « C'est sympa, ça fait passer le temps! », commente

ensuite, par exemple). Détail qui a son importance, les tickets achetés en avance ne sont pas horodatés. « Ça évite les déceptions, justifie Julien Jacquet. Dans un autre monument de la capitale, vous pouvez attendre 3 heures malgré l'horaire indiqué sur votre sésame... » Enfin, en cas de très grosse affluence, la file « sans billet » peut être fermée. En 2023, cette décision a dû être prise à trente reprises.

Sortir les malotrus

Preuve de l'efficacité des actions menées par Grévin, si auparavant les incivilités pouvaient survenir cinquante fois dans une journée de haute fréquentation, aujourd'hui on en dénombre moins de dix. En dépit de toutes les précautions qui peuvent être prises, il y aura toujours des personnes pour s'agacer dans une file d'attente. Et certaines violences surviennent indépendamment de la fréquentation. Exemple: « Je refuse qu'un Arabe regarde dans mon sac! » ou « Vous êtes une statue ou une vraie? Je vais devoir toucher pour vérifier... » sont des paroles qui ont été réellement entendues.

« Nous sommes intransigeants avec ce genre de propos racistes ou libidineux, assène Julien Jacquet. Nous avons instauré une relation de confiance avec nos équipes. Elles savent qu'elles peuvent compter sur nous et que rien ne leur sera reproché. » Ainsi, l'encadrement est immédiatement alerté et les malotrus se voient interdire l'accès du musée ou sont accompagnés à la sortie par un agent d'exploitation ou de sécurité. En cas de refus, la police est appelée. « Ce n'est arrivé que deux fois depuis 2018 », tempère Valérie Amate. ■ D. L. et D. V.



© Gael Kerbaol/INRS/2024

rement la durée du spectacle, souligne Julien Jacquet. Avant, on mettait plus de 100 personnes dans le palais. Aujourd'hui, c'est 75-80 sans pour autant diminuer le nombre d'entrées quotidiennes qui tournent autour de 5 000 à 6 000 les journées les plus chargées. »

Conséquence de ces actions correctrices sur les flux, la gestion de l'éventuelle frustration des visiteurs est cantonnée à l'extérieur. Une mission pour laquelle des employés

📷 Dans l'une des files d'attente, une salariée distribue sucettes et autres goodies pour faire patienter les visiteurs dans les meilleures conditions.

l'un des spectateurs. « Vous seriez venus hier, les deux files étaient rouges, car, lorsque le temps est à la pluie, nous prêtons des parapluies aux couleurs de Grévin », ajoute un agent d'accueil. Autres moyens d'éviter les tensions: les billets coupe-file, qui généraient un sentiment d'injustice, ont été abandonnés. Il est en outre aujourd'hui possible de se faire rembourser son entrée si l'attente est trop longue (et que le visiteur doit prendre un train

SUIVI DES SALARIÉS

En complément de la panoplie d'actions de prévention mises en place pour prévenir les violences externes, le musée Grévin propose des formations à la gestion des incivilités à ses effectifs et organise le suivi de ses salariés victimes. Dès la survenue des faits, l'agent est retiré de son poste et remplacé par un collègue. Il est par la suite reçu par le service RH pour connaître son ressenti et son état d'esprit. Il peut lui être proposé une aide psychologique gratuite ou de se rapprocher du médecin du travail.

LE MUSÉE GRÉVIN

Fondé en 1882, le musée Grévin, c'est 3 500 m² d'exposition sur trois niveaux. Ses statues de cire représentant acteurs, sportifs, politiques, chanteurs, écrivains mais aussi youtubers et influenceurs ont attiré 900 000 curieux en 2022. Rénové en 2019, le nouveau parcours de visite, plus lisible et interactif (tablettes tactiles, déguisements, karaoké et danse), a donné un coup de jeune à l'établissement qui emploie 70 salariés plus des saisonniers aux périodes de forte affluence.

Dans le cadre d'un appel à projets portant sur la prévention des risques en lien avec l'exposition aux violences externes, le conseil départemental de Seine-et-Marne a mené une série d'actions pour prévenir les risques auxquels sont exposés ses agents.

En première ligne, le service public agit pour ses agents

À L'ENTRÉE de Fontainebleau, en Seine-et-Marne, deux fourgons orange floqués du logo 77 du conseil départemental neutralisent une voie de circulation à l'aide de cônes de signalisation. Une équipe s'apprête à nettoyer la bordure centrale d'une 2x2 voies qui dessert la commune. Une opération de maintenance préventive classique, réalisée ici deux fois par an. « Le rôle des équipes est d'entretenir les routes et dépendances, afin d'assurer la pérennité du réseau et la sécurité des usagers », décrit Stéphane Wanlin, responsable du centre routier de Fontainebleau.

Réfection de l'enrobé, de la signalisation, sablage lors d'épisodes neigeux, interventions en urgence en cas d'accident, de chute d'arbre ou de tout autre imprévu, sont le lot quotidien des équipes... qui se retrouvent parfois exposées à l'impatience, à l'agressivité et aux incivilités de certains conducteurs. « Les insultes ou les gestes irrespectueux, c'est fréquent, remarque Guillaume Agud, un agent d'exploitation. Tout comme les gens qui cherchent à forcer un passage. » Avec son collègue Aurélien Gervais, ils ne sont pas en reste concernant les anecdotes de leur

📷 Lors de leurs interventions quotidiennes, les équipes de la voirie se retrouvent parfois exposées à l'impatience, à l'agressivité et aux incivilités de certains conducteurs.



quotidien professionnel. Certaines prêtent à sourire, d'autres auraient pu tourner au drame. « Alors que je fauchais le bord d'une route, une fois, quelqu'un a tiré sur les vitres de mon tracteur, relate ce dernier. Il y a eu dépôt de plainte mais on n'a jamais su qui avait fait ça. »

Ces événements récurrents font partie des situations qui ont motivé la direction des routes à participer, avec trois autres directions pilotes du département – la plate-forme d'accueil téléphonique et le service des accueils physiques, les musées

et, enfin, les maisons des solidarités (MDS) – à un appel à projets du Fonds national de prévention (FNP) de la CNRACL¹ portant sur les violences externes (lire l'encadré page suivante). « La prévention des risques psychosociaux était un axe de travail clairement identifié ces dernières années, explique Noémie Philippart, conseillère en prévention au service prévention, hygiène et sécurité au département de Seine-et-Marne. À partir de 2019, nous avons mis en place des fiches de signalement pour faire remonter

UNE MOBILISATION MASSIVE

Le conseil départemental de Seine-et-Marne compte environ 5 000 agents. Collèges, maisons des solidarités et services de l'autonomie, routes départementales, aménagement du territoire, transports, prise en charge des mineurs non accompagnés relèvent des missions de gestion d'un département. La phase pilote de gestion des violences externes a impliqué trois directions et trois maisons des solidarités, ce qui représente entre 250 et 300 personnes directement concernées. Une trentaine d'agents a été

formée et une dizaine de personnes a suivi le module des managers. La plate-forme d'appels téléphoniques, qui centralise tous les appels, peut recevoir quotidiennement plus de 2 000 appels, traités par les quinze chargées d'accueil. Les formations ont été délivrées par le Centre national de la fonction publique territoriale pour un premier niveau (communication non violente et gestion du stress) et par un organisme en gestion de crise pour un second niveau, sur la gestion d'un passage à l'acte.

tous les incidents, incivilités, agressions – verbales et physiques – que rencontraient les agents de la part des usagers. » Une action qui a fait prendre conscience de l'ampleur du phénomène, notamment au niveau des MDS. « Et nous avons constaté à cette occasion qu'une large part des violences, chez les agents des routes en particulier, était banalisée par les personnes exposées », précise Céline Cioni, directrice des ressources humaines.

Prévenir, former, agir, accompagner

L'appel à projets du FNP, arrivé à cette période, a été un accélérateur pour formaliser la démarche. « En matière de violences externes, des MDS avaient déjà mis en œuvre de bonnes pratiques, comme l'installation d'un bouton d'urgence pour prévenir les collègues, poursuit Noémie Philippart. Cela nous a aidés à capitaliser pour ensuite les faire évoluer et les déployer sur d'autres sites. » Les agents ont également suivi une formation pour acquérir les bonnes réactions à avoir face à une personne agressive. « La première image qu'on renvoie contribue à canaliser l'agressivité des usagers, d'où l'intérêt d'être préparé », estime encore Céline Cioni.

Des mises en situation concrètes tenant compte de la réalité des métiers, au plus près des contraintes réelles, ont été créées afin de permettre l'immersion totale des agents. « Cela nous a montré comment mieux gérer l'agressivité d'un usager en ligne, on a évoqué ensemble des cas qu'on avait réellement vécus », commente Sabrina Magnien, chargée d'accueil téléphonique. Autre axe en matière organisationnelle : la nécessité de mieux défi-

nir le rôle du manager lorsqu'une situation d'agressivité commence à émerger. Ainsi que la façon dont il doit accompagner a posteriori un agent victime d'une agression.

Démarche participative et pluridisciplinaire

Car lors d'une agression, il y a la gestion de l'événement sur le moment, mais ensuite l'accompa-



© Gaëlle Kerbaol/INRS/2024

gnement de la victime, l'appel des secours si besoin, la prise en charge administrative (déclaration d'accident du travail, dépôt de plainte et accompagnement psychologique). Tout ceci implique différents services (juridique, prévention, moyens généraux et sécurité, bâtiment...) et nécessite de développer la transversalité entre les équipes. « Et c'est le caractère transversal et participatif de cette démarche qui en fait son caractère particulièrement innovant, se réjouit Daisy Luczak, vice-présidente du départe-

Les chargés de relation sur la plate-forme d'accueil téléphonique ont suivi une formation de mises en situation concrètes pour mieux gérer l'agressivité des usagers en ligne.

tement en charge des ressources humaines, des finances et de la commande publique. *Beaucoup de choses existaient déjà, mais il était nécessaire que tout le monde s'en empare et que cela ne reste pas qu'au niveau des agents et de la DRH.* »

De l'avis de tous, ce programme a aidé la collectivité à renforcer sa connaissance du sujet. Comme le confirment les chargées de relation sur la plate-forme d'accueil téléphonique qui centralise tous les appels d'usagers. « Nous avons les fiches de signalement pour informer des problèmes rencontrés et la formation nous a permis de débattre, d'échanger sur nos pratiques entre nous et avec les cadres, explique Shaena Moddsar, l'une d'entre elles. Et l'ambiance dans l'équipe est très bonne, on se soutient beaucoup, on en discute, on en rigole ensemble pour dédramatiser les situations vécues. »

Depuis l'année dernière, les fiches de signalement font l'objet d'analyses post-incident pour comprendre les facteurs déterminants d'un passage à l'acte. « On peut ainsi identifier des facteurs récurrents (zone dans un bâtiment, heures de la journée, facteurs irritants...) qui aident à cibler les actions de prévention. », souligne encore Noémie Philippart. Cela se fait sur le même principe que l'analyse des accidents du travail. « À travers l'acquisition de ces bonnes pratiques, cette démarche contribue également à un meilleur bien-être au travail et à conserver les agents aux mêmes postes dans la durée », conclut Daisy Luczak. ■ C. R.

1. CNRACL : Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales, régime géré par la Caisse des dépôts.

DAVID FILIPPI, responsable de l'unité risques professionnels au FNP CNRACL

« Le projet mené par le conseil départemental de Seine-et-Marne est l'un des huit retenus dans le cadre de l'appel à projets du FNP sur la prévention des violences externes. Trois autres employeurs territoriaux et quatre employeurs en milieu hospitalier, de tailles variées (de 70 à 4500 agents), participent à cette expérimentation prévue sur 15 à 18 mois. Cet appel à projets vise à cerner toutes les situations de violences externes existantes et à encourager les employeurs sélectionnés à se structurer sur cette

thématique, à lancer des expérimentations en ayant droit à l'erreur, et à capitaliser les enseignements... Au total, il bénéficie d'un budget de 3,3 millions d'euros. Cet appel à projets se veut participatif afin d'arrimer durablement les actions et la culture de prévention à tous les niveaux de la structure et, au-delà, par la rédaction d'une recommandation ancrée dans le travail réel et destinée à tous les agents et employeurs. Sa diffusion est prévue début 2025. »

Grenoble protège ses agents des transports en commun

En Isère, M Tag est gestionnaire du réseau de transports en commun de l'agglomération grenobloise. Pour protéger ses conducteurs et contrôleurs des risques de violences externes, la société publique locale a mis en place différentes actions de prévention. Sa participation à une étude, en lien avec la Carsat Rhône-Alpes, devrait permettre de nouvelles avancées en la matière.

À GRENOBLE, en 2023, 80 millions de personnes ont emprunté les transports en commun. En moyenne quotidienne, cela représente plus de 219 000 voyageurs. Un flux important dont découlent attente et promiscuité qui engendrent des tensions pouvant elles-mêmes dégénérer en incivilités ou violences. Ces dernières peuvent survenir entre passagers comme être dirigées contre les conducteurs et contrôleurs. « De nos jours, un simple regard ou un frôlement d'épaule peuvent suffire à déclencher une agression. Quand j'ai commencé à travailler, il y a 20 ans, ce n'était pas comme ça », regrette Taoufik Bouhadda, conducteur à M Tag, l'exploitant des 19 lignes de bus et 5 lignes de tram de l'agglomération grenobloise qui emploie 1400 personnes. Un constat amer, similaire à celui que font tous les professionnels en prise directe avec la population et les difficultés sociales actuelles, comme les soignants ou les enseignants.

Pour protéger les conducteurs, chacun des 267 bus de la M Tag est équipé d'une vitre anti-agres-

sion très résistante qui les met à l'abri des crachats comme des coups. « Quand un voyageur montre des signes d'énerverment, il suffit d'appuyer sur un bouton pour que la vitre monte, explique

📷 **Les chauffeurs ne sont plus chargés de faire du contrôle de titres de transport, une activité source d'altercations avec certains voyageurs.**

Karim Amellal, lui aussi conducteur. Certains de nos collègues la laissent relevée en permanence, d'autres sont plus à l'aise sans. » « Ce n'est pas si courant de voir généralisé un tel dispositif, sou-



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS/2024

TÉLÉSURVEILLANCE, OUTIL DE PRÉVENTION ET D'ENQUÊTE

Si elles peuvent dissuader certains usagers de faire la démonstration de leur énerverment, les caméras qui capturent en continu ce qui se déroule dans les bus et les trams de Grenoble n'empêchent pas la survenue de violences. Les enregistrements, conservés pendant 7 jours par le service sûreté de M Tag, peuvent se révéler utiles pour confondre les agresseurs. « Le visionnage des vidéos est très encadré. Nous ne faisons des extractions que sur demande des forces de l'ordre ou en cas de plaintes

d'usagers pour conduite dangereuse, par exemple, précise un agent du service sûreté qui préfère rester anonyme. Idem pour les images captées par les caméras portatives des agents de contrôle, information et prévention, que ceux-ci déclenchent lorsque la tension monte au cours de la vérification des tickets. » « Le simple fait d'annoncer que ça tourne a souvent pour conséquence de calmer la situation », note Georges Garcia, secrétaire de la CSSCT de M Tag.

ligne Daniel Clément, contrôleur de sécurité à la Carsat Rhône-Alpes. À Lyon, aucun bus n'en dispose. » Petit bémol, lorsqu'il fait nuit, la diffraction des phares des autres véhicules peut gêner la conduite. « Nous avons fait remonter l'info à la direction en demandant un traitement anti-reflet », précise Taoufik Bouhadda.

La vérification des titres de transport, une action délicate

Les cabines des trams étant fermées, les vitres anti-agression y seraient superflues. En revanche, les postes de conduite sont dotés, à l'instar de ceux des bus, de pédales d'alerte qui les mettent discrètement en contact audio avec le centre de régulation du réseau (PCC). « Si nous entendons des propos menaçants, des éclats de voix ou des cris, nous prévenons les forces de l'ordre, raconte David Audrapt, un régulateur. Puisque nous n'avons pas accès aux images de télésurveillance des véhicules en direct, les indices que nous transmettent les collègues, tout en évitant que l'agresseur ne se rende compte qu'il est sur écoute ("Que faites-vous avec ce couteau?", "Calmez-vous tous les trois!"...), sont précieux pour la police. »

Les contrôleurs, ou plus précisément les agents de contrôle, information et prévention (Acip), bénéficient eux aussi depuis leur radio d'un canal d'alerte prioritaire qui offre la possibilité au PCC d'entendre ce qu'il se passe sur le terrain. Car une grande part des agressions sont liées à la vérification des titres de transport. « Pendant un temps, il a été demandé aux chauffeurs de faire du contrôle. Mais cela a eu pour



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS, 2024

📺 **Quand un agent des transports, qu'il soit chauffeur ou contrôleur, sent une situation dégénérer, il a la possibilité d'entrer en contact audio discret avec le centre de régulation qui peut alors faire rapidement intervenir les forces de l'ordre.**

effet d'augmenter les altercations avec les usagers, se remémore Georges Garcia, secrétaire de la CSSCT de M Tag qui milite pour la mise en place d'une police des transports. Aujourd'hui, le mot d'ordre est de s'occuper du transport des passagers et d'assurer la vente des titres. » Quant aux Acip, il leur est demandé de ne pas insister lorsque le contrevenant devient trop virulent, afin d'éviter d'en venir aux mains. « Il peut être intéressant de faire le calcul du coût de la sécurité et de la réparation imposé par le contrôle, estime Daniel Clément. Il peut être plus rentable de rendre le réseau gratuit, comme à Dunkerque où cela a fait baisser les violences. »

Une étude est en cours

Le terminus de la ligne de bus n° 12 illustre une autre bonne pratique pour éviter des tensions. La zone sur laquelle les chauffeurs gèrent

leurs véhicules afin de prendre une pause avant de repartir est distincte du premier arrêt. Ainsi, les usagers n'essaient pas de monter dans le véhicule avant qu'il ne soit en service, ne râlent pas pour que le conducteur démarre... « Ce n'est pas le cas de tous les terminus, précise Taoufik Bouhadda. Ce serait bien d'étendre cette mesure qui est efficace. »

« Ce pourrait être l'une des conclusions à laquelle aboutira l'étude à laquelle participe en ce moment M Tag, note Daniel Clément. Lancée dans le cadre du plan régional Santé au travail (PSTR4) d'Auvergne-Rhône-Alpes, qui désigne comme une priorité la prévention de l'usure professionnelle et le maintien dans l'emploi dans le secteur des transports urbains de voyageurs, elle vise à mieux connaître l'état de santé des conducteurs et à analyser les lignes. »

En caractérisant les itinéraires les plus difficiles, à la fois en termes de contraintes physiques (nombreux grands virages, dos d'âne, beaucoup d'arrêts) et de stress (grandes affluences, traversée de quartiers difficiles, début de ligne non-découplé du dernier arrêt...), il sera possible de concevoir un outil pour tracer des parcours cumulant moins de risques et concevoir un réseau plus sûr. « En associant cet outil à d'autres mesures organisationnelles que l'étude permettra de définir, comme l'augmentation des voies dédiées aux bus ou la mise en place de distributeurs de tickets sur les quais pour supprimer la vente dans les véhicules par exemple, il est évident que M Tag pourra réduire plus efficacement l'exposition de ses salariés aux violences externes », conclut Daniel Clément. ■ D. L.

APRÈS UNE AGRESSION

« Quand un salarié est victime d'une agression, la CSSCT et/ou les RH lui propose un accompagnement psychologique et une aide juridique pour porter plainte, affirme Georges Garcia, secrétaire de la CSSCT de M Tag. En outre, une compensation financière complète celle de la Sécurité sociale en cas d'arrêt long. Enfin, s'il fait l'objet de menaces de représailles, le chauffeur peut aussi être changé de ligne. »

SUPPRESSION DES HORAIRES

L'entreprise ayant identifié les retards comme un facteur déclencheur de violences, les horaires précis ont disparu des arrêts de bus au profit de fréquences de passage (toutes les 7 minutes, toutes les 10 minutes...). « C'est un bon exemple de prévention primaire qui est l'approche à privilégier », affirme Daniel Clément, contrôleur de sécurité à la Carsat Rhône-Alpes.

Des protocoles et du personnel pour éviter les agressions

Suite à une tentative de vol en 2020, avec prise d'otages, l'hypermarché E. Leclerc de Montdidier, dans la Somme, a totalement revu ses protocoles d'ouverture et de fermeture du magasin. Durant la journée, notamment aux postes de caisses, la direction mise sur la qualité de service pour éviter, en amont, les situations conflictuelles avec les clients.



© Gaël Kerbaol/INRS/2024

« **JE ME SOUVIENDRAI** de ce jour toute ma vie. » Ce jour-là, le dimanche 29 novembre 2020, Nicolas Constant, le responsable sécurité de l'hypermarché E. Leclerc de Montdidier, dans la Somme, a été victime d'un braquage à main armée. Comme chaque dimanche matin, en compagnie du directeur de l'époque, Nicolas était chargé d'ouvrir le magasin pour l'arrivée des premiers salariés à 6 heures.

📺 **Les moments d'ouverture et de fermeture du magasin sont considérés comme les plus à risque. Ils bénéficient maintenant de procédures renforcées.**

Sauf que, cette fois-ci, trois malfrats armés les attendaient sur le parking.

« *Tout s'est passé très vite au début*, raconte le responsable sécurité. *Ils m'ont forcé à faire le code pour ouvrir la porte d'accès aux locaux, puis ils nous ont demandé de les amener aux coffres. Ensuite, ils espéraient que nous donnerions les codes mais ni moi ni le directeur ne les avons. Comme cela a fini par prendre du temps, des salariés ont commencé à arriver et ont été pris en otages...* » Après plus d'une demi-heure, voyant la situation leur échapper, les braqueurs ont enfermé les cinq otages dans les bureaux et ont pris la fuite.

Repenser les protocoles

« *Heureusement, personne n'a été blessé*, indique Jean-Michel Despreaux, président-directeur général du magasin. *Les salariés retenus en otage ont eu accès à une cellule d'aide psychologique mise en place par le biais de notre assurance.* » À ce jour, et malgré l'intervention de la police scientifique, les responsables de

cette tentative de vol n'ont pas été appréhendés.

Depuis cette agression, les protocoles ont été revus et une grille télécommandée a été installée à l'entrée du parking: « *Désormais*, décrit le dirigeant, *l'ouverture est toujours réalisée par deux salariés qui arrivent en voiture: ils ouvrent la grille à distance et n'ont plus besoin de descendre de leur véhicule, ils referment derrière eux et font un tour complet du parking. Ensuite, s'ils ne détectent rien de suspect, ils peuvent se garer au parking des employés et se diriger vers la porte pour accéder aux locaux.* » Seuls quatre salariés disposent des codes pour ouvrir le bâtiment et ces derniers sont désormais dotés d'un code sous contrainte personnel: s'ils sont forcés à ouvrir sous la menace, ils tapent ce code qui va ouvrir le magasin normalement mais alertera également, en parallèle, la gendarmerie.

Une caméra supplémentaire a été installée, afin de vérifier l'absence d'intrus derrière la porte d'accès lors de la fermeture de l'hypermarché. « *De plus,*

MOINS D'ARGENT DANS LES COFFRES

Traditionnellement, les recettes de l'hypermarché se divisaient en trois parts égales entre espèces, carte bleue et chèque. Depuis la pandémie de Covid-19, la direction du magasin a pu constater un net recul des paiements en liquide: « *De 30-35% avant 2019, les règlements en espèces représentent aujourd'hui autour de 7% de l'ensemble de nos paiements, avec un net renforcement des paiements en carte et une persistance des chèques – en raison de notre*

clientèle plutôt rurale et de nos opérations chèques décalés qui permet de faire ses courses et de payer à une échéance ultérieure. » Un changement qui est apprécié par Adrien Detti: « *Moins de liquidités, c'est moins de manutention d'argent et de facto moins de risques pour nos salariés.* »



© Gaël Kerbaol/INRS / 2024

les salariés sont invités à ne pas repartir seuls vers leur véhicule, mais toujours par groupe de huit, avec, de préférence, la présence d'un cadre, souligne Adrien Detti, l'actuel directeur du magasin. Si, au début, cela a été perçu comme une contrainte, la consigne est bien respectée et s'avère plutôt rassurante pour les équipes, notamment en période hivernale lorsque la nuit tombe vite. »

Des travaux de modernisation du magasin, en 2021, ont également permis d'installer un nouveau système de vidéosurveillance, accessible via mobile ou tablette, facilitant les levées de doutes en cas d'alerte intrusion. « Tous les téléphones professionnels sont aussi équipés d'un bouton d'appel rapide vers la gendarmerie », ajoute Adrien Detti.

Assurer la qualité de service pour désamorcer le conflit

Concernant le fonctionnement au quotidien du magasin, tous les salariés s'accordent pour dire que les conflits avec les clients sont plutôt rares. « Il faut dire

La direction a pris le parti de garder un personnel nombreux en caisse, notamment, pour garantir une qualité de service et ainsi limiter les sources d'irritabilité chez les clients.

qu'à Montdidier, tout le monde se connaît. Si quelqu'un fait du grabuge cela se sait rapidement et l'effet "village" tempère généralement les choses », explique Nicolas Constant qui ne cesse de saluer des connaissances lorsqu'il arpente les allées de l'hypermarché. Cependant, avec des journées à 4500 tickets, notamment les samedis, l'activité en caisse peut être relativement soutenue et créer des moments propices à l'énerverment.

« Les travaux de 2021 ont été l'occasion de revoir nos espaces de caisses, détaille Adrien Detti. Nous avons fait le choix de conserver un grand nombre de caisses traditionnelles, plutôt que de développer les caisses automatiques ou libre-service. Cela se voit d'ailleurs dans nos chiffres, puisque nous avons volontairement un niveau de frais de personnel plus important que la moyenne des autres hypermarchés, dans le but de garantir une qualité de service supérieure. »

Ainsi, chaque îlot de caisses est aujourd'hui formé de deux postes plutôt spacieux. « Avec cette disposition, les opérateurs

de caisse n'ont plus de clients qui passent dans leur dos. C'est une très bonne chose pour leur confort et leur sécurité », estime Mathieu Beaujouan, contrôleur de sécurité à la Carsat Hauts-de-France. « Globalement, nous défendons l'idée qu'en assurant une qualité de service importante à nos clients, nous évitons que des situations conflictuelles apparaissent, ajoute Adrien Detti. Nous sommes convaincus, par exemple, que limiter au maximum le temps d'attente aux caisses permet d'éviter tensions et conflits. » C'est dans cette optique que 90% du personnel des bureaux est formé à l'usage des caisses: en cas de pic d'activité ou d'un manque ponctuel d'hôtes de caisse, un renfort peut être dépêché rapidement.

Autre élément concourant à une plus grande sérénité des postes de caisses: l'écran plexiglass installé provisoirement pendant la pandémie de Covid-19 a finalement été intégré de façon pérenne. « C'est un bel exemple d'échanges avec nos salariés, note Adrien Detti. En effet, à la fin de la pandémie, nous avons demandé aux agents de caisse s'ils souhaitent conserver ces plexiglass. La plupart souhaitent leur disparition, dans l'idée de revenir "à la normale". Nous avons fait le test sur deux caisses, où les plexiglass ont été enlevés, puis nous avons fait tourner tous nos agents sur ces caisses. Nous les avons réinterrogés ensuite, et finalement la grande majorité s'est prononcée pour les conserver: tous se sont rendu compte qu'outre son rôle sanitaire, le plexiglass permettait d'assurer une distance physique rassurante avec certains clients. » ■ L. F.

DES CAISSES AUTOMATIQUES POUR FLUIDIFIER L'ACTIVITÉ LE MIDI

L'hypermarché se situant à proximité d'un collège et d'un lycée, il accueille en semaine une affluence importante d'adolescents durant la pause méridienne, qui viennent se fournir en chips, bonbons ou boissons: « C'est entre autres pour ce public que nous avons installé quatre caisses libre-service (CLS). Ils n'ont généralement que peu d'articles, les CLS permettent un encaissement rapide et cela évite que cette jeune clientèle qui arrive en masse engorge les caisses traditionnelles », explique

Adrien Detti, le responsable sécurité de l'hypermarché E. Leclerc de Montdidier. Un hôte ou hôtesse de caisse est toujours présent pour réaliser certaines opérations ou aider les clients. « C'est un poste où nous avons placé en rotation deux de nos salariées atteintes de troubles musculosquelettiques (TMS) et qui sont ravies des conditions de travail que leur offrent les CLS », précise le directeur.