



Au cœur du management

## Prévenir les situations de conflit et les agressions

Interview d'Anne PUJOS, Chef du Service Formation et Albert HAZAN, Consultant merlane

### Quelles ont été les origines du projet de formation à la prévention des situations de conflit et des agressions animée par merlane ?

**Anne PUJOS** : Les agents de la ville de Toulouse en relation avec le public font l'objet d'agressions fréquentes. Tous les services de la ville sont concernés avec toutefois des fréquences et des types d'agression différents (agressions physiques ou verbales). Devant cette situation, la Mairie de Toulouse a décidé d'engager une large opération de formation à la gestion de l'agressivité pour tous les agents en relation avec le public, ainsi que pour le personnel encadrant. Soit, sur une période de trois ans, environ 2000 personnes dont 300 encadrants concernés : des policiers, des agents des espaces verts, de la petite enfance, de la vie scolaire, des bibliothèques, du service des sports, des services d'entretien de la voirie, du développement social, de l'animation culturelle, etc. La formation se déroule par sessions de quatre jours en 2 x 2 jours, avec un intervalle de quinze jours, étalées sur une période de trois ans.

Le projet comporte en fait deux volets : un volet « réparation » et un volet « prévention » qui fait l'objet de l'action de formation. Un groupe de travail interne, intégrant un représentant de chaque grande direction de la mairie, a été mis en place par le Service Formation afin de réfléchir sur cette problématique, qui ne concerne pas les seuls agents d'accueil. Des procédures internes de gestion des agressions ont été établies, précisant les modalités d'accompagnement de l'agressé dans la constitution d'un dossier de plainte (examens médicaux, déclaration d'accident de service, arrêt de travail...), mise en relation avec la direction des affaires juridiques, implication de la mairie jusqu'à l'issue de l'affaire (prise en charge des frais d'avocat, avance de dommages et intérêts...), aide à la réparation du traumatisme ou du préjudice, mise en place d'un suivi psychologique pour l'individu agressé ou pour son équipe toute entière (psychologues internes et extérieurs), etc. C'est ce groupe de travail qui a pris la décision de la mise en œuvre d'une formation à la prévention des agressions et qui a élaboré le cahier des charges. Ce programme de formation fait partie des marchés les plus importants de formation de la ville.

### Quels étaient les objectifs de ce programme de formation ?

**A.P.** : Cette formation devait répondre à des enjeux multiples : prévenir les situations d'agression, faire face aux situations conflictuelles et à l'agressivité en adaptant son comportement, comprendre et gérer le stress généré par ces situations tout en valorisant le rôle de l'agent en tant que représentant de la collectivité et renforcer sa confiance en lui.

Deux parcours ont en fait été mis en œuvre : le premier pour les encadrants de proximité et le second pour les agents eux-mêmes. Le programme de formation doit permettre aux encadrants d'identifier les situations d'agressivité et mesurer leurs impacts sur les agents, les soutenir et les accompagner dans la gestion de ces situations, mener avec leur équipe une réflexion autour de la prévention de l'agressivité (adaptation des horaires de travail...) et savoir analyser les risques et orienter vers un soutien psychologique individuel ou collectif le cas échéant. Les objectifs du programme dédié aux agents doit leur permettre de mieux se connaître, mieux communiquer pour dénouer les situations de tension (gestes, intonations, regards...) et adapter leurs comportements, analyser ses émotions et apprendre à gérer leur stress, leurs peurs et la frustration liée aux agressions, anticiper les situations de conflits potentiels et prendre du recul par rapport à celles-ci.

### **Quels sont pour vous les facteurs clés de succès de cette action ?**

**A.P.** : Le décloisonnement des groupes en formation est le premier facteur de succès identifié. La constitution des groupes de stagiaires en formation répond à un objectif d'hétérogénéité de services d'appartenance, dans le cadre d'un même territoire pour permettre aux agents qui travaillent dans le même secteur géographique de se rencontrer, de se connaître, de partager leurs expériences et de prendre conscience qu'ils ne sont pas seuls. C'est cependant une organisation complexe à mettre en œuvre pour le Service Formation et qui génère parfois des difficultés pédagogiques pour les formateurs à cause de l'hétérogénéité des profils. Mais ce choix permet de créer des « solidarités territoriales » propices au succès de l'action.

La capacité de l'ensemble des consultants de l'équipe merlane à assurer une prestation homogène et coordonnée a également été un élément déterminant dans le choix du prestataire compte tenu du volume des groupes à former et explique aujourd'hui la qualité du déploiement des programmes.

Le troisième atout de cette action réside dans l'utilisation de techniques et d'outils de mise en situation à base de jeux de rôles pendant les sessions de formation. Il faut « vivre la réalité » des situations d'agressions pour les comprendre, les analyser et mettre en œuvre des comportements adaptés. Il ne s'agit donc pas d'un cours magistral sur l'agressivité, même si certains apports académiques sont nécessaires.

### **La technique du « théâtre forum » a semblé convaincre le jury dans la phase d'appel d'offres. Pouvez-vous en dire quelques mots ?**

**A.P.** : Les consultants de merlane mettent en œuvre dans les deux programmes, encadrants et agents, la technique du « Théâtre de l'opprimé » créée par le brésilien Augusto Boal et dont la pratique a essaimé depuis plus de trois décennies dans le monde entier, afin de mettre en évidence des situations opprimés-opresseurs. Pour les professionnels du social et de la relation, il a conçu la technique du « théâtre-forum » dans laquelle les personnes concernées par la situation la jouent et la rejouent pour en dénouer tous les enjeux. Au-delà des solutions trouvées, c'est le processus même qui apporte une modification du regard porté sur la situation.

Dans le cadre d'une formation, cela permet d'aborder l'effet produit par la situation au niveau émotionnel, d'analyser les comportements qui en découlent et d'avoir rapidement un aperçu de leurs conséquences probables. Cette matière, produite par les participants, est utilisée pour enrichir les différents angles de compréhension des mécanismes de la violence. Les apports cognitifs répondent alors aux vrais besoins pour garantir la meilleure appropriation. Cette approche montre bien qu'il n'y a pas de recette toute faite dans ce domaine, elle vise à stimuler les ressources propres à chacun, à les mettre en partage, à les capitaliser et s'enrichir mutuellement pour enfin relier les savoirs acquis ici et ailleurs.

### **Quelle est pour vous la définition de l'agression ?**

**Albert HAZAN** : Les comportements violents ont toujours existé chez l'homme, aussi loin que l'on cherche dans son passé. Les comportements violents ne sont pas seulement liés à des conflits de défense d'intérêts particuliers : l'agressivité n'a pas forcément d'objet et ne peut pas toujours s'expliquer. Au sens anthropologique, l'agressivité est parfois considérée comme générale dans le monde animal (prédation, pouvoir organisé chez les animaux...). Elle peut revêtir des formes diverses. On peut retenir la segmentation suivante, basée sur des critères essentiels : agressivité physique ou verbale, agressivité psychologique ou harcèlement moral, agressivité et conditionnement moral (limitante de la liberté de penser) et agressivité sociale : luttes de pouvoir, luttes de "classes", luttes d'autorité en groupe, rapports humains conflictuels, incivilités.

L'agressivité n'est pas seulement objective et mesurable, elle est en grande partie subjective, souvent irrationnelle. Elle se distingue d'une part de l'insécurité, qui en est, en même temps, l'une de ses sources et conséquences majeures. Elle se distingue d'autre part de l'autorité, par son aspect illégal toujours, illégitime le plus souvent. Elle remplace malheureusement l'autorité dans les groupes lors des tentatives de "prise de pouvoir" ou d'exercice du leadership. L'analyse de la vie d'un groupe et de sa maturation sociale permet de comprendre pourquoi l'agressivité peut s'installer dans le groupe et faire "fusionner" celui-ci autour de son leader.

Dans la société d'aujourd'hui, on peut cependant parler d'une nouvelle agressivité dont les manifestations concrètes sont multiformes et multidimensionnelles ; elle peut en effet "s'exprimer" : de façon isolée ou

individuelle, en groupe, le plus souvent socialement organisé, dans toutes les strates ou catégories sociales, à l'école, comme à l'université ou dans le monde du travail, sur la route, en structure de loisirs ou dans le sport.

### Quels sont les mécanismes psychologiques de l'agressivité ?

**A.H.** : L'agressivité est liée à des difficultés d'échange ou des modalités d'échange anti-relationnelles qui se manifestent par des rapports humains de dominants à dominés et dont les effets sont à long terme. Trois outils sont utilisés en cours de formation pour comprendre et caractériser les difficultés de relation :

- L'analyse transactionnelle : notamment les registres d'échanges utilisés de façon préférentielle (ou états du moi) et le risque de pratique trop fréquentes chez l'adulte de relation de domination du type Parent-Enfant qui favorise le pouvoir de l'adulte mais entretient la dépendance de l'enfant.
- Le système **S.A.P.P.E** de Jacques Salomé qui montre les limites et les risques des échanges fondés sur les injonctions, les menaces, les dévalorisations, la culpabilisation ou le chantage.
- Les positions de vie de Francklin Ernst.

Les relations d'échange sont souvent conditionnées par des modèles inadaptés ou rigides : poids des injonctions parentales ou "petites voix du passé", risques de dramatisation des échanges fondés sur la symbiose relationnelle ("je fais avec l'autre ce que l'on a fait avec moi"), le triangle dramatique de Steve Karpman (les rôles négatifs du sauveur, de la victime et du persécuteur), les jeux psychologiques et leurs limites.

L'agressivité manifestée par l'incivilité, l'injure ou l'insulte est souvent la conséquence de procédés d'échanges irrespectueux : on peut évoquer ici les formes du respect évoquées par Jean Piaget (le respect unilatéral, source de conflit et d'agressivité, le respect mutuel source de bien-être), la difficulté à concilier les exigences de la relation interpersonnelle avec le respect de l'autre (la recherche de l'égalité des personnes quel que soit leur rôle), le respect qui ne peut se dissocier d'un besoin fondamental d'épanouissement (l'estime de soi).

L'agressivité est aussi liée à une difficulté d'expression et de maîtrise des émotions : l'immaturation de la structure psychique et la difficulté à dire non, le risque de fonctionnement sur le registre de la fusion, la difficulté à trouver les mots et à "verbaliser ses émotions" ou ses sentiments, le refus des événements qui affectent négativement, le recours fréquent ou systématique à l'implicite et au non dit, l'absence de recul par rapport aux propos énoncés en sont les causes principales.

L'agressivité, enfin, est liée à l'absence de repères due à des incompréhensions issues des différences culturelles : l'importance de la crédibilité des adultes, les comportements d'opposition ou de fuite de certaines cultures, les attitudes de marginalisation par rapport à la famille ou la société, les conflits de valeurs et les blocages créés par les certitudes et les croyances...sont autant d'éléments à prendre en compte.

De plus, l'agressivité n'est pas statique : elle est un véritable processus qui peut évoluer vers des passages à l'acte plus ou moins traumatisants et toujours difficiles à guérir. Le schéma qui suit montre ce processus qui peut conduire de l'agressivité à l'agression matérialisée par un acte verbal ou physique, gestuel ou verbal qui blesse l'autre. La meilleure prévention de l'agression consiste à détecter l'agressivité potentielle ou latente et à intervenir au tout début du processus dans la zone d'interaction, avant le passage à l'acte. En tout état de cause, lorsque l'agression n'a pu être évitée, un processus d'accompagnement psychologique et/ou juridique doit être mis en place.