



ASSOCIATION FRANÇAISE  
DES BANQUES

Document conçu et réalisé  
par la Direction des affaires sociales  
de l'Association Française des Banques  
18 rue La Fayette – 75440 Paris cedex 09  
Tél. : 01 48 00 52 52 – Fax : 01 48 00 50 10  
www.afb.fr

Maquette : Olivier l'homme – Illustration : Istock

Achévé d'imprimer en novembre 2010  
ISBN : 978-2-86325-553-7

Diffusion : Revue Banque Édition  
Tél. : 01 48 00 54 09 – Fax : 01 47 70 31 67  
www.revue-banque.fr



ÉDITION

DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

### ACCOMPAGNER LE SALARIÉ, VICTIME D'UNE INCIVILITÉ

Écouter, soutenir et accompagner les salariés victimes d'incivilités, prendre les mesures qui s'imposent vis-à-vis de leurs auteurs, tels sont les engagements de votre employeur et de l'ensemble des partenaires sociaux.

Après un incident, votre employeur doit en être informé au plus vite afin que votre Entreprise puisse mettre en œuvre les mesures d'accompagnement adaptées.

#### Mesures d'accompagnement sur le plan de votre santé

- Toute incivilité est une forme d'agression qui peut être plus ou moins traumatisante et dont les conséquences ne sont pas toujours immédiates.
- Des incivilités répétées, même « légères », peuvent finir par perturber tout collaborateur.
- Le service médical et le service social, sous réserve que ce service existe dans votre Entreprise, pourront vous prodiguer conseils et assistance.
- En cas de violences physiques ou de menaces graves pouvant porter atteinte à votre santé physique ou mentale, votre employeur effectue une déclaration d'accident du travail et vous recommande de contacter le médecin du travail ou votre médecin traitant afin d'établir le certificat médical initial.

#### Mesures à l'encontre de l'auteur de l'incivilité

L'Entreprise, manifestant son soutien à tout salarié victime d'incivilités et afin de réduire le risque de récurrence, va prendre les dispositions nécessaires vis-à-vis de son auteur, en fonction des faits évoqués.

Les interventions de votre employeur peuvent aller du rappel des règles de courtoisie à la cessation de la relation commerciale. Il est donc important que vous soyez le plus factuel possible lorsque vous signalez l'incident.

Sachez, qu'en fonction de la gravité des faits et des circonstances, un **accompagnement médical, social, psychologique et juridique** peut vous être proposé avec bien entendu le soutien de votre Entreprise et plus particulièrement de votre hiérarchie.

Votre manager est votre premier interlocuteur dans ce dispositif. Ainsi, votre hiérarchie est notamment présente pour être à votre écoute et vous apporter tout l'appui nécessaire.

#### Mesures d'accompagnement sur le plan juridique

C'est au collaborateur, victime d'une incivilité, de déposer **personnellement** une main courante ou de porter plainte, s'il le désire. Votre employeur, qui ne peut pas agir à votre place, vous épaulera dans cette démarche.

#### RAPPEL !

Vous devez donner, comme domicile, l'adresse de votre lieu de travail (agence, siège social...).

En effet, vous n'êtes pas juridiquement obligé de donner votre adresse personnelle lorsque vous déposez une plainte ou une main courante.

Si vous désirez engager une procédure juridique, votre employeur vous apportera toute l'aide nécessaire en vous assistant sur la procédure à engager et pendant tout son déroulement :

- des **conseils juridiques** peuvent vous être donnés par exemple sur les modalités de dépôt de plainte ;
- à votre demande, vous pouvez **être accompagné** d'un représentant de votre employeur ou d'une personne mandatée par celui-ci (avocat de l'Entreprise par exemple) ;
- les **frais de procédure et d'avocat** sont pris en charge par votre Entreprise, si vous avez recours à l'avocat qu'elle vous aura désigné.

Votre Entreprise peut également être amenée à porter plainte mais uniquement si elle justifie d'un préjudice matériel.

DÉCLARATION

### DÉCLARER UNE INCIVILITÉ

Après avoir été victime d'une incivilité, nous vous invitons à échanger avec votre responsable, vos collègues.

Consciente de l'importance de ce phénomène, la branche professionnelle assure également un suivi annuel des incivilités recensées dans la profession afin de pouvoir l'évaluer et apprécier la mise en œuvre des dispositions prévues par l'accord. Les partenaires sociaux ont donc conçu à cette fin le support ci-dessous.

Les incivilités donnent lieu à déclaration, selon les modalités en vigueur dans votre Entreprise. Nous vous invitons à vous renseigner sur le dispositif existant. En effet, votre Entreprise a besoin de connaître ces agressions pour pouvoir agir à vos côtés, vous accompagner et contribuer à leur prévention.



### REPORTING ANNUEL DE LA PROFESSION BANCAIRE

#### Recensement des incivilités et des violences à l'occasion des relations commerciales avec la clientèle

Nombre d'incivilités	Répartition par zone géographique		Par sexe		Par fonction						Par forme d'incivilité (*)					Nombre de dépôts de plaintes (**)	
	Paris/ Ile-de-France	Province	Femmes	Hommes	Encadrement	Chargé(es) de clientèle	Chargé(es) d'accueil	Autres membres du personnel en agence	Collaborateurs Plate-forme téléphonique	Collaborateurs Fonctions Support et B/O	Injures et insultes (1)	Menaces (2)	Agressions comportementales (3)	Agressions physiques légères (4)	Agressions physiques graves (5)	par les salariés	par les Entreprises

(\*) En cas de formes multiples d'incivilités, seule l'incivilité la plus grave est recensée.

(\*\*) Les suites pénales, lorsqu'elles seront connues, seront indiquées.

#### (1) Agressions verbales

§ injures (R. 621-2 du Code pénal)  
§ insultes (R. 624-4 et 132-77 du Code pénal)  
– d'ordre général, racistes, discriminatoires.

#### (2) Menaces

§ de mort sans ou sous conditions (222-17 et 222-18 du Code pénal)  
§ autres menaces – intimidations (R. 623-1 du Code pénal)  
§ de dégradations (R. 631-1, R.634-1, 322-12 et 322-13 du Code pénal).

#### (3) Agressions comportementales

§ harcèlement (222-33-2, 222-16 et 226-4 du Code pénal)  
§ chantage (312-10 et 312-11 du Code pénal)  
§ bruits et tapages injurieux (R. 623-2 du Code pénal)  
§ destructions et dégradations (actes) (322-1, R. 635-1 du Code pénal)  
§ obstruction et séquestration (431-1 et 224-1 du Code pénal).

(4) Sans arrêt de travail.

(5) Avec arrêt de travail.

Quelles sont les évolutions constatées sur ce phénomène d'incivilités et de violences et notamment sur leurs caractéristiques et circonstances :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Détecter Prévenir Informer



## AGIR ENSEMBLE FACE AUX INCIVILITÉS

(dans la relation clientèle)

Un accord unanime a été conclu entre partenaires sociaux le 16 décembre 2009 sur le phénomène des incivilités et des violences à l'occasion des relations commerciales avec la clientèle. En accompagnement de cet accord, l'AFB – représentant les employeurs et l'ensemble des organisations syndicales – a souhaité la réalisation de ce support pour vous apporter des informations nécessaires à l'exercice de votre activité professionnelle dans de bonnes conditions alliant sécurité et sérénité.

Cette plaquette est destinée à toutes les personnes étant, de par leur activité professionnelle, en relation avec la clientèle en face à face, par téléphone ou par écrit.

Accompagner Alerter  
Communiquer Témoigner

## DÉFINIR UNE INCIVILITÉ

Aucune incivilité n'est bénigne. Qu'elle soit physique, comportementale ou verbale, elle constitue une agression qui n'est pas admissible et sachez qu'elle peut être sanctionnée. Les condamnations qui figurent dans le Code pénal sont régulièrement prononcées par la Justice.

Afin de vous aider à qualifier ces faits et à apprécier leur niveau de gravité, nous vous proposons de distinguer les différentes formes d'incivilités et de les répertorier en adoptant un vocabulaire commun, à partir des définitions du Code pénal.

## LES AGRESSIONS VERBALES

- C'est notamment le cas des injures, des insultes : « **Pauvre c... !** »
- mais aussi des menaces : « **Je vais t'attendre dehors** »

qu'elles soient exprimées en face à face, au téléphone ou par écrit (courrier ou messagerie électronique).

Ces formes d'incivilités sont passibles d'amendes, voire d'une peine d'emprisonnement en cas de menaces visant à commettre un délit.

## LES AGRESSIONS COMPORTEMENTALES

- Telles que le harcèlement, le chantage : « **Si je n'obtiens pas ce prêt, je dirais à tes voisins que tu...** »
- Les bruits et tapages injurieux, les destructions ou dégradations de biens : **un client qui renverse le bureau** de son conseiller de clientèle ou qui, avec un marteau, frappe sur son bureau et tout ce qui s'y trouve.
- L'obstruction et la séquestration.

La destruction, la dégradation ou la détérioration d'un bien appartenant à autrui est passible de 2 ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende.

## LES AGRESSIONS PHYSIQUES

- Il s'agit notamment de violences plus ou moins légères ou de coups et blessures volontaires. La violence se caractérise par un comportement de nature à impressionner vivement la victime.
- Est considéré comme une violence le fait de **retenir une personne pour l'empêcher de se déplacer, de lancer un objet sur autrui** même si cet objet ne touche pas physiquement la personne.
- **L'envoi de lettres anonymes**, comportant par exemple des **dessins morbides, faisant explicitement référence à la mort**, s'apparente également à une agression physique.

Les violences ayant entraîné une incapacité totale de travail pendant 8 jours sont passibles de 3 ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende.

# DÉFINITION

Face à ce phénomène de Société qui n'épargne aucun secteur d'activité en contact avec le public (Entreprises, Administrations, Services Publics...), nous vous proposons quelques conseils afin de **prévenir, désamorcer et gérer** une situation conflictuelle.

## PRÉVENIR LES INCIVILITÉS

Les incivilités ont des origines multiples dont certaines peuvent être totalement étrangères à l'Entreprise.

Il est donc important de distinguer les facteurs relevant d'un contexte sur lesquels :

- **Vous n'avez pas de possibilité d'action en matière de prévention** (mais nous vous indiquerons quelques conseils pour désamorcer et gérer une situation conflictuelle) : il s'agit de facteurs relevant des clients et totalement exogènes à votre relation commerciale (situation économique, facteurs psychosociologiques...).
- **Vous n'êtes pas totalement maître de la situation** : éléments en rapport avec votre Entreprise (organisation matérielle, système d'information...). Ceux-ci pourront être analysés par votre Entreprise à partir de leur remontée selon des modalités qui lui sont propres (de multiples canaux sont utilisés : traitement des réclamations clients, questionnaire Qualité, signalement des incivilités...).
- **Vous pouvez agir directement** : ceux tenant à vos actes professionnels, à vos attitudes et comportements et donc à votre savoir-faire et savoir-être.

Dans tous les cas, le signalement des faits et le soin que vous y apporterez vont permettre à votre Entreprise de donner une réponse appropriée.

Il est essentiel de comprendre pourquoi une situation se dégrade et comment certaines attitudes ou comportements permettent de sortir de cette situation. De plus, développer une certaine manière d'être permet de réduire, voire de neutraliser les effets négatifs de propos agressifs ou perçus comme tels.

N'oubliez pas que nous sommes **tous acteurs** dans la prévention des incivilités.

**Ensemble**, nous pouvons contribuer à diminuer ces agressions. La qualité de votre travail, la recherche de la satisfaction de la clientèle, mais aussi vos propos, vos gestes et votre conduite y participent.

**Voici une liste, non exhaustive, de quelques conseils que nous vous invitons à lire et à relire, à mettre en pratique, même si certains vous sont familiers :**

- **Restez « professionnel »**, en toutes circonstances : de l'accueil (le bonjour, le sourire, le regard...) au traitement de la demande et à la clôture de l'entretien.
- **Soyez attentif au comportement** des clients présents dans l'agence pour, par exemple, gérer une file d'attente ou en cas d'incident prévenir un responsable...
- **Cherchez à « apprécier » l'humeur**, l'état d'esprit du client.
- **Soyez à l'écoute du client** : laissez-lui le temps de s'exprimer, de donner tous ses arguments.
- **Adaptez-vous à chaque situation** : chaque client est « unique », mettez-vous à sa place pour mieux comprendre sa situation sans pour autant entrer dans « son jeu ».
- **Reformulez**, sans minimiser ni dramatiser, les propos du client pour montrer que vous avez non seulement entendu mais aussi compris sa demande.
- **Conservez une attitude positive** dans le discours et dans les gestes.
- **Prenez en compte la demande du client** sans rejeter le problème sur d'autres personnes ou d'autres services.
- **Ayez une communication calme**, bienveillante, ne remettant pas en question les arguments donnés par le client et permettant le partage de points de vue différents.
- **Expliquez vos demandes et refus** pour ne pas générer ou amplifier l'agressivité.
- **Apportez des explications claires**, avec des termes simples et compréhensibles par le client, des réponses concrètes.
- En situation de face à face, **pensez à garder une certaine distance** vis-à-vis de votre interlocuteur, adaptez-la en fonction de son comportement.
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

N'hésitez pas à compléter cette liste de toutes les techniques et astuces acquises lors de sessions de formation ou mises en pratique dans de telles circonstances et qui vous ont aidé ou ont aidé vos collègues à faire retomber les tensions et à maîtriser la situation.

# PRÉVENTION

En dépit de toutes les actions de prévention menées par vous-même et votre Entreprise, il se peut que vous ne puissiez éviter totalement les incivilités. La survenance d'un tel événement reste malheureusement toujours possible, il est donc important que vous gardiez présent à l'esprit ces recommandations et conseils.

## DÉSAMORCER ET GÉRER UNE INCIVILITÉ

Vous êtes confronté à un client agressif, nous vous apportons quelques suggestions pour vous aider à gérer cette situation conflictuelle.

Les indications qui vont suivre complètent les recommandations que vous avez pu découvrir dans la partie « Prévenir les incivilités ».

Concrètement, quel comportement dois-je adopter, comment dois-je agir face à telle ou telle agression, que dire ou ne pas dire ?

**Vous concernant :**

- **Ne prenez pas à titre personnel** la réaction et les propos de votre interlocuteur ; à travers vous, c'est à votre Entreprise que le client s'adresse et vous en êtes le représentant.
- **Essayez de prendre du recul** face à cette situation.
- **Maîtrisez vos émotions**, ne les laissez pas vous envahir et guider votre comportement.

**Lors de vos échanges (en face à face ou par téléphone) avec un client :**

- **Gardez toujours le vouvoiement**, ne tutoyez jamais votre interlocuteur même s'il vous tutoie !
- **Parlez calmement** et posément.
- **Ne haussez pas le ton**, au contraire efforcez-vous de parler plus bas afin d'inciter le client à baisser aussi le ton.
- **Ne calez pas votre comportement sur celui du client**, ne répondez pas à ses provocations : restez professionnel.
- **Laissez le client exprimer tous ses arguments** et exposer ses idées, ne l'interrompez pas.
- **N'hésitez pas à dire au client qu'il dépasse les limites**, voire que les propos qu'il tient sont graves s'il vous insulte ou vous menace. Un client mécontent peut exprimer une réclamation, être énervé mais son expression par des insultes ou des menaces dépasse nettement ce cadre !
- Lors de contacts avec la clientèle via les centres d'appels, **rappelez au client que ses propos peuvent être enregistrés** (en fonction des pratiques de votre Entreprise).
- En situation de face à face, invitez votre interlocuteur à **poursuivre la conversation dans un lieu plus calme**, hors de la présence des autres clients, si possible ; mais si le client ne se calme pas, **ne restez pas seul avec lui**.
- Si le dialogue n'est plus possible, **faites appel à votre responsable** ou à un autre collègue.

Ces recommandations ont vocation à vous aider dans cette démarche, n'hésitez pas à les compléter et à en discuter notamment avec vos collègues, votre hiérarchie...

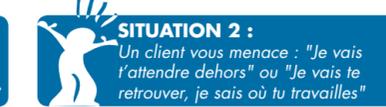
## DANS LES SITUATIONS SUIVANTES, COMMENT RÉAGIR ?

Nous allons illustrer ces recommandations à travers quelques exemples d'incivilités, inspirés de faits réels.

**Comment réagir ? Quels propos tenir, quelle attitude adopter...**



**SITUATION 1 :**  
Un client vous traite de « pauvre c... »  
Monsieur, vous dépassez les limites. En cas de conversation téléphonique en centre d'appels : Je vous rappelle que vos propos peuvent être enregistrés (cf. pratique de votre Entreprise). J'ai entendu votre demande et je recherche une solution à la situation que vous venez de m'évoquer. Je propose que nous reprenions plus sereinement la discussion ou je vous suggère de rencontrer (de transférer votre appel à) mon responsable. Laissez un temps de réaction à votre interlocuteur, s'il ne réagit pas, reprenez posément votre discussion.



**SITUATION 2 :**  
Un client vous menace : "Je vais t'attendre dehors" ou "Je vais te retrouver, je sais où tu travailles"  
Monsieur, vous dépassez les limites, vous êtes en train de me menacer physiquement. En cas de conversation téléphonique en centre d'appels : Je vous rappelle que vos propos peuvent être enregistrés (cf. pratique de votre Entreprise). Nous allons donc interrompre notre discussion et vous serez informé des suites données à votre demande. En cas de conversation téléphonique : Je vais devoir raccrocher. Au revoir, Monsieur.



**SITUATION 3 :**  
Une cliente vous agresse en vous jetant un objet (stylo, agrafeuse...)  
Madame, c'est inadmissible ! Votre attitude est inacceptable et ceci met fin à notre discussion. Je vous demande de bien vouloir quitter maintenant (mon bureau et) l'agence. Nous vous tiendrons informée des suites données à votre demande. Au revoir, Madame.  
■ **Si la cliente refuse de sortir :**  
Indiquez-lui que vous allez prévenir votre manager et, en cas de refus persistant, informez la cliente que vous ne souhaitez pas aller jusqu'à prévenir les forces de l'ordre mais que si elle persiste vous devrez les alerter.  
■ **Si la cliente s'excuse :**  
Écoutez-la. Indiquez-lui que vous avez besoin d'examiner tranquillement sa demande et qu'elle sera informée des suites qui y seront données. Mettez fin à l'entretien.

## À ÉVITER !

- Ne jugez pas, ne faites pas de reproches au client.
- Ne demandez pas, n'ordonnez pas au client de se calmer.
- Ne répliquez pas.
- N'utilisez pas l'humour ou l'ironie.
- Ne banalisez pas et ne dramatisez pas non plus la situation.
- Ne rejetez pas la responsabilité sur d'autres : « Ce n'est pas de ma faute, c'est... ».
- Ne quittez pas votre poste de travail sans en expliquer les raisons au client.
- N'entrez pas la sortie de votre agresseur.

# CONSEILS