

# Gérer l'agressivité du client, **une compétence qui s'apprend**

*Le client: c'est lui le vrai patron. Les bons commerçants poussent jusqu'à l'obsession le souci de le servir et lui apporter satisfaction. Il ne faudrait pourtant pas non plus l'idéaliser: comme dans tout groupe humain, on trouve parmi la clientèle des personnalités plus ou moins aimables, plus ou moins de bonne foi, quand ce n'est pas plus ou moins honnêtes. Pour le personnel d'un magasin, interagir avec les clients agressifs est toujours délicat. Parfois un épisode émotionnellement éprouvant, souvent une confrontation stérile. C'est pour répondre aux attentes de ses membres qu'APLSIA, l'association professionnelle francophone des commerçants indépendants en libre-service alimentaire, avait organisé le 20 février dernier une démo gratuite sur les techniques de gestion de l'agressivité. Nous y étions présents: l'occasion de recueillir des tuyaux, mais aussi quelques témoignages.*

**Christophe Sancy**

**“On rencontre deux grands types de comportement agressif. Le premier peut être assimilé à un sentiment de frustration du client, qui gonfle peu à peu et finit par exploser. Il n’est pas prémédité. L’autre cas est bien pire: le client instrumentalise délibérément l’agressivité pour atteindre un objectif, et tous les moyens sont bons pour y parvenir.”**



Pierre Johnen (à g.) et son collègue Steve appuient leurs formations sur de nombreux jeux de rôle.

« **E**t, ça, c’est quoi? Une foutue tache sur mes chaussures! A cause de ta saleté de pompe à essence! Et on fait quoi, maintenant? Tu sais combien ça coûte, des chaussures comme ça? Non, t’as pas la moindre idée. Ca vaut quelques mois de ton salaire. En tout cas, va falloir m’indemniser, à présent. Parce que c’est comme ça que se passe ici, dans les pays civilisés, c’est pas comme là d’où tu viens. » L’attaque est directe, d’une violence rare, elle rassemble tous les traits d’un comportement odieux: le mépris, l’humiliation, le tutoiement systématique, le racisme, la mauvaise foi caractérisée. Pour cette personne travaillant à la caisse d’un shop de station-service, appelons-la Hélène, elle représente l’équivalent d’un coup de poing au foie.

Et pourtant, Hélène s’était préparée: elle s’attendait d’autant plus à vivre un moment délicat avec ce client qu’il n’est pas un shoppeur comme les autres, et pour cause. Il s’appelle Steve, est comédien, et met son talent au service de Crime Control, une agence de formation et consultance qui s’est spécialisée dans la prévention de la criminalité et des comportements inappropriés. L’épisode que nous décrivons ne se passe donc pas réellement à la caisse du shop d’Hélène, mais dans une salle de réunion à Wierde (Namur), là où est établi le siège d’APLSIA. Une vingtaine de personnes ont répondu à l’invitation lancée par l’association, qui répondait par la même occasion à une préoccupation exprimée par ses membres. Pour un exploitant de supermarché ou magasin de proximité, les agressions, vols, fraudes ou cambriolages ne se traduisent pas seulement par de fréquentes pertes d’inventaire. Ces

incidents perturbent aussi la vie quotidienne de l’entreprise.

Face à l’assemblée, le jeu de rôle s’interrompt. Steve s’aperçoit que la simulation de client agressif qu’il vient de livrer a presque trop bien fonctionné, laissant Hélène à bout de souffle et à court de réponses. Il est temps de marquer une pause, de détendre l’atmosphère, et de débriefer un exercice jugé très impressionnant par tous les participants, parce que d’un hyperréalisme criant. Ce type de client, ils l’ont déjà croisé souvent, trop souvent. Ils l’ont géré intuitivement, avec les moyens du bord, et avec plus ou moins de succès. L’objectif de Crime Control est à présent de leur offrir de véritables outils, explique Pierre Johnen, qui anime aujourd’hui la séance de formation. «*Qu’il s’agisse d’agressivité, de vol ou de sécurité, le processus est similaire. Au départ, tout le monde est inconsciemment incapable de*

*gérer ces phénomènes. L'acquisition des bonnes réponses se fera par étapes. La première vous permet de devenir consciemment incapable de les gérer, et soucieux d'y travailler. Vous deviendrez alors consciemment capable d'affronter ces situations, muni des bons réflexes. Et à la longue, vous atteindrez le meilleur niveau de compétence: celui qui vous rend désormais inconsciemment capable de gérer ces situations, parce que vous aurez intériorisé à la fois les signaux qui vous permettent de les identifier, et les réponses les plus appropriées pour les résoudre.»*

## Deux types d'agressivité

En matière de gestion de l'agressivité, on a presque toujours le choix, relève Pierre Johnen. Celui de tout faire pour calmer la situation. Ou celui d'y répondre avec les éléments qui la feront à coup sûr partir en vrille. Mais il faut d'abord être capable de reconnaître le type d'agressivité à laquelle on est confronté, relève le coach, qui est lui-même également comédien, et entremêle ses interventions de mises en perspective théoriques et d'exercices pratiques. «On rencontre en réalité deux grands types de comportement agressif de la part de la clientèle. Le premier peut être assimilé à un sentiment de frustration qui gonfle peu à peu et finit par exploser. Représenté sous forme graphique, ce serait une courbe qui s'élève en intensité à mesure que s'écoule le temps. On a affaire là à un client excédé, qui pourra parfois évacuer son trop-plein émotionnel avec force. Mais son comportement ne cible pas réellement la personne qui lui fait face, et n'est pas prémédité. Il se nourrit de toute une série de motifs de frustration, liés au magasin ou à son propre vécu du moment.»

C'est le produit dont il a absolument besoin qui est en rupture, c'est la file aux caisses plus longue que d'ordinaire, et puis c'est le terminal de paiement qui ne fonctionne pas quand arrive enfin son tour... Il faut bien sûr du tact pour s'employer à calmer cette frustration, et rétablir un dialogue constructif. Mais le plus difficile à gérer, c'est assurément le deuxième cas de figure, illustré par le jeu de rôle qui ouvre cet article. Plus question de courbe où la pression s'élève progressivement: l'agresseur, puisque c'est bien ce dont il s'agit, bascule directement vers un très haut niveau d'intensité. «Il n'en sortira que lorsqu'il aura obtenu ce qu'il voulait,» explique Pierre Johnen. «Ce type de client instrumentalise délibérément l'agressivité pour atteindre un objectif, et tous les moyens sont bons pour y parvenir: les attaques personnelles, la grossièreté, l'insulte, le racisme, le sexisme...»

Face à ce client manipulateur, plus question de faire preuve de mansuétude excessive,

# Face à l'agressivité, des pièges à éviter

## IGNORER LA SITUATION.

**Ne pas confondre calme et passivité.**

## LE COMPORTEMENT MIROIR.

**Calquer votre réaction sur celle du client va conduire à l'escalade.**

## DONNER RAISON À VOTRE INTERLOCUTEUR

**Faire preuve d'empathie à l'égard d'un client énervé est une chose. L'encourager dans cette voie en est une autre, en particulier s'il est manipulateur.**

## REJETER LA FAUTE SUR L'ORGANISATION

**Le «c'est pas moi, c'est le système qui veut ça» ne résoudra rien. Vous représentez le magasin, et êtes solidaire de ses règles.**

## ÉVITER LES INJONCTIONS

**«Ne faites pas ceci», «Ne vous comportez pas comme ça»: utiliser des injonctions aussi normatives aura un effet contre-productif en élevant un peu plus encore l'intensité du conflit.**

## ATTENTION À L'HUMOUR

**On dit qu'il peut parfois désarmer bien des situations. Ce n'est pourtant pas une arme à recommander. L'humour risque d'être perçu comme du persiflage.**





**“Face au vol, repérer les comportements suspects est déjà un premier succès. Vous êtes nerveux quand il y a un voleur dans votre magasin, mais il l’est tout autant que vous ! Affirmer sa présence est souvent un élément qui suffira à le décourager.”**

recommande Pierre Johnen. «*Mieux vaut mettre les limites trop tôt que trop tard, et éviter de récompenser son attitude en lui concédant le bénéfice qu’il en attend. Le type même de signal qui vous fait reconnaître cette volonté délibérée d’arracher un avantage, c’est une phrase telle que ‘Quand c’est votre collègue, il le fait sans problème’.*» Adopter une attitude cohérente est d’ailleurs une discipline qui s’impose à toute l’équipe du magasin, souligne le formateur, en partageant une expérience vue récemment dans un magasin bruxellois en pleine période des soldes: «*Une cliente est venue réclamer sans ménagement un échange, que la collaboratrice du magasin lui a refusé, à juste titre. Face à cette situation bloquée, la vendeuse a appelé sa supérieure. Celle-ci, par lassitude ou indifférence, a aussitôt cédé. C’est évidemment désastreux. Vous récompensez la mauvaise foi, tout en désavouant et démotivant votre propre personnel. On ne peut pas faire pire.*»

## Et le vol?

La session de sensibilisation touche à son terme. En quelques heures, les participants n’auront bien entendu pas eu le temps de maîtriser tous les secrets d’une gestion efficace des comportements agressifs. Pour reprendre la formule du formateur Pierre Johnen, ils sont cependant passé du stade de «*inconsciemment incapables*» à celui de «*consciemment incapables*», ce qui est déjà une étape utile dans l’acquisition des bons réflexes. Plusieurs des commerçants franchisés présents sur les lieux nous ont indiqué avoir inscrit des membres de leur personnel à ce type de formation, et en avoir tiré profit. Un personnel tout particulièrement sensible à l’intérêt de contenus tels que la prévention sécurité (hold-ups) et la sensibilisation au vol.

Car ici aussi, il y a de bonnes pratiques à adopter pour réduire l’impact du problème, en apprenant à tous les collaborateurs à repérer les comportements suspects et intervenir sans prendre de risques inconsidérés. «*Beaucoup de responsables de magasins fonctionnent encore dans le déni,*»

considère Pierre Johnen. «*Ils minimisent le risque de vol quand ils sont eux-mêmes présents dans le point de vente. Une de nos méthodes de diagnostic consiste à organiser la visite de voleurs mystère, sur le modèle des clients mystère. Un exercice qui prouve bien souvent que le problème est sous-évalué. Soit parce que l’on a affaire à des individus qui maîtrisent tous les trucs. Soit, le plus souvent, parce qu’il y a un manque de vigilance de la part du personnel.*» Bien sûr, la plupart des magasins sont aujourd’hui équipés de caméras et systèmes de monitoring toujours plus perfectionnés. Mais rien ne remplacera pour autant le rôle préventif du bon sens et de l’attention. Repérer les comportements suspects est déjà un premier succès. «*Vous êtes nerveux quand il y a un voleur dans votre magasin, mais il l’est tout autant que vous !*» remarque le coach. «*Affirmer sa présence est souvent un élément qui suffira à le décourager. Bonjour Monsieur, puis-je vous aider? Si vous avez besoin de moi, je ne suis pas loin...*»

Pour les indépendants présents à cette formation, les méthodes de prévention du vol sont en effet une compétence utile. Mais c’est sur un autre terrain, celui de la répression, qu’ils partagent avec nous leur préoccupation. Et de citer ce cas d’un magasin récemment «*visité*» à huit reprises par un voleur. «*L’auteur des vols est connu, identifié. Il a été interpellé par la police. Mais à chaque fois, les faits n’ont pas été jugés suffisamment graves par la justice que pour qu’elle y donne suite. Résultat: l’auteur des faits est conforté dans son comportement délictueux. Sans surprise, il récidive.*» Et c’est là un problème pointé depuis longtemps par de nombreux indépendants. A quoi bon s’équiper et se former pour prévenir ou identifier le vol, si son auteur bénéficie ensuite d’une impunité de fait, ou tout au moins d’une sanction plus que tardive, compte tenu de la lourdeur de la procédure? Depuis longtemps, le métier observe avec intérêt les mesures très pragmatiques adoptées avec succès dans un pays voisin, les Pays-Bas. Quelles sont les chances de voir cette expérience inspirer l’arsenal légal belge? Nous l’avons examiné dans l’article à découvrir dans les pages suivantes. ●

# La Belgique prendra-t-elle le problème du vol en magasin à bras le corps ?

***Le vol est un problème difficile pour les détaillants. Les Pays-Bas ont opté pour la fermeté : les voleurs pris sur le fait doivent indemniser immédiatement le commerçant. La Belgique doit-elle s'inspirer de l'exemple néerlandais ? Quelle est la position du ministre de la justice Koen Geens (CD&V) ?***

**Dominique Soenens**

**U**n homme 'tout ce qu'il y a de convenable' fait ses courses dans un supermarché de la petite ville néerlandaise d'Almelo. On est vendredi et les clients se pressent dans les allées. Mais l'attention du personnel du magasin est attirée par le comportement suspect du septuagénaire si bien mis : il ne met pas tous les articles dans son caddie mais en glisse quelques-uns directement dans son sac. Lorsqu'un employé l'intercepte à la caisse, l'homme rebrousse chemin et tente de remettre les articles dans les rayons. Peine perdue. L'employé appelle la police. Il s'avère que le client indélicat est un récidiviste : c'est la 31ème fois qu'il est interpellé pour tentative de vol à l'étalage et il était déjà interdit d'entrée dans plusieurs supermarchés, ce qui réduisait d'autant son 'espace de travail'. Il avait été condamné à une kyrielle d'amendes et même incarcéré brièvement sans que cela ne l'incite à s'amender.

Certes, l'exemple est un peu extrême, mais il montre bien combien le problème du vol à l'étalage est difficile à éradiquer et d'y apporter une réponse satisfaisante. C'est ce qui a incité les Pays-Bas à opter pour une approche intransigeante du phénomène, approche qui se révèle être nettement moins frustrante pour les commerçants. En quoi consiste-t-elle ? Le système 'Afrekenen met Winkeldieven' ('Se débarrasser des voleurs') – qui est également le nom de la fondation chargée de la gestion du problème – permet aux commerçants d'intervenir eux-mêmes pour faire arrêter

le voleur. Celui-ci est contraint de payer une indemnisation de 181 euros à titre de dédommagement pour le préjudice occasionné, notamment le temps que le commerçant a passé à régler l'affaire. Pour bénéficier de cette indemnisation, le commerçant doit déposer plainte à police. Muni du numéro du PV, il peut se rendre auprès de la fondation 'Afrekenen met winkeldieven' qui a encaissé l'argent auprès du voleur au nom du commerçant.

Ce système est un succès. La fédération du retail néerlandais affirme, qu'aujourd'hui, trois quarts des plaintes déposées par les commerçants donnent lieu à une indemnisation immédiate. En 2013, l'année où le système a été lancé, le pourcentage était déjà de 60%. Les progrès sont évidents mais l'organisme estime qu'il reste encore beaucoup de points à travailler. Les commerçants se montrent parfois peu enclins à déclarer les vols car ceux-ci ne constituent pas une priorité pour les services de police. Le temps que prend le simple dépôt d'une plainte et le manque de suivi ont également un effet dissuasif. En dépit de ses imperfections, la Belgique lorgne avec beaucoup d'envie sur le système néerlandais. L'enquête annuelle de Buurtsuper.be, organisation de retailers food liée à l'Unizo, laisse apparaître que 70% des exploitants de magasin sont mécontents de l'absence de poursuites consécutives à des délits de vol en magasin. Une autre enquête de la même organisation constate que les vols dans les supermarchés ont augmenté de 10% en 2015.

Pour 2016, les statistiques de la police fédérale font état de 5.407 vols en magasin, soit 15 par



**“ 70% des exploitants sont mécontents de l'absence de poursuites consécutives à des délits de vol en magasin ”**

jour. Mais, forcément, de nombreux vols passent inaperçus ou ne sont pas déclarés parce que, selon certains commerçants, cela ne sert à rien. Pour l'Unizo, il est grand temps d'agir et de préférence en appliquant le système néerlandais qui punit immédiatement le voleur. Dans le chef du commerçant, l'intérêt est évident : quelle que soit la suite réservée à sa plainte, il est indemnisé du préjudice subi.

Les supermarchés sont les principales victimes du vol à l'étalage. Les statistiques de l'Unizo indiquent que ce poste représente, en moyenne, 1% de leur chiffre d'affaires. C'est énorme quand on sait que les marges bénéficiaires des supermarchés indépendants oscillent entre 1,5 et 2%. La police et le parquet ne faisant pas de ce problème une priorité, les commerçants se sentent abandonnés.

Bien que Buurtsuper.be plaide depuis des années en faveur de procédures accélérées dans tous les arrondissements judiciaires, ce type de mesure



**LE JOB DE VOTRE VIE :**

**DEVENEZ VOTRE PROPRE PATRON !**

Moi, c'est Kristof. Je possède mon propre magasin Spar tout près de chez moi. J'y travaille avec mes parents et avec une équipe solide et enthousiaste que j'ai choisie personnellement.

Tout le monde s'entend bien et on peut toujours compter les uns sur les autres. Dès que nous en avons besoin, Spar nous apporte son soutien. Bref, j'ai ma propre entreprise mais je ne me sens jamais seul.

Vous aimeriez faire comme Kristof ?

Devenez entrepreneur Spar et lancez-vous dans le job de votre vie.

Surfez sur [monspar.be](http://monspar.be) ou envoyez un e-mail à [entreprendre@retailpartnerscolruytgroup.be](mailto:entreprendre@retailpartnerscolruytgroup.be).

ne semble pas représenter une priorité pour la Justice. Dans le cas d'une procédure rapide, l'auteur des faits paie aussitôt une amende et une indemnité de dédommagement via un règlement amiable immédiat. En échange, ceci met fin à toute procédure pénale. De telles chambres de comparution immédiate n'existent pas encore partout. Buurtsuper.be plaide dès lors pour une approche différente. Le commerçant déposerait plainte à la police qui établirait un procès-verbal, à la suite de quoi réparation pourrait être exigée auprès du voleur. Une autre possibilité serait que le voleur remplisse immédiatement un formulaire d'indemnisation et paie sur place pour le dommage occasionné. Dans ce cas, le déferrement devant le parquet ne serait plus nécessaire. Autre avantage : le désengorgement des tribunaux alors que la justice est déjà confrontée à un arriéré considérable et à un manque de moyens. Finalement, tout le monde s'y retrouverait.

Le système néerlandais semble porter ses fruits puisque, l'an dernier, il aurait permis de récupérer 2,5 millions d'euros sur les biens volés. On comprend que l'Unizo et les diverses organisations professionnelles envient leurs collègues d'outre Moerdijk.

Vols et voleurs causent une frustration énorme dans le chef des commerçants. Il arrive que, excédés, certains publient des photos ou des vidéos sur internet ou les partagent dans des groupes fermés sur Facebook. Ce genre de pratiques tombe sous le coup de la loi sur la vie privée, mais l'exaspération est telle que certains n'en ont cure. On songe à un groupe Facebook appelé 'winkeliers verklikken winkeldieven' ('les commerçants dénoncent les voleurs'). On peut y lire ceci : « Prévenez vos collègues commerçants lorsque vous être victime d'un vol perpétré par un client, le personnel ou un fournisseur. Vous pouvez également désigner les personnes suspectes de sorte que vos collègues soient informés. Indiquez toujours l'endroit où le délit a eu lieu. Ceci est un groupe fermé auquel seuls les commerçants ont accès et sur lequel on peut poster des photos ou des vidéos des vols perpétrés. » Cette pratique est parfaitement illégale et, d'ailleurs, l'Unizo insiste pour dire que l'objectif n'est pas que les commerçants prennent eux-mêmes le problème en main. Certaines initiatives, souvent imaginatives, ont pourtant été présentées qui pourraient contribuer à résoudre le problème. On songe ici au système imaginé par deux commerçants : le spotcrowd est une plate-forme qui permettrait aux commerçants de partager les images de vidéosurveillance pour attraper les

voleurs. Un logiciel rendraient méconnaissables les visages des clients du magasin de sorte de ne pas violer leur vie privée. Celui qui verrait un voleur opérer avvertirait le commerçant concerné et serait récompensé de son intervention. Ce



**“Le ‘règlement amiable immédiat’ est déjà d’actualité dans différents parquets et est l’une des pistes examinées.”**

système permettrait de résoudre un problème commun à de nombreux magasins : faire visionner les écrans de surveillance par du personnel salarié est bien trop coûteux. Mais le ministre en charge de la vie privée, Philippe De Backer (Open VLD), a déjà prévenu de l'illégalité du système : les images de vidéosurveillance peuvent être remises à la police mais ne peuvent, en aucun cas, être mises en ligne sur internet. Cette plate-forme ne verra probablement jamais le jour mais illustre à sa manière le désarroi et la frustration des exploitants de supermarché mais aussi leur souhait de voir le système néerlandais appliqué en Belgique. Il existe pourtant des alternatives, telle celle d'Anvers où, l'an dernier, la comparution immédiate a été réinstaurée et qui a permis de faire comparaître les voleurs dans les deux mois maximum.

Le ministre de la Justice Koen Geens (CD&V) a laissé entendre que ses services s'intéressaient au système néerlandais. « *Le ‘règlement amiable immédiat’ est déjà d’actualité dans différents parquets et est l’une des pistes que nous examinons. Il en existe d’autres, apparentées à la comparution immédiate et au règlement amiable. J’ai appris par la presse que l’Unizo souhaitait suivre l’exemple des Pays-Bas où un partenaire privé (la fondation ‘Afrekenen met Winkeldieven’ - ‘Se débarrasser des voleurs’) encaisse l’indemnisation au nom du commerçant lésé. En tout état de cause, j’estime que le droit pénal doit rester d’application pour les affaires graves. C’est d’ailleurs inscrit dans le Plan Justice. Nous avons contacté l’Unizo pour connaître leurs propositions et en peser les avantages et inconvénients. Nous verrons quelle suite leur réserver.* »

Dernier élément de réflexion : les enquêtes menées aux Pays-Bas font apparaître que les consommateurs sont favorables au fait de faire payer immédiatement une indemnisation aux voleurs. Le Gouvernement néerlandais lui-même a communiqué sur son site les résultats d'un sondage : 23% des consommateurs interrogés étaient favorables au système et 70% très favorables. Concernant le montant de l'indemnisation – initialement de 151 euros – 48% des personnes interrogées le jugent correct, 22% le trouvent insuffisant et 18% nettement insuffisant. Ce montant est passé aujourd'hui à 181 euros. Enfin, 46% des personnes interrogées estiment que l'indemnisation peut être exigée dès l'âge de 12 ans et 25% dès l'âge de 16 ans. ●