



# Élaboration et mise en œuvre de mesures préventives



Mesures  
préventives

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

*À l'intention des municipalités et organismes municipaux du Québec*



# Mesures préventives

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

**Réalisation** : APSAM

**Rédaction** : Christine Lamarche, conseillère à l'APSAM  
Sylvie Poulin, conseillère à l'APSAM

**Version originale** : 8 décembre 2015

**Mise à jour** : 27 avril 2016

### Remerciements

Comité de travail :

Micheline Bouffard, chef de section, direction des revenus, Ville de Montréal

Julie Lépine, représentante à la prévention, SFMM (SCFP), Ville de Montréal

Diane Marier, conseillère en ressources humaines, Ville de Québec

Réal Pleau, représentant syndical, SFMQ (FISA), Ville de Québec

© Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « affaires municipales », 2016

715, rue du Square-Victoria, bureau 710, Montréal (Québec) H2Y 2H7

[www.apsam.com](http://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.*



# Mesures préventives

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

### Table des matières

INTRODUCTION .....	1
MISE EN CONTEXTE .....	2
ÉLABORATION DES MESURES PRÉVENTIVES .....	3
IDENTIFICATION DES MESURES PRÉVENTIVES .....	3
CHOIX DES MESURES PRÉVENTIVES .....	5
MISE EN OEUVRE DES MESURES PRÉVENTIVES .....	8
BIBLIOGRAPHIE .....	11



# Mesures préventives

Prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle



# Mesures préventives

## 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'emploi. Les municipalités et 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 (contact avec la clientèle, application de réglementation, travail seul, travail dans la communauté, travail mobile, etc.). La prévention est donc de toute première importance.

Pour aider le secteur municipal à prévenir les manifestations de violence provenant de la clientèle et 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 préventives<sup>1</sup>.



Engagement de  
l'organisation



Analyse  
de la situation



Mesures  
préventives



Suivi, contrôle  
et évaluation

L'identification et le choix des mesures préventives seront basés sur les constats de l'analyse de la situation. Certains critères devront aussi être considérés dans cette réflexion sur les mesures préventives à implanter. La première partie de ce document vous présente quelques-uns de ces critères.

Une fois les mesures préventives choisies, il faut les implanter. À cet effet, nous vous proposons un modèle de plan d'action.

Ce document est appelé à évoluer. Les expériences des milieux de travail nous permettront d'en bonifier au fur et à mesure le contenu. Visitez régulièrement notre site Internet pour vous assurer d'avoir la plus récente version.

<sup>1</sup> Pour plus d'informations, consultez notre fiche [Démarche de prévention de la violence dans les rapports avec la clientèle](#) ainsi que notre thème [Violence et clientèle agressive](#) au [www.apsam.com](http://www.apsam.com)



# Mesures préventives

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

### MISE EN CONTEXTE

La deuxième étape de la démarche de prévention de la violence, soit l'analyse de la situation, vous a amené à dresser un portrait de votre milieu de travail au regard de la violence dans les rapports avec la clientèle. En fonction des ressources financières et humaines disponibles et des résultats obtenus lors de cette étape d'analyse, vous avez établi des priorités d'intervention (groupe ciblé, problèmes priorisés). Vous êtes maintenant rendu à élaborer et à mettre en œuvre des mesures de prévention pour chacun des problèmes priorisés.

Pour vous aider à cette étape, nous vous proposons un exemple fictif.

#### Exemple

À la municipalité XYZ, l'analyse de la situation a permis de cibler, comme groupe prioritaire, les préposés à l'émission des permis.

Après avoir questionné le personnel de ce groupe, voici les problématiques identifiées :

1. Problèmes liés à l'aménagement des lieux :
  - a) Les clients ont accès physiquement au personnel en raison de la configuration des lieux et de la conception du comptoir de service
  - b) Des objets sur le comptoir peuvent être lancés
  - c) Aucun système d'appel à l'aide n'est présent au comptoir de service
  - d) La signalisation est inadéquate
  - e) Accès multiples à l'édifice pour la clientèle
2. Aucune ligne directrice pour le personnel exposé à des clients difficiles ou agressifs
3. Personnel non formé pour transiger avec des clients difficiles ou agressifs
4. Aucun formulaire pour la déclaration des événements
5. Absence de procédure pour l'analyse des événements

Parmi ces problématiques, des priorités ont été établies par l'équipe de travail. En se posant la question « Sur quoi intervenir à court terme pour avoir le plus d'impact sur la sécurité du personnel », voici ces priorités :



# Mesures préventives

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

1. À régler rapidement<sup>2</sup> :
  - a) des objets sur le bureau qui peuvent être lancés,
  - b) les accès multiples à l'édifice pour la clientèle, la signalisation incomplète pour bien orienter le client vers le service recherché.
2. À corriger à court terme, au comptoir de service :
  - a) les clients ont accès physiquement au personnel en raison de la configuration des lieux et de la conception du comptoir,
  - b) aucun système d'appel à l'aide,
  - c) le personnel n'est pas formé pour transiger avec des clients difficiles ou agressifs.
3. À implanter à moyen terme :
  - a) des lignes directrices sont manquantes,
  - b) la démarche de déclaration et d'analyse des événements de violence n'est pas implantée.

## ÉLABORATION DES MESURES PRÉVENTIVES

L'élaboration des mesures préventives implique :

1. d'identifier la ou les mesures qu'il serait possible d'implanter pour chacun des problèmes priorités;
2. d'évaluer ces mesures à partir de certains critères;
3. de choisir les mesures qui répondent le mieux à la réalité de votre organisation.

### *IDENTIFICATION DES MESURES PRÉVENTIVES*

À partir des problèmes priorités, vous devrez évaluer les solutions possibles pour chacun d'entre eux. Dans cette recherche de solutions, vous devriez toujours considérer qu'il existe trois niveaux d'intervention possibles pour éliminer ou contrôler les risques à la santé et à la sécurité du travail, soient :

---

<sup>2</sup> À noter que dans la liste des problèmes soulevés, ceux qui sont faciles à corriger devraient l'être dans l'immédiat.



# Mesures préventives

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

1. L'intervention à la source, qui devrait être privilégiée puisqu'elle vise l'élimination du problème.
2. L'intervention entre la source du risque et les personnes exposées.
3. L'intervention auprès des personnes exposées.

Pour en apprendre davantage sur ces niveaux d'intervention ainsi que sur leurs avantages et leurs limites, consultez la fiche technique #46 de l'APSAM : [La démarche préventive : niveaux d'intervention](#).

### Exemple (suite)

Parmi les problèmes priorités à court terme, on retrouve l'accès physique des clients au personnel travaillant au comptoir de service.

En considérant les trois niveaux d'intervention, on commencerait par se questionner sur la possibilité d'intervenir à la source. Éliminer le contact direct avec les clients, en réalisant le travail par téléphone et courriel, en serait un exemple. Toutefois, il est impossible d'éliminer totalement le contact direct avec la clientèle pour des préposés à l'émission des permis. On peut penser réduire la fréquence des contacts en personne, mais il y aura toujours un certain nombre de clients à rencontrer sur place.

Comme on ne peut éliminer complètement le contact en personne avec la clientèle, on devrait se demander comment il est possible de protéger le personnel exposé à des agressions physiques. Revoir la configuration des lieux et la conception du comptoir de service, de façon à empêcher l'accès physique au personnel, serait un exemple d'intervention entre la source du risque et les personnes exposées.

Finalement, pour ce qui est d'une intervention auprès de la personne, on pourrait envisager de former le personnel pour l'habiliter à transiger avec une clientèle difficile ou agressive.



# Mesures préventives

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

### *CHOIX DES MESURES PRÉVENTIVES*

Après avoir identifié les mesures préventives, chacune d'elle doit être évaluée en tenant compte de certains critères soit :

1. la qualité préventive,
2. les impacts,
3. la stabilité,
4. la faisabilité,
5. les coûts.

Cette réflexion vous mènera à choisir la ou les meilleures solutions possibles en fonction du contexte particulier de votre organisation.

Pour en apprendre davantage sur ces critères, consultez la fiche technique #46 de l'APSAM : [La démarche préventive : niveaux d'intervention.](#)

Le tableau suivant peut vous aider à compiler le résultat de vos réflexions.



# Mesures préventives

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

### Exemple (suite)

SOLUTIONS	CRITÈRES				
	Qualité préventive	Impacts	Stabilité	Faisabilité	Coûts
<b>Éliminer le contact direct avec les clients en réalisant les interventions par téléphone et courriel</b>	Mesure qui élimine l'accès physique des clients au personnel	Impact négatif sur la qualité du service à la clientèle  Impact sur les opérations puisque des documents devront être envoyés par la poste et par courriel au lieu d'être échangés directement avec le client  Mesure qui élimine le risque d'agression physique, mais l'agressivité et la violence peuvent aussi être exprimées verbalement au téléphone	Mesure durable quand les tâches permettent de travailler à distance	Il est impossible d'éliminer totalement le contact direct avec la clientèle pour des préposés à l'émission des permis. On peut penser réduire la fréquence des contacts en personne, mais il y aura toujours un certain nombre de clients à rencontrer sur place	Coûts minimes
<b>Revoir la configuration des lieux et la conception du comptoir de service pour empêcher l'accès physique au personnel</b>	Mesure qui contrôle l'accès physique des clients au personnel	Augmentation du sentiment de sécurité pour le personnel  Toutefois, l'agressivité et la violence peuvent aussi être exprimées verbalement  Selon la solution choisie, la communication peut être plus difficile avec les clients	Mesure durable si une analyse ergonomique est faite afin de bien comprendre la réalité de travail et les besoins du personnel concerné	Le service a un budget disponible pour ce réaménagement donc délai d'implantation court  Mesure acceptée et bien perçue par le personnel  Possibilité de modifier les lieux  Accessibilité et disponibilité d'un ergonome pour aider dans ce projet	L'aménagement coûtera xxxx \$



# Mesures préventives

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

SOLUTIONS	CRITÈRES				
	Qualité préventive	Impacts	Stabilité	Faisabilité	Coûts
<p><b>Former le personnel pour l'habiliter à transiger avec une clientèle difficile ou agressive</b></p>	<p>Mesure qui n'élimine pas l'accès physique des clients au personnel, mais qui aide à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prévenir et diminuer l'agressivité du client</li> <li>• déceler rapidement les indices d'une situation qui dérape</li> <li>• adopter des stratégies de protection lors de relations conflictuelles</li> </ul> <p>Efficacité de la mesure basée sur les habiletés développées par le personnel</p>	<p>Impact positif sur le service à la clientèle (développement d'habiletés de communication chez le personnel) et sur la perception qu'ont les citoyens de la Ville</p>	<p>La formation des nouveaux travailleurs ainsi qu'un suivi et des rappels de formation sont à prévoir</p>	<p>Formation disponible</p> <p>Solution facilement applicable</p> <p>Coordination à prévoir pour la constitution des groupes de formation</p>	<p>En fonction du nombre de personnes à former, les coûts peuvent être élevés</p> <p>Coûts supplémentaires à prévoir pour les rappels et la formation des nouveaux travailleurs</p>



# Mesures préventives

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

### MISE EN OEUVRE DES MESURES PRÉVENTIVES

Pour implanter la ou les solutions choisies, vous devrez établir les différentes étapes de réalisation. Pour s'assurer de la mise en œuvre de chacune de ces étapes, il faut déterminer un responsable, fixer un échéancier et s'assurer du suivi.



# Mesures préventives

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

### Exemple (suite)

Priorité retenue : les clients ont accès physiquement au personnel travaillant au comptoir de service

Mesures préventives retenues :

1. revoir la configuration des lieux et la conception du comptoir de service pour empêcher l'accès physique au personnel
2. former le personnel pour l'habiliter à transiger avec une clientèle difficile ou agressive

### PLAN D'ACTION

Activité	Étapes de réalisation	Responsable	Échéancier	Suivi/remarques
Réaménager les lieux	Trouver les ressources nécessaires (ex. : ergonomes)  Faire une analyse ergonomique dans le but de produire un plan d'aménagement qui tient compte de la réalité de travail des employés  S'assurer qu'un plan d'aménagement est produit  Faire valider le plan par le personnel concerné  Faire les démarches requises pour l'exécution des travaux  Faire exécuter les travaux en assurant la supervision nécessaire  Assurer un suivi auprès du personnel concerné			



# Mesures préventives

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

Activité	Étapes de réalisation	Responsable	Échéancier	Suivi/remarques
Faire former le personnel	<p>Évaluer les besoins de formation du personnel</p> <p>S'assurer que les préalables à la formation ont été élaborés (ex. : lignes directrices, procédures)</p> <p>Trouver une formation qui répond aux besoins du milieu</p> <p>Planifier les sessions de formation en fonction de la disponibilité du personnel et de celle du formateur, des locaux et du budget</p> <p>Faire donner la formation</p> <p>Faire un suivi auprès du personnel formé pour vérifier si la formation a répondu à ses besoins, si d'autres besoins sont encore existants et si les notions apprises sont intégrées dans ses pratiques de travail</p> <p>Prévoir la formation des nouveaux travailleurs</p> <p>Prévoir des mises à jour et des rappels de formation au besoin</p>			



# Mesures préventives

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

### BIBLIOGRAPHIE

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « affaires municipales ». (2004). *Organisation de la prévention. La démarche préventive. Niveaux d'intervention*. Repéré à <http://www.apsam.com/sites/default/files/docs/publications/ft46.pdf>

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « affaires municipales ». (2015). *Manuel de référence : formation l'inspection départementale*. Document inédit. [Montréal : APSAM].