



Lignes directrices

**Prévention de la violence
dans les rapports avec la clientèle**



Mesures
préventives

À l'intention des organismes municipaux du Québec



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Réalisation : APSAM

Rédaction : Colette Verret, psychologue organisationnelle, Les Consultants Verret
Christine Lamarche, conseillère en prévention, APSAM
Sylvie Poulin, conseillère en prévention, APSAM

Merci à Pascale Bibeau, Luc Beaucage et Patrick Bureau pour leurs précieux conseils.

Version originale : 16 mars 2015

Mise à jour : 23 avril 2024

© Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « affaires municipales », 2024
715, rue du Square-Victoria, bureau 710, Montréal (Québec) H2Y 2H7

www.apsam.com

Le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Nota : Bien que cette publication ait été élaborée avec soin, à partir de sources reconnues comme fiables et crédibles, l'APSAM, ses administrateurs, son personnel, les formateurs associés ainsi que les personnes et organismes qui ont contribué à son élaboration n'exercent aucun contrôle sur votre utilisation des informations, conseils, directives, produits ou services qui y sont mentionnés et n'assument aucune responsabilité à l'égard de votre utilisation de ceux-ci. De plus, le contenu de cette publication pourrait avoir à être adapté dans la pratique, en tenant compte de certaines circonstances de lieu et de temps ainsi que du contexte général ou particulier dans lequel il est utilisé.

Toute reproduction de cette publication ou d'un extrait de celle-ci doit être autorisée par écrit par l'APSAM et porter la mention de sa source.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Table des matières

INTRODUCTION	1
CONSIGNES GÉNÉRALES POUR LE PERSONNEL EN CONTACT AVEC LA CLIENTÈLE	3
PERSONNES MALCOMMODES OU IRRITANTES	5
Règles de conduite avec une personne malcommode ou irritante – en personne	5
Règles de conduite avec une personne malcommode ou irritante – au téléphone	6
CLIENT COLÉRIQUE OU AGRESSIF	7
Règles de conduite avec un client colérique – en personne	8
Règles de conduite avec un client agressif – en personne	9
Règles de conduite avec un client colérique ou agressif – au téléphone	10
APPELS HARCELANTS	12
Règles de conduite lors d'appels harcelants	12
INTIMIDATION ET MENACES PROFÉRÉES	14
Règles de conduite lors d'intimidation ou de menaces proférées – en personne	14
Règles de conduite lors d'intimidation ou de menaces proférées – au téléphone	15
PRÉCISIONS POUR CERTAINS CONTEXTES DE TRAVAIL	17
Employés travaillant dans la communauté	17
Employés travaillant sur la voie publique ou dans des sites publics	22
BIBLIOGRAPHIE	24



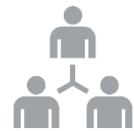
Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

INTRODUCTION

La violence provenant de la clientèle est une problématique qui touche plusieurs secteurs d'activité. Les organismes municipaux sont des milieux où le risque de violence est souvent présent compte tenu des situations de travail dans lesquelles œuvre le personnel (ex. : contact avec la clientèle, application de la réglementation, travail seul, travail dans la communauté, travail mobile). La prévention est donc primordiale.

Pour aider le secteur municipal à prévenir les manifestations de violence provenant de la clientèle et à soutenir le personnel touché, l'APSAM a publié une démarche de prévention. Celle-ci se compose de quatre étapes, la troisième étape étant l'élaboration et la mise en œuvre de mesures préventives¹.



Engagement de l'organisation



Analyse de la situation



Mesures préventives



Suivi, contrôle et évaluation

Les mesures préventives sont constituées de plusieurs éléments et parmi ceux essentiels à implanter se trouvent les lignes directrices. Le présent document vise à en donner quelques exemples.

Définition

Les lignes directrices s'adressent au personnel susceptible de se retrouver dans différentes situations de tension, d'agressivité ou de violence dans ses rapports avec la clientèle. Elles précisent des comportements à adopter, des attitudes à privilégier, des règles de communication et de conduite à suivre dans le but d'éviter qu'une situation de tension s'envenime et de préserver la santé et la sécurité du personnel. L'analyse de la situation du milieu de travail viendra préciser quelles lignes directrices devraient être établies.

Les lignes directrices doivent être élaborées par l'organisation, en collaboration avec le personnel concerné. Il est primordial d'informer et de former les employés visés par ces lignes directrices, d'assurer un suivi quant à leur application et de prévoir leur mise à jour.

La formation est particulièrement essentielle, car les lignes directrices visent à orienter le personnel sur des comportements et des attitudes à privilégier dans diverses situations. Cependant, prendre connaissance d'une ligne directrice écrite ne suffit pas pour développer des habiletés à transiger avec une clientèle difficile ou agressive.

¹ Pour plus d'informations, consulter la fiche [Démarche de prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle](#) ainsi que notre thème [Violence dans les rapports avec la clientèle](#) au www.apsam.com.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Les lignes directrices présentées dans ce document sont données à titre d'exemple. Chaque équipe devrait les adapter en tenant compte de la réalité de son milieu de travail et en développer de nouvelles pour l'ensemble des situations identifiées lors de l'étape d'analyse.

L'APSAM est là pour vous soutenir dans la prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle. N'hésitez pas à nous contacter!



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

CONSIGNES GÉNÉRALES POUR LE PERSONNEL EN CONTACT AVEC LA CLIENTÈLE

- S'assurer de comprendre et de respecter son rôle au sein de l'organisation. Bien sûr, il faut d'abord que ce rôle soit bien défini et qu'il soit expliqué.
- Se rappeler qu'un bon service à la clientèle peut permettre de prévenir et de désamorcer des situations de tension.
- S'assurer de bien connaître son milieu de travail :
 - l'aménagement des lieux (ex. : localisation des sorties en cas de situations critiques, localisation et fonctionnement du système d'appel à l'aide);
 - le rôle des différentes personnes dans l'organisation (ex. : personnel de sécurité, supérieur immédiat, collègues).
- S'informer sur les autres mesures de prévention de la violence élaborées par l'organisation et les mettre en application (ex. : procédures).
- Lorsque possible, préparer les rencontres avec les clients (ex. : consultation du dossier, discussion avec des collègues ayant déjà eu à transiger avec le client à rencontrer). Si des difficultés sont anticipées, élaborer, en collaboration avec son gestionnaire, une stratégie avant l'intervention afin de réduire les risques.
- Éviter de laisser accessibles des objets qui pourraient servir de projectiles (ex. : agrafeuse, ciseaux, coupe-papier, pot de fleurs, présentoir).
- Éviter de porter des vêtements ou des accessoires faciles à empoigner (ex. : foulard, bijoux).
- Éviter d'afficher ou de communiquer de l'information personnelle (ex. : indication sur le lieu de résidence, photos des enfants).
- Rapporter rapidement tout événement selon la procédure de l'organisation.
- À la suite de certains événements, il pourrait y avoir des actions ou des mesures à prendre envers l'auteur de l'acte de violence. Bien analyser le contexte avec son gestionnaire, et si requis avec les partenaires du corps de police et le personnel des affaires juridiques, permettra de faire les meilleurs choix possibles quant aux mesures à prendre. Demander d'avoir un suivi sur les mesures qui ont été prises pour assurer sa santé et sa sécurité.
- Si une plainte est déposée au Service de police, il est important de toujours demander le numéro d'événement.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Consignes pour l'organisation

Les personnes susceptibles d'entrer en contact avec des clients difficiles ou agressifs devraient avoir les habiletés pour :

- Identifier rapidement les indices d'une situation qui dérape.
- Appliquer des techniques de communication susceptibles de prévenir ou de diminuer l'agressivité verbale.
- Utiliser des stratégies de protection lors de situations difficiles avec la clientèle (ex. : respecter l'espace vital de l'autre, démontrer qu'elles sont reliées à d'autres personnes).

Pour soutenir les milieux de travail relativement à ces aspects, l'APSAM offre deux formations :

- [Clientèles difficiles ou agressives : intervenir de façon sécuritaire.](#)
- [Clientèles à défi : trousse de survie](#)



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

PERSONNES MALCOMMODES OU IRRITANTES

Dans le monde municipal, certains clients se sentent justifiés de faire connaître leur point de vue au personnel. Il arrive régulièrement que la clientèle appelle pour informer qu'un service n'a pas été rendu correctement (ex. : ramassage des poubelles, déneigement, signalisation). Chaque client a le droit de s'exprimer et d'être entendu. Il est important d'être à l'écoute d'une critique constructive, formulée avec sincérité et dans le souci d'améliorer les choses. Toutefois, comment accueillir la clientèle qui prend plaisir à souligner la moindre situation qui ne la satisfait pas, son désaccord sur les façons de faire ou ses commentaires sur des travailleurs municipaux? Ces appels ou ces commentaires répétitifs peuvent avoir un impact sur le désir d'être à l'écoute. Néanmoins, malgré le caractère irritant de ces situations, il est important de favoriser le questionnement et la recherche de solutions plutôt que l'affrontement.

Règles de conduite avec une personne malcommode ou irritante – en personne

- Observer le regard de son interlocuteur.
- Prêter attention aux mots, au ton et au langage corporel. Répondre en tenant compte des termes utilisés par le client et non pas en utilisant son propre vocabulaire, qui est parfois technique et difficile à décoder pour lui.
- L'écouter et démontrer de l'intérêt à son égard. Ne jamais perdre de vue qu'il peut être client de l'organisation pour longtemps; il est donc important de créer une relation de confiance.
- Remercier la personne de transmettre l'information. Cela permet de créer une relation de confiance.
- Se concentrer sur la situation et non sur la personne. Se mettre en mode solutions.
- S'en tenir aux faits et non aux opinions. Demander à son interlocuteur de clarifier certains points et, si la critique est fondée, admettre l'erreur, mettre l'accent sur ce qui peut être fait pour corriger la situation et informer la personne qu'un suivi sera effectué.
- Aviser la personne responsable d'offrir le service et s'assurer que le nécessaire est fait.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Règles de conduite avec une personne malcommode ou irritante – au téléphone

- Prêter attention au ton et aux mots. Répondre en tenant compte des termes utilisés par le client et non pas dans son propre vocabulaire qui est parfois technique et difficile à décoder pour lui.
- Noter sur un papier les 2 premières phrases de son interlocuteur, cela permettra de se repositionner dans la conversation.
- L'écouter et démontrer de l'intérêt à son égard. Souvent, la clientèle a une intention positive et elle est convaincue qu'elle rend service en rapportant certaines situations.
- Remercier la personne de transmettre l'information. Cela permet de créer une relation de confiance.
- Se concentrer sur la situation et non sur la personne. Se mettre en mode solutions.
- S'en tenir aux faits et non aux opinions. Demander à son interlocuteur de clarifier certains points et, si la critique est fondée, admettre l'erreur, mettre l'accent sur ce qui peut être fait pour corriger la situation et informer la personne qu'un suivi sera effectué.
- Aviser la personne responsable d'offrir le service et s'assurer que le nécessaire est fait.

À NOTER

- Les gens négatifs sont souvent des gens anxieux; il est donc important de tenter d'apaiser leurs inquiétudes. Répondre avec tact : « *Je suis désolé de l'apprendre. Expliquez-moi pourquoi vous dites ça.* »
- Avec les personnes malcommodes ou irritantes, le dialogue est toujours une solution. Si la clientèle se sent écoutée, la relation risque moins de se détériorer. Mettre l'accent sur ce qui peut être fait, en plus de formuler positivement une réponse, aide à maintenir une relation de collaboration. Attention au vocabulaire négatif, il peut signifier un manque d'intérêt ou de compétence (ex. : « *Je ne suis pas la bonne personne* », « *Nous ne sommes pas en mesure de répondre à cette question* »).

Consignes pour l'organisation

Si une situation particulière est souvent décriée par les clients, il relève de la gestion de bien identifier le problème et de mettre en œuvre des correctifs pour l'éliminer ou le contrôler. En éliminant ces irritants, l'organisation contribue à prévenir de futures manifestations de violence envers le personnel.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

CLIENT COLÉRIQUE OU AGRESSIF

Un client colérique exprime avec intensité sa désapprobation face, par exemple, à une demande refusée ou à un désaccord avec la réglementation municipale. Il va élever le ton. Certains vont crier ou utiliser un vocabulaire qui peut être blessant. Se rappeler qu'un client en colère met tellement d'énergie à faire comprendre qu'il est en colère qu'il est difficile d'expliquer clairement et poliment la situation. Il peut avoir recours à des allusions, des sarcasmes, des insinuations afin de dire ce qu'il a sur le cœur. Il se peut aussi qu'il doute de l'intention réelle de l'employé de l'aider, il peut même lui arriver de penser que ce dernier est mal intentionné. Comment peut-il alors se sentir en confiance?

Un client agressif, c'est celui qui n'accepte à aucun prix un refus, par exemple, pour une demande ou un permis. Il ne comprend pas ou ne veut pas comprendre le « NON ». Pour lui, un refus est intolérable. Il insiste et même si tous les faits ont été dits et toutes les explications sur la réglementation ont été données, il se met à jurer et à crier. Il peut aussi tenter de se rapprocher, lancer des objets sur le bureau ou le comptoir, bousculer une chaise, claquer la porte, etc. Un client qui a perdu son sang-froid a besoin d'une victime, il ne faut pas accepter d'en être une. Même s'il est difficile de respecter les gens qui ne nous respectent pas, mieux vaut maîtriser ses émotions et diriger son attention sur les faits. Se rappeler qu'avec les lignes directrices proposées, ni nous n'attaquons, ni nous n'acceptons l'attaque. L'une des grandes erreurs commises lors d'échanges verbaux est de poursuivre une discussion pour essayer de se justifier ou de convaincre l'interlocuteur de son point de vue. En évitant de contre-attaquer, il est possible de reprendre plus rapidement le *leadership* de la conversation.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Règles de conduite avec un client colérique – en personne

- Rassurer le client quant à l'intention de l'aider (ex. : « *La dernière chose que je souhaite, c'est que vous pensiez que je n'ai pas l'intention de vous aider, bien au contraire, j'aimerais mieux comprendre la situation afin de voir avec vous les solutions possibles.* »)
- Donner à la personne le bénéfice du doute, rester calme et la laisser partager sa colère. Lui dire poliment, par exemple, avec un ton plus bas que le sien : « *Je vois que vous êtes incommodée et je souhaite vraiment vous aider. Comme le ton monte actuellement, est-ce qu'on pourrait se parler autrement? Je veux m'assurer de bien comprendre la situation et de voir les différentes solutions qui s'offrent.* »
- Permettre au client d'exprimer son point de vue et passer en mode solutions.
- S'il persiste, lui donner des choix. Cela va lui permettre de reprendre le contrôle de ses émotions et de préserver son ego (ex. : « *Actuellement, nous avons différents choix : [1] on continue, on parle de la situation calmement et on regarde les solutions possibles, [2] on prend une pause [en prétextant d'aller vérifier le dossier] [3] on réfléchit chacun de notre côté et on se rappelle. Quel est votre choix?* »)
- Garder une certaine distance afin d'éviter que la personne ne se sente envahie.
- Rapporter l'événement selon la procédure de l'organisation.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Règles de conduite avec un client agressif – en personne

Lorsque le client hurle, insulte, tape du poing sur la table :

- Rester calme, impassible et objectif (ex. : « *Je sais que vous êtes déçu et inquiet à propos de cette situation, bien sûr qu'il faut régler ça, par contre, s'insulter et s'injurier ne résoudra pas la situation. C'est très désagréable et ça ne me fera pas mieux travailler. Nous parlons fort. Nous devrions peut-être baisser un peu le volume, car nous avons besoin de tout notre calme et de notre objectivité pour régler cette situation, et je comprends que c'est important pour vous.* »)
- Essayer de se concentrer sur la situation et non sur le comportement de son interlocuteur.
- Garder une certaine distance afin d'éviter que la personne ne se sente envahie.
- Si le client a perdu son sang-froid et que ses cris persistent, éviter de dire à la personne : « *Calmez-vous!* ». Elle dira probablement qu'elle est calme ou qu'elle parlera comme elle l'entend. Dans ce cas, l'aviser que si elle continue de parler sur ce ton, il ne sera pas possible de poursuivre la conversation et qu'il faudra y mettre fin. Celle-ci pourra être reprise à un autre moment. Il n'est pas question de se laisser insulter. En agissant ainsi, il devient clair que l'escalade d'insultes n'est pas acceptable.
- Il est aussi possible de dire à la personne : « *Ce que je vais faire, c'est demander à mon supérieur de vous rencontrer ou de vous rappeler pour que vous puissiez en discuter et prendre entente.* » Informer son supérieur de la situation.
- Si toutes ces stratégies ne fonctionnent pas ou que **l'on craint pour sa sécurité**, il est préférable de mettre fin à la conversation en prétextant un oubli, un document manquant ou une urgence et de quitter les lieux (si c'est sécuritaire de le faire).
- En fonction de la situation, il est aussi possible, par exemple, de revenir avec un collègue habilité et désigné pour intervenir ou de le laisser intervenir seul en l'informant au préalable des tensions et de la situation délicate. À ce moment, il y a de fortes chances que le client change de ton. Garder en tête que le client ne veut pas seulement que sa situation soit comprise, il veut que sa réaction le soit aussi.
- Rapporter l'événement selon la procédure de l'organisation.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Règles de conduite avec un client colérique ou agressif – au téléphone

- Lorsqu'un client est colérique ou agressif au téléphone, prendre sa demande en note (elle est souvent faite dès le début de l'appel) ou s'assurer qu'il la précise. Cette façon de faire permet de répondre précisément à la demande et d'éviter les digressions et les répétitions (ex. : « *Je souhaite vous aider et répondre à vos inquiétudes, par contre je vais avoir du mal à le faire si on reste sur ce registre. J'aimerais bien comprendre la situation et voir avec vous les solutions possibles.* »)
- Permettre au client d'exprimer son point de vue et passer en mode solutions.
- Bien choisir ses mots et faire attention au ton employé.
- Si le client persiste, l'appel peut être mis en attente en mentionnant : « *Merci, je vous reviens rapidement* ». Au retour, reprendre la conversation en disant « *Merci de votre patience, si j'ai bien compris votre demande, vous souhaitez...* ». Si possible, reprendre les mots prononcés au début de l'appel téléphonique.
- Lorsque la mise en attente ne permet pas au client de se calmer et si la conversation s'enflamme, il n'est pas recommandé de raccrocher au nez de son interlocuteur. Il est alors possible de lui dire qu'une autre personne du service devra être consultée et qu'un retour lui sera fait ensuite. Il peut aussi être opportun de lui demander quel est le meilleur moment pour le joindre : est-ce en matinée ou en après-midi? Normalement, l'interlocuteur sera plus calme lors de ce second appel.
- Rapporter l'événement selon la procédure de l'organisation.

À NOTER

- Lorsqu'un client est agressif, il est très important de se mettre en mode écoute. Ses doléances sont dirigées vers quoi ou vers qui. Si son mécontentement est dirigé vers l'organisation ou la réglementation, il est alors possible de reprendre le contrôle de la conversation en appliquant les stratégies énoncées précédemment. Toutefois, si ses récriminations vous sont adressées personnellement, il ne vous accorde probablement pas assez de crédibilité pour gérer la situation. Il serait alors préférable de l'informer qu'une autre personne va répondre à ses demandes et d'aviser cette dernière de la situation.
- Éviter le piège de vouloir avoir raison à tout prix.
- Ne surtout pas faire de promesse qu'il ne serait pas possible de tenir.
- Si un ordre est donné au client, il aura naturellement tendance à ne pas vouloir le suivre.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

- Questionner au lieu d'affirmer permet au client de rester ouvert à l'échange.
- Il est important que le client sente que toutes les démarches pour lui venir en aide sont entreprises, dans le respect des exigences légales.
- Attention à la réciprocité. Une personne agressive peut provoquer des réactions agressives chez son interlocuteur. Répondre par l'agressivité ne réglera pas la situation.
- Se rappeler que la violence éclate lorsque son auteur se sent acculé et ne perçoit aucune autre issue. D'où l'importance de chercher à donner des solutions de rechange.

Consignes pour l'organisation

Il est primordial que l'organisation planifie la façon dont un employé pourra avoir de l'assistance si ce dernier se trouve dans une situation qui le requiert. Il faut alors déterminer les rôles et les responsabilités de chacun dans ce genre de situations.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

APPELS HARCELANTS

Peu de situations sont aussi exaspérantes que d'avoir à gérer quelqu'un qui refuse de lâcher prise. Il s'agit d'une personne qui fait des appels téléphoniques répétés et qui remplit les boîtes vocales de commentaires désobligeants ou de demandes insistantes et accablantes. Dans ce genre de situations, il est possible d'être inquiet, de se demander si la personne se fâchera ou deviendra dangereuse et de se questionner sur les stratégies pour mettre fin à ces appels harcelants. Ce qui est certain, c'est que cet acharnement annonce toujours des problèmes, quel que soit le contexte. Il ne faut pas oublier que recontacter l'auteur de ces appels après lui avoir signifié qu'ils doivent cesser, c'est l'encourager à continuer son harcèlement.

Règles de conduite lors d'appels harcelants

- Aviser l'interlocuteur que sa demande a été comprise, que les réponses lui ont été transmises et qu'il est inutile de continuer à faire des appels à répétition.
- Rappeler son mandat et son rôle à l'égard de la demande initiale du client. Préciser le processus du traitement de la demande à partir de maintenant.
- Demander à ce dernier que les appels téléphoniques harassants cessent.
- Dans tous les cas d'appels harcelants ou de messages harcelants laissés sur la boîte vocale et jugés inquiétants, ces enregistrements devraient être conservés puisqu'ils pourraient servir à rapporter les faits.
- Rapporter l'événement selon la procédure de l'organisation.

À NOTER

- Selon Gavin de Becker², « *Si vous répétez dix fois à quelqu'un que vous ne voulez plus lui parler, vous êtes en train de lui parler – neuf fois plus souvent que vous ne l'auriez souhaité. Si vous le rappelez après qu'il vous a laissé vingt messages, vous lui avez simplement montré que le prix d'un appel était vingt messages.* » Le véritable message du harceleur est celui-ci « *Je ne vous permets pas de m'ignorer* ».
- En présence d'une personne déraisonnable, plus on s'impliquera – de façon positive ou négative – plus on entrera dans un processus d'escalade.

² *La peur qui vous sauve*, p. 142-146



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Consignes pour l'organisation

- Donner des précisions au personnel sur ce qui est entendu par « appels harcelants » (ex. : teneur des propos, nombre d'appels).
- Établir le cadre de gestion de ce type d'appels (ex. : situation rapportée à qui, personne responsable de faire l'analyse, suivi à effectuer auprès de l'auteur de ces appels).



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

INTIMIDATION ET MENACES PROFÉRÉES

L'intimidation vise à engendrer la peur chez une personne dans l'objectif d'obtenir ce qui est souhaité. Elle peut contenir des mots tels que : *si, sinon, jusqu'à ce que ou à moins que*. Par exemple : « *Si je n'ai pas la réponse que je veux, je sais où tu habites ...* » ou « *À ta place, je ne serais pas étonné qu'il arrive quelque chose à ton chalet, si tu n'autorises pas mon permis.* » Il s'agit de situations d'intimidation et non de menaces, parce qu'elles énoncent une condition permettant d'éviter le danger. L'auteur veut que l'autre personne accède à ses demandes.

Une menace est un ensemble de propos ou gestes qui, pris dans leur contexte, expriment une intention de nuire et une volonté de recourir à une quelconque violence contre la personne ou ses biens. Elle ne propose ni conditions, ni solutions de rechange, ni sorties de secours.

Dans le cas de menaces, contrairement à de l'intimidation, aucune condition n'est proposée, généralement parce que son auteur ne voit plus d'autre option que la violence. À noter également que les menaces proférées en fin de discussion sont à prendre encore plus au sérieux.

Règles de conduite lors d'intimidation ou de menaces proférées – en personne

- Lorsqu'un client intimide ou profère des menaces, lui dire sur un ton très calme : « *Est-ce que je dois comprendre qu'il s'agit d'une menace?* »
- Garder une certaine distance afin d'éviter que la personne se sente envahie. De plus, cela permet de voir ses gestes et de les prévenir.
- Si le client s'excuse et reconnaît que ses mots ont dépassé sa pensée, alors regarder avec lui quelles sont les différentes alternatives pour gérer cette situation.
- Toutefois, s'il confirme qu'il s'agit bien d'une menace et qu'il a l'intention de la mettre à exécution, l'informer que, compte tenu de ses propos, il faudra mettre fin à la rencontre. Vérifier si un collègue a entendu la conversation, il pourra servir de témoin.
- Rapporter immédiatement l'événement selon la procédure de l'organisation. Utiliser le verbatim afin de ne pas déformer les propos et noter les gestes ou les actes commis. S'en tenir aux faits.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Règles de conduite lors d'intimidation ou de menaces proférées – au téléphone

- Prendre en note le nom de la personne et le numéro de l'appelant sur l'afficheur ainsi que la date et l'heure de l'appel. Si la fonction dépisteur est présente, l'activer (valider cette possibilité avec le fournisseur du service téléphonique).
- Durant l'appel, prendre le plus de renseignements possible, écrire les paroles exactes, le ton utilisé, la langue parlée, les bruits de fond, etc. Noter également si cette voix est familière ou inconnue.
- Lorsqu'un client intimide ou profère des menaces, lui dire sur un ton très calme : « *Est-ce que je dois comprendre qu'il s'agit d'une menace ?* »
- Si le client s'excuse et reconnaît que ses mots ont dépassé sa pensée, alors regarder avec lui quelles sont les différentes alternatives pour gérer cette situation.
- Toutefois, s'il confirme qu'il s'agit bien d'une menace et qu'il a l'intention de la mettre à exécution, l'informer que, compte tenu de ses propos, il faudra mettre fin à la discussion.
- Si l'équipement le permet, enregistrer la conversation. Conserver ces enregistrements qui pourront servir à rapporter les paroles exactes, au besoin.
- Rapporter immédiatement l'événement selon la procédure de l'organisation.

S'il s'agit d'une lettre d'intimidation ou de menaces :

- Éviter de manipuler le document afin de préserver la preuve.
- Aviser rapidement son gestionnaire et suivre la procédure établie par l'organisation.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Consignes pour l'organisation

Dans le cas d'intimidation ou de menaces, l'organisation, en collaboration avec ses partenaires policiers, doit tenter de déterminer le niveau de risque. Pour ce faire, les éléments suivants sont, entre autres, à considérer :

- À **qui** s'adresse l'acte ou les propos : visent-ils des personnes ou une personne en particulier?
- Est-ce qu'il y a de l'information concernant le **moment** d'un possible passage à l'acte?
- En connaît-on l'**auteur**?
- De **combien de temps** dispose-t-on pour réagir?
- Est-ce que cette personne a déjà eu **d'autres paroles ou comportements menaçants** envers le personnel de l'organisation?
- Quel est **le contexte**? Dans l'évaluation d'une menace, le contexte et le contenu des paroles prononcées sont à considérer. Le contexte donne de l'information pertinente quant à la possibilité d'un passage à l'acte (ex. : antécédents du client, niveau de dangerosité).

Une fois le niveau de risque évalué, il s'agit maintenant de déterminer quelles mesures préventives (ex. : niveau de protection) et dissuasives peuvent être prises. Faire un suivi aux personnes concernées sur les mesures qui ont été prises pour assurer leur sécurité.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

PRÉCISIONS POUR CERTAINS CONTEXTES DE TRAVAIL

En plus des consignes générales et des lignes directrices s'adressant au personnel susceptible de se retrouver dans différentes situations de tension, d'agressivité ou de violence dans ses rapports avec la clientèle, les règles de conduite complémentaires suivantes sont proposées pour :

- Les employés travaillant dans la communauté
- Les employés travaillant sur la voie publique ou dans des sites publics

Employés travaillant dans la communauté

Ces règles de conduite concernent les employés sur le terrain qui, dans le cadre de leurs fonctions, doivent se présenter seuls ou en petit nombre au domicile de citoyens ou dans divers types d'établissements (ex. : restaurants, usines). Ils sont donc appelés à être en contact avec des clients dans leur environnement.

Règles de conduite pour le travail dans la communauté

Préparation de la visite et collecte de renseignements

- S'assurer de connaître et de respecter les lignes directrices, les procédures, les règles de sécurité établies par l'organisation. Exemple : procédure pour le travail dans un lieu isolé.
- Recueillir au préalable les informations pertinentes au dossier, par exemple :
 - Existe-t-il des rapports des interventions antérieures?
 - Est-ce qu'une intervention passée ou celle d'un collègue s'est déjà mal déroulée?
 - Selon la carte de la municipalité et des secteurs, est-ce que le lieu de l'intervention est éloigné?
 - Est-il possible de se retrouver en présence de serres hydroponiques, d'objets volés, d'un gang connu, etc.?
- Évaluer si l'intervention peut engendrer du mécontentement ou de l'agressivité chez le client (ex. : mauvaise nouvelle à transmettre, application d'une réglementation pouvant conduire à l'émission d'un constat d'infraction).
- Si on craint pour sa sécurité, lorsque possible, faire un appel téléphonique avant la visite pour valider l'état d'esprit du client et sa volonté de collaborer.
- En fonction des renseignements recueillis, discuter avec son gestionnaire de la meilleure façon de faire l'intervention (ex. : faire la rencontre au bureau, régler le dossier au téléphone, être accompagné d'un collègue, de la police). Identifier les partenaires disponibles pour aider, au besoin (ex. : CLSC, policiers, collègues).



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Règles de conduite pour le travail dans la communauté (suite)

- Discuter également des mesures et méthodes à planifier pour obtenir de l'aide en cas de besoin (ex. : avoir un moyen de communication fiable et efficace, une alarme personnelle, des dispositifs de localisation GPS; établir des codes avec des collègues pour leur signifier, lors d'un appel, qu'une aide est nécessaire).
- En respect des règles de l'organisation, aviser toujours une personne du bureau des adresses des visites à effectuer et de l'itinéraire. Au besoin, faire un appel avant et après la visite.
- N'apporter que le strict nécessaire aux visites. Pour éviter le vol, porte-monnaie et sac à main devraient demeurer en sécurité dans le coffre de la voiture.
- Ne pas porter de vêtements ou accessoires faciles à empoigner (ex. : foulard, bijoux).
- Porter des chaussures qui permettent de quitter les lieux rapidement, au besoin.
- S'assurer que la voiture utilisée est en bonne condition et que le réservoir contient suffisamment d'essence.
- Ne transporter aucun type d'arme; toute arme peut être utilisée contre soi.
- Préparer des excuses dans le but de quitter les lieux advenant le cas où une situation se détériorerait (ex. : « *Je dois aller chercher un document que j'ai oublié dans ma voiture, attendez-moi, je reviens dans 2 minutes* »; « *J'attends un appel important et j'ai oublié mon cellulaire dans ma voiture, je reviens tout de suite.* »).

Arrivée sur les lieux

- Observer le voisinage et l'extérieur de la résidence ou du bâtiment. Repérer les animaux (ex. : pour un chien, ouvrir et fermer la portière de l'auto à 2-3 reprises et l'animal va se présenter; vérifier s'il y a des indicateurs de présence d'animaux comme une laisse ou des jeux).
- Repérer la présence d'autres personnes sur les lieux, les indications d'autres dangers, etc.
- Localiser les sorties.
- Se rendre visible.
- S'assurer d'avoir les moyens de quitter les lieux (ex. : stationner son véhicule de façon à pouvoir quitter les lieux rapidement, choisir une place de stationnement sécuritaire pour éviter qu'une personne se gare derrière et bloque le passage, verrouiller la voiture et garder ses clés à portée de main).



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Règles de conduite pour le travail dans la communauté (suite)

Approche et entrée

- Effectuer toujours les visites dans le respect du client et de sa propriété.
- S'identifier et présenter un document officiel ou un badge, apposé ou non sur un vêtement, qui confirme le statut d'employé municipal.
- Indiquer le but de la visite.
- Prendre le temps de discuter un peu avec le client avant d'entrer dans sa résidence ou dans le bâtiment. Ceci permettra, entre autres, de valider la collaboration de ce dernier, de vérifier la présence d'autres personnes sur les lieux, etc.
- Assurer sa sécurité et ne pas s'obliger à faire une rencontre quand sa santé et sa sécurité sont menacées. Il y aura toujours une autre occasion de planifier une visite.
- Si le client ne donne pas l'autorisation d'entrer, ne pas insister et quitter les lieux.
- Lors de l'entrée dans la résidence ou dans le bâtiment, marcher derrière le client, le laisser indiquer le chemin.
- Vérifier si la porte de sortie est déverrouillée.
- Garder ses chaussures et son manteau avec soi. Prévoir des couvre-chaussures, au besoin.
- Observer les personnes dans la pièce (ex. : vêtement, mains) et leur état.
- Si possible, augmenter la distance avec le client (ex. : si des documents doivent être utilisés, en amener deux copies, afin d'être assis face au client et non à côté de lui).
- Observer l'état et la configuration des lieux et repérer les issues.
- Se placer de façon à être à proximité d'une porte de sortie (entre la porte et le client) afin de se garder un accès libre.
- Pour assurer sa sécurité en cas de déplacement dans l'obscurité, avoir une lampe de poche à portée de main.
- Rester vigilant et évaluer continuellement si la situation se détériore.
- Si on craint pour sa sécurité durant la rencontre, prétexter qu'il manque une information ou un document afin de quitter les lieux est une solution à envisager.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Règles de conduite pour le travail dans la communauté (suite)

Sortie

- Se rendre près de la sortie.
- Faire un court bilan avec l'occupant, en l'informant des suites possibles à l'intervention (s'il est jugé opportun de le faire).
- Lui remettre la documentation, s'il y a lieu.
- Demeurer vigilant pour ne pas avoir de surprise à la dernière minute.
- Ne pas tourner le dos au client.
- Éviter de se faire raccompagner jusqu'à son véhicule par le client.
- Verrouiller les portes de son véhicule dès l'entrée à bord.
- Quitter les lieux et remplir les documents ou les rapports découlant de la visite dans un lieu sécuritaire.
- Si un événement survient, le rapporter selon la procédure de l'organisation.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Consignes pour l'organisation

- Compléter la présente ligne directrice en tenant compte des procédures, des règles de sécurité et des autres lignes directrices établies par l'organisation (ex. : procédure pour le travail dans un lieu isolé).
- S'assurer du bon état des véhicules et des équipements utilisés par le personnel.
- Recueillir de l'information sur les secteurs plus problématiques (ex. : prendre contact avec le service de police pour s'assurer que les informations sur la dangerosité de certains secteurs ou milieux soient transmises), mettre en place des mesures préventives et s'assurer d'en informer le personnel concerné.
- Mettre en œuvre une méthode pour informer le personnel concerné des situations à risque de violence (ex. : clients ayant déjà eu des antécédents de violence envers un collègue, présence d'animaux domestiques dangereux chez un citoyen, dossier en litige entre l'organisation et un client).
- Planifier les moments de la journée où des visites sont possibles dans des secteurs ou chez des clients à risque.
- Indiquer au personnel à qui et comment informer l'organisation des rencontres prévues chez des clients (horaires et lieux).
- Mettre en place un « système de jumelage » et s'assurer que les employés connaissent l'existence de cette option et les circonstances dans lesquelles ils devraient y recourir.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Employés travaillant sur la voie publique ou dans des sites publics

Divers employés municipaux sont susceptibles de se retrouver sur la voie publique ou dans des sites publics. À titre d'exemple, les travailleurs qui exécutent des travaux sur des chantiers de construction et ceux qui en assurent la supervision ou l'inspection, les signaleurs, les brigadiers scolaires, les agents de stationnement, les employés œuvrant dans des parcs, dans les piscines municipales, etc. Ces employés sont souvent interpellés par des citoyens ou par des automobilistes mécontents.

Règles de conduite pour le travail sur la voie publique ou dans des sites publics :

- Avant de se rendre au lieu de travail assigné, s'assurer de connaître et de respecter les lignes directrices, les procédures, les règles de sécurité établies par l'organisation. Exemple : procédure pour le travail dans un lieu isolé.
- S'assurer de pouvoir demander de l'aide en cas de besoin (ex. : collègue, superviseur, police) et d'avoir en sa possession les moyens de communication requis.
- Prévoir un endroit où il est possible de se réfugier si nécessaire. Il est important d'avoir une stratégie pour se protéger en cas d'événements menaçants.
- Ne pas oublier de garder une certaine distance face à une personne agressive afin d'éviter qu'elle ne se sente envahie. De plus, cela permet de voir ses gestes et de les prévenir.
- Si on sent que sa sécurité est menacée, s'éloigner et dès qu'on est hors de danger, s'assurer de protéger les autres personnes présentes.
- Ne pas approcher d'un véhicule, ne pas se placer devant le véhicule, et ne pas tenter de l'intercepter ou de l'arrêter.
- Si une personne veut vous prendre en photo ou vous filmer, l'informer qu'elle n'est pas autorisée à agir ainsi et garder son calme et un air neutre. Il faut savoir que c'est l'organisation ou vous-mêmes qui devrez faire les démarches pour faire retirer les photos ou les films, si ceux-ci sont déposés sur une plate-forme numérique. Ainsi, il vaut mieux rester calme et prendre un air qui n'intéressera pas les médias.
- Si un événement survient, s'assurer de prendre en note toutes les informations pertinentes, dont le lieu et l'heure de l'événement, les caractéristiques de la personne (ex. : vêtements portés, couleur des cheveux, lunettes, barbe), le modèle, la couleur du véhicule et le numéro d'immatriculation.
- Rapporter l'événement selon la procédure de l'organisation.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

Consignes pour l'organisation

- Compléter la présente ligne directrice en tenant compte des procédures, des règles de sécurité et des autres lignes directrices établies par l'organisation (ex. : procédure pour le travail dans un lieu isolé).
- S'assurer du bon état des véhicules et des équipements utilisés par le personnel.
- Recueillir de l'information sur les lieux plus problématiques (ex. : secteur avec un taux de criminalité élevé), mettre en place des mesures préventives et s'assurer d'en informer le personnel concerné.
- Mettre en place un « système de jumelage » et s'assurer que les employés connaissent l'existence de cette option et les circonstances dans lesquelles ils devraient y recourir.
- Dans la procédure de déclaration des événements de violence, prévoir des moyens pour être informé des situations de tension, d'agressivité ou de violence vécues par les employés travaillant à l'extérieur des édifices municipaux. Ces informations contribueront à bonifier les mesures de prévention.



Lignes directrices

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle

BIBLIOGRAPHIE

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « administration provinciale » (APSSAP). (s.d.). *Brochure d'information : prévention de la violence*. <https://apssap.qc.ca/prevention-de-la-violence-au-travail/>

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST). (s.d.). *Travailler seul – Rester en sécurité en terrain inconnu*.

<http://www.cchst.ca/newsletters/hsreport/issues/2015/08/ezine.html?id=3373&link=1#hsreport-tiptools>

Conseil de la santé et de la sécurité au travail de l'Ontario (CSSTO). (2010). *Élaboration de politiques et de programmes concernant la violence et le harcèlement au travail : Trousse à outils*. https://www.wsib.ca/sites/default/files/2019-03/wvps_toolbox_fr.pdf

de Becker, G. (1997). *La peur qui vous sauve – Comment reconnaître et prévenir la violence*. J.-C. Lattès.

Robitaille, M.-J. (2002). *Prévention des agressions lors d'interventions dans la communauté – Astuces de sécurité [B29]*. Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (ASSTSAS). <http://asstsas.qc.ca/publication/prevention-des-agressions-lors-d'interventions-dans-la-communaute-astuces-de-securite-b29>