

Christian Soleil

Faire face aux situations d'agressivité et d'incivilité



Christian Soleil

Faire face aux situations d'agressivité et d'incivilité

Éditions EDILIVRE APARIS
75008 Paris – 2010

www.edilivre.com

Edilivre Éditions APARIS

56, rue de Londres – 75008 Paris

Tél. : 01 41 62 14 40 – Fax : 01 41 62 14 50 – mail : actualites@edilivre.com

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction,
intégrale ou partielle réservés pour tous pays.

ISBN : 978-2-8121-4274-1

Dépôt légal : Octobre 2010

© Edilivre Éditions APARIS, 2010

Sommaire

AVANT-PROPOS.....	7
1) – AUTOUR DES CONCEPTS DE VIOLENCE, AGRESSIVITE, INCIVILITE	11
2) – GERER L’AGRESSIVITE DANS L’ACCUEIL OU L’ENTRETIEN	19
3) – COMPRENDRE LES SITUATIONS D’AGRESSIVITE	25
4) – COMPRENDRE SON EMOTIVITE.....	29
5) – COMPRENDRE LES BESOINS DE L’INTERLOCUTEUR.....	37
6) – TEST DES « PETITES VOIX » POUR APPRENDRE A SE CONNAÎTRE	41
7) – REAGIR ET REPONDRE A UNE CRITIQUE / ATTAQUE / OBJECTION	49
8) – LA METHODE GORDON.....	53
9) – SAVOIR DESAMORCER LA COLERE.....	57

10) – UTILISER	
L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE	61
11) – EN GUISE DE CONCLUSION :	
COMMUNIQUER AVEC DES « CLIENTS »	
AGRESSIFS	81

AVANT-PROPOS

Les raisons de vivre au quotidien des situations d'incivilités, d'agressivités ou de violence sont nombreuses : si le bandit de grand chemin s'est absenté de nos sociétés, si le terrorisme n'a jamais été aussi faible que ces dernières décennies, les modes de vie dans nos sociétés développées ou en développement chaotique, les conditions de travail dégradées, le manque de temps, l'absence d'anticipation du monde aboutissant à fabriquer des situations vécues comme des crises, la mondialisation vécue comme une menace aboutissant à un repli sur soi, l'incertitude sociale, bref, un grand nombre de phénomènes créateurs de stress et de dégradation de l'estime de soi tendent à multiplier les cas de « petites » violences, auxquelles nous ne savons pas toujours répondre.

C'est le but de ce petit ouvrage de donner au manager, à l'hôtesse d'accueil, au prospecteur téléphonique, au négociateur, au commercial, au professeur ou au formateur, quelques clefs pratiques pour comprendre ce qui est en jeu dans ces situations de violence au quotidien et définir une méthodologie

adaptée à chaque cas particulier afin de ne pas en rajouter face à la nervosité de l'interlocuteur.

Nous verrons tout d'abord comment différencier et comprendre ce que voilent des mots souvent employés à la légère. Depuis la violence, à la base de la vie, en passant par l'agressivité nécessaire à la survie de l'animal humain, jusqu'à l'incivilité mère de toutes les confusions, quel terme employer pour être juste et rester lucide ? Il n'y a pas de compréhension sans mots pour comprendre.

Ensuite, nous réfléchirons à la meilleure manière de gérer l'agressivité notamment dans les situations d'accueil ou d'entretien : Comment mesurer le risque d'agressivité potentielle ? Trouver sa solidité intérieure pour ne pas se laisser emporter par l'émotion ? Sortir du jeu « Qui a tort ? / Qui a raison ? » Prendre conscience de ce qui se passe en moi ? Accueillir ce que mon interlocuteur a à me dire ?

Nous chercherons dans un troisième chapitre à mieux appréhender les situations d'agressivité, en nous penchant sur les deux facettes que ce situations mettent en œuvre, face visible et face invisible, et en essayant de découvrir les caractères pour être plus à même d'anticiper et de prévenir.

Analyser et comprendre profondément sa propre émotivité : tel sera l'objectif du quatrième chapitre, dans lequel nous analyserons les effets de notre émotivité. Parallèlement, dans le cinquième chapitre, nous nous efforcerons de mieux saisir les besoins profonds de notre interlocuteur afin d'être capable d'y répondre au plus près.

Au chapitre six, nous ferons le test des « petites voix » qui nous permettra de mieux comprendre nos réactions les plus courantes dans les situations de la vie quotidienne et notamment bien sûr dans les cas où nous devons faire face à une agressivité marquée de la part de nos interlocuteurs.

Les chapitres suivants viseront à nous donner des outils pragmatiques de réponse qui puissent nous permettre de réagir et répondre à des critiques ou des attaques : phrases-types aisément adaptables et intégrables dans notre quotidien, pratiques inspirées de la méthode Gordon, technique ERIC pour désamorcer la colère, pratique de l'analyse transactionnelle. Enfin, le chapitre conclusif nous permettra de synthétiser l'ensemble des outils disponibles pour mieux communiquer avec des « clients » agressifs, que le terme « client » soit appliqué à des publics internes à l'entreprise, externes, voire dans la vie personnelle, privée, familiale ou conjugale.

Seule une pratique régulière, avec une intégration progressive dans sa vie quotidienne, d'abord avec les proches (famille, amis) où le risque d'un échec est généralement moindre, puis peu à peu dans sa vie professionnelle, pourra vous aider à trouver les meilleures réponses appuyées sur une meilleure compréhension de vous-même et de l'autre.

Christian Soleil, Cavaillon, 14 février 2010.

1

AUTOUR DES CONCEPTS DE VIOLENCE, AGRESSIVITE, INCIVILITE

Violence

Le mot violence vient du latin « vis » qui désigne d'abord la force sans égard à la légitimité de son usage. C'est « la force déréglée qui porte atteinte à l'intégrité physique ou psychique pour mettre en cause dans un but de domination ou de destruction l'humanité de l'individu. » La violence est ainsi souvent opposée à la force, celle-ci faisant un usage contrôlé, légitime et mesuré de celle-là, qui ne connaît pas de limites et tend vers la destruction totale.

Il y a plusieurs types de violence, et des définitions variées, multiples et parfois conflictuelles :

La violence entre les personnes : elle désigne alors un comportement faisant emploi de la force, physique, verbale (injurer), ou psychologique (harcèlement) dans un milieu proche.

La violence de l'État, les États revendiquant, selon la définition célèbre de Max Weber, le « monopole de la violence légitime » : ils s'en servent pour exécuter les décisions de justice, assurer l'ordre public ou en cas de guerre (on tente alors de la légitimer par les doctrines de la « guerre juste »). Celle-ci peut dégénérer en terrorisme d'État, devenant alors l'une des formes de violence les plus extrêmes (génocide, etc.).

La violence criminelle qui peut avoir des causes sociales, économiques, ou psychologiques (schizophrénie, etc.). Elle est selon certains auteurs l'envers d'une violence étatique et/ou symbolique.

La violence politique, c'est-à-dire tout acte violent dont leurs auteurs revendiquent la légitimité au nom d'un objectif politique (révolution, résistance à l'oppression, droit à l'insurrection, tyrannicide, « juste cause »). La violence est pourtant justifiée en cas de légitime défense ou d'état de nécessité par la loi, en cas de résistance à l'oppression d'une tyrannie selon la doctrine des droits de l'homme.

La violence symbolique (Bourdieu), qui désigne à son tour plusieurs sortes de violences : ce peut être la violence verbale, dont on peut considérer qu'elle est la première étape vers un passage à l'acte ; ou une violence invisible, institutionnelle : c'est la violence structurelle (Galtung). Celle-ci désigne plusieurs phénomènes différents qui favorisent la domination d'un groupe sur un autre et la stigmatisation de populations, stigmatisation pouvant aller jusqu'à la création d'un bouc émissaire.

Enfin, la violence de la nature (la violence du vent, des tempêtes et autres catastrophes naturelles) et la violence animale (instinct) sont encore d'autres types de violence avec pour caractéristique de ne pas avoir de conscience, de volonté. Pour le philosophe Jean-François Malherbe, on ne pourrait à proprement parler de violence dans ces cas-là :

« C'est dire que les Grecs de l'Antiquité considéraient que la question de la violence (« bia ») ne se pose pas pour les animaux (« zôoi ») mais seulement dans le domaine de la vie humaine (« Bios »). Cela suggère très précisément que la question de la violence a affaire avec la parole qui est le propre de l'humain. Cela suggère aussi que les animaux ne sont pas, à proprement parler, violents : leurs comportements obéissent simplement aux lois inexorables de la nature. La « violence animale » n'est donc qu'une projection anthropomorphique sur le comportement animal. »

Agressivité

L'agressivité est une modalité du comportement des êtres vivants et particulièrement de l'être humain, qui se reconnaît à des actions où la violence est dominante.

L'agressivité peut s'exprimer à l'égard des congénères (hétéro-agressivité) ou à l'égard des autres animaux. Mais déviée de sa voie primitive, elle peut se manifester contre des objets et même se retourner contre soi (auto-agressivité), ressort inconscient de certains suicides.

Elle prend des formes aussi diverses que les différents types de relation au sein d'un écosystème ou d'une culture donnée.

L'agressivité se comprend comme un instinct, lequel peut renvoyer à :

- l'instinct de survie quand elle permet de se défendre ;
- l'instinct de reproduction suscitant la concurrence entre mâles ;
- l'instinct parental, lorsqu'un animal protège ses descendants.

Les attitudes ou les gestes agressifs sont plus ou moins tolérés par les codes sociaux et leurs conséquences sont très variables d'une société à l'autre, d'un groupe social à l'autre et selon les époques.

L'agressivité pathologique est présente à des degrés divers dans les tableaux cliniques de troubles de la personnalité de type névrotique, psychotique, psychopathe ou épileptique.

Konrad Lorenz a mis en avant l'agressivité chez toute espèce animale comme facteur positif de sa conservation : il la comprend donc plus comme un élément vital que comme un *instinct de mort*. Cette agressivité ne doit cependant pas être comprise comme une priorité donnée à la violence ni même aux tensions latentes des rapports de force. Il s'agit davantage d'une énergie dont les diverses cultures optimisent les formes d'expression. Ces formes ne sont autre chose que les rites : manifestations codifiées se substituant à des actions d'agressivité stériles ou néfastes.

Souvent employé de manière métaphorique, le terme « agressivité » désigne une violence physique

ou verbale manifestée avec une intention hostile. Sans hostilité, la violence n'a plus le caractère agressif, comme dans une « joute amoureuse » des amants passionnés ou un débat intellectuel de haute intensité. En contraste, une querelle a une violence verbale caractérisée par une hostilité manifeste. Une violence dans l'action constructive est alors du « dynamisme ».

L'agressivité, étudiée par Konrad Lorenz en éthologie animale, se rapporte à la territorialité et à l'accouplement. Chez l'humain, elle se situe aux niveaux organique, social et culturel. Au niveau culturel, la violence physique est plus ou moins valorisée d'une population à l'autre et d'une époque à l'autre. Au niveau social, cette violence physique est un moyen de communication, c'est-à-dire une forme d'interaction, plus ou moins « normale » d'un groupe social à un autre.

Violence domestique, violence urbaine, violence scolaire et d'autres formes d'incivilité sont représentatives de cette forme de communication, en cours plus dans un pays que dans un autre.

Au niveau organique, il y a les cas de rage chez l'animal et chez l'humain où le comportement exprime un état de rage violente, sans raison apparente dans l'environnement immédiat. Ces cas semblent illustrer les contes et légendes du loup-garou (Wehrwolf : loup de guerre, une des sources étymologiques) qui apparaît d'un homme ordinairement paisible à certaines nuits ou aux lunaisons, ce qui laisse soupçonner l'influence directe du paléocéphale ou cerveau reptilien qui constitue le tronc cérébral. Ce soupçon est confirmé en observant le comportement d'un animal décortiqué dont les lésions du système limbique interdisent le contrôle

des centres supérieurs sur l'activité de l'hypothalamus.

Incivilité

« La notion d'*incivilité* a aussi connu une certaine fortune médiatique. Ce mot vient du latin *incivilitas* dont la première utilisation remonte à 1426, et est apparu dans la langue française au XVII^{ème} siècle. Ce terme exprime un manque de civilité, c'est-à-dire un manque de courtoisie ou de politesse, soit en acte, soit en parole. Utilisé en criminologie, il s'est ensuite imposé en sociologie, en particulier à partir de la publication d'un article dans les années 1980 par James Wilson et Georges Killing, intitulé *Broken windows* (Fenêtres brisées) qui lui a donné une grande publicité. Cette notion fait partie de celles qui ont poussé à la réorganisation du travail policier à New York dans les quartiers populaires. En France, des recherches menées au milieu des années 1980 et poursuivies depuis, ont également souligné l'impact des « incivilités » sur le sentiment d'insécurité et la dégradation des quartiers ou des établissements scolaires. A partir de 1996, la presse, et notamment le journal Le Monde, a rapporté ces travaux et mis en avant le concept lui-même. On le retrouve désormais dans les textes législatifs ou les discours politiques. Ce phénomène et les objets socio-médiatiques qui l'habitent, sont dans une sorte de nébulosité. D'un côté, ils sont porteurs de confusion : les informations nouvelles qu'apportent les notions présentées dans les rapports ou les écrits journalistiques plus ou moins confidentiels, furent reprises par des universitaires, des consultants ou chargés de mission. D'un autre côté, ils sont porteurs de sens car bien qu'ils ne soient

pas des concepts sociologiques, les notions qu'ils véhiculent n'ont pas d'équivalents scientifiques. » [1]

Les entreprises « à réseau » dont l'activité est réalisée en contact direct avec le public sont confrontées à ce phénomène qui pénalise leur activité : impact sur leurs employés mais aussi sur l'accueil de leurs clients. Certaines d'entre elles, comme La Poste, ont jugé nécessaire de dédier, au plus haut niveau, des personnels dans le domaine spécifique de la prévention. Dans ce cadre, il ne s'agit plus de raisonner en termes d'effets, car c'est bien la cause qui permet de qualifier l'incivilité qui, par non respect de règles ou refus de ces règles produit des paroles ou des actes dont le niveau de violence n'est plus déterminant, surtout en termes de prévention. Si, par exemple, un client qui refuse des règles fixées pour une relation commerciale l'exprime par l'insulte ou par une extrême violence physique, c'est toujours ce refus de la règle qui est la cause et on est bien dans le cadre d'une incivilité.

La prévention est donc réalisée par une action transverse : formation des personnels qui doivent être capables d'adopter la « bonne attitude » en fonction de la situation ou du client qui est en face de lui, implication du management à tout niveau, des acteurs institutionnels (justice, forces de l'ordre, associatifs, etc.), identification et traitement des situations et processus qui favorisent l'incompréhension ou la révolte du client et donc le conduisent à refuser la situation. Ainsi, l'entreprise, qui produit un modèle social propre, identifie désormais l'intérêt d'un traitement transverse de l'incivilité. Cette approche pragmatique et récente est de nature à faire évoluer la définition et donner une densité nouvelle à ce

phénomène de société. C'est grâce à une définition plus opérationnelle des incivilités que pourront être conduites des actions que la notion « fourre tout » qui prévaut aujourd'hui, ne permet pas d'engager avec cohérence.