Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ?

How to manage incivility in companies whose clientele is the public ?

Pascal André, Sophie Beauquier et Catherine Gorgeon

Numéro 57, printemps 2007

Les compétences civiles, entre État sécuritaire et État social

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/016395ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/016395ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Lien social et Politiques

ISSN

1204-3206 (imprimé)

1703-9665 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

André, P., Beauquier, S. & Gorgeon, C. (2007). Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ? *Lien social et Politiques*, (57), 151–162.
<https://doi.org/10.7202/016395ar>

Résumé de l'article

La notion d'incivilité regroupe un très large éventail de conduites : indifférence, impolitesse, dégradations, agressivité verbale. Les espaces publics de la Société nationale des Chemins de fer (SNCF) comme ceux de La Poste sont des lieux de brassage social, d'attente prolongée, de mélange entre besoins individuels et traitement de masse. La qualité de service y est intimement liée à la qualité du lien social. Les salariés de ces entreprises font remonter régulièrement le poids croissant des incivilités dont ils sont les témoins ou l'objet. Face à ces actes problématiques, la SNCF et La Poste ont engagé des travaux de recherche analysant les facteurs de dégradation et les leviers de régulation de la civilité dans leurs espaces.

Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ?

Pascal André, Sophie Beauquier et Catherine Gorgeon

Les entreprises publiques et privées accueillant un large public sont confrontées à des problèmes de sécurité nombreux et variés (tensions quotidiennes, violences verbales et physiques, dégradations matérielles...) qui menacent la qualité du service offert à leurs clients, les conditions de travail de leurs personnels et qui, en conséquence, peuvent être nuisibles à la performance de leurs activités. Ces problèmes, qui présentent des dimensions psychologiques et culturelles fortes, sont inhérents à la production de services de masse dans des espaces accueillant des publics variés. Ils sont également tributaires de l'évolution globale des comportements sociaux sur le plan du respect interindividuel ou, au contraire, de l'incivilités et de la transgression.

Parmi ces comportements, les incivilités, ces manquements aux convenances et aux normes

sociales, ont souvent tendance à être sous-estimées ou délaissées au regard de faits plus saillants (menaces terroristes, attaques à main armée, émeutes, agressions physiques, dégradations...). Or, ces frictions du quotidien posent des difficultés croissantes au personnel des entreprises qui accueillent du public, et ce, d'autant plus qu'elles semblent être régulées plus difficilement qu'auparavant par les institutions étatiques. Ces micro-incidents relationnels, incessants mais peu spectaculaires, ne donnent guère prise aux outils institutionnels classiques de normalisation des comportements que sont l'injonction et la répression. Peu traités individuellement, ils constituent par accumulation une pression insidieuse de plus en plus dénoncée par les employés en contact direct avec le public et par les clients eux-mêmes. Comme l'a souligné

Sebastian Roché (2000), dans le contexte de l'espace public dans lequel les anciennes solidarités territorialisées qui inclinaient à l'action – face notamment à des manifestations d'incivilité – ne remplissent plus leur rôle régulateur, pourquoi prendre le risque de s'interposer pour des individus que l'on ne fait que croiser ? ou pour un agent pris à partie par un groupe ? Comment faire évoluer les comportements pour éviter les incivilités et renforcer le sentiment de sécurité ? Comment favoriser la résolution des problèmes de sécurité et d'incivilité en coopération avec les usagers des espaces où ces problèmes se manifestent ? Comment favoriser, chez ces usagers, le développement de compétences de civilité, d'autocontrôle, d'autorégulation de la collectivité et reconstruire, ce faisant, des communautés « agissantes » ? Les entreprises ayant à gérer du

public sont conscientes qu'elles font face à des questions centrales de société, questions auxquelles elles trouvent aujourd'hui peu de réponses à l'extérieur. Aussi sont-elles conduites à inventer de nouveaux modes de régulation, à établir elles-mêmes des règles de « bonne conduite », à répertorier les « bonnes pratiques » à l'intérieur des espaces qu'elles ont à gérer, règles et pratiques qu'elles tentent, en retour, de faire adopter par les institutions.

En France, la Société nationale des Chemins de fer (SNCF) et La Poste, soucieuses de mieux appréhender le phénomène, ont financé en 2004 et 2005 deux recherches en sciences sociales portant sur les incivilités dans les espaces ouverts au public. Ces projets de recherche sont nés du constat d'une augmentation des incivilités¹ dans les espaces ouverts au public (espaces commerciaux, de loisirs, de transport...). Au-delà de l'augmentation quantitative, il apparaissait nécessaire de prendre en compte la « puissance symbolique » (Roché, 1994) de ces incivilités sur le personnel travaillant dans les espaces publics dont nous

avons parlé, d'une part, et sur les clients-usagers, d'autre part. Ces incivilités développent et renforcent quotidiennement un sentiment d'insécurité et d'absence de confiance qui réduisent la qualité de la vie sociale, et qu'il importe, à ce titre, de mieux comprendre pour mieux les anticiper et, à défaut, les gérer. Ces incivilités jouent en effet de plus en plus un rôle central dans l'évaluation de la tranquillité publique : elles illustrent un espace public de moins en moins partagé et partageable, provoquant une augmentation de l'incertitude de la vie sociale dans le déroulement des interactions quotidiennes. Même si ces incivilités sont généralement jugées peu graves, notamment au regard de « menaces » qui pèsent sur la tranquillité publique d'une autre importance (terrorisme, agressions physiques...), il n'empêche qu'elles ruinent le « fondement de la compréhension mutuelle » qui anime la collectivité (Roché, 1996) et qu'elles laissent progressivement s'imposer l'idée que la collectivité s'affaisse et que les règles d'usage des lieux ouverts au public ne jouent plus leur rôle de régulation des interactions. Si les réflexions sont nombreuses sur les moyens et les dispositifs à mettre en place pour réduire ou prévenir les comportements liés à l'insécurité, la question de l'émergence de ces comportements incivils et des facteurs (sociaux, urbains, situationnels, communicationnels, organisationnels...) à l'origine de ces comportements est plus rarement abordée, et c'est ce qui a principalement motivé les entreprises citées à engager des travaux de recherche en sciences sociales sur ces questions.

Dans ce cadre, les comportements d'incivilité et de civilité ont été étudiés par deux approches complémentaires dont nous présentons ici les principaux résultats. Une approche psycho-environnementale a été développée par Elena Sautkina *et al.* (2005). Ces chercheurs ont analysé le rôle de l'environnement physique et social dans l'émergence de formes d'incivilités, repéré des typologies d'incivilités propres à différents types de clients et identifié les conflits d'utilisation des services et des espaces, dans les gares et dans les bureaux de poste. La seconde approche, de type socio-ethnographique, développée par Pierre-A. Vidal-Naquet *et al.* (2005) s'est attachée à analyser les régulations, les dispositifs et les stratégies mis en œuvre, tant du côté des employés que de celui des clients, pour accroître la civilité et réduire les incivilités. Les incivilités y ont été appréhendées tant comme une *situation*, mettant en scène un individu dans un environnement humain, symbolique et matériel, que comme une *dynamique*, un enchaînement de mécanismes inducteurs ou inhibiteurs.

Articulant différentes dimensions et échelles (psychologique, situationnelle, sociale), ces travaux complémentaires montrent que les incivilités ne sont réductibles ni à une liste de comportements prédéfinis, ni aux attributs (psychologiques, culturels, moraux) d'individus « incivils », ni encore aux seules situations de face-à-face. Les différentes formes d'incivilités observées n'ont pas été comprises comme une collection de dysfonctionnements exogènes et isolés, caractérisables *a priori*, mais comme partiellement défi-

nies par le système institutionnel dans lequel elles se produisent. Elles constituent un processus complexe et subtil impliquant de nombreux facteurs relevant tant des acteurs *in situ* que de l'ensemble de la société ambiante.

Ces deux recherches, ainsi qu'une précédente étude menée sur les incivilités à La Poste (Wyvekens *et al.*, 2003), permettent à La Poste et à la SNCF de mieux comprendre la genèse des incivilités, d'appréhender les régulations mises en œuvre pour les gérer et pour produire de la civilité dans leurs espaces ouverts au public. Si les facteurs (sociaux, urbains, situationnels, communicationnels, organisationnels...) à l'origine des incivilités ont été déjà partiellement traités dans la littérature en sciences sociales, les moyens utilisés pour les réduire ou les prévenir semblent plus rarement abordés, en particulier dans le champ des relations de service. Au lieu de se polariser uniquement sur la vulnérabilité des personnes, sur les facteurs de risques ou sur les causes sociétales de l'incivilité, la démarche adoptée dans ces travaux est une démarche plus positive consistant à identifier et à encourager les procédures adaptatives, les ressources et les comportements collectifs mis en œuvre pour faire face aux actes d'incivilité. La focalisation sur les désordres empêche de voir tout le travail de production de la civilité à l'œuvre dans les relations sociales, toutes les procédures de régulation qui font que, malgré les dysfonctionnements, l'espace public est très majoritairement investi paisiblement par les individus qui s'y croisent. Si les employés parviennent

à supporter toutes les agressions dont ils sont victimes, c'est aussi parce que tous ceux qui travaillent ou qui passent dans l'espace public participent à l'élaboration et au maintien des convenances et des normes sociales. En effet, dans bien des situations, les acteurs sociaux développent une «compétence de civilité» en puisant dans des ressources très diverses qui ne relèvent pas nécessairement du registre de la sécurité et font appel à des répertoires moins explicites tels que l'ambiance, la convivialité, le lien social... Utiliser ces ressources individuelles et collectives pour retisser les liens de confiance et faciliter la coexistence paisible dans la foule, semble un axe de progrès privilégié pour les entreprises dont la vocation est d'offrir un service attrayant au sein d'un environnement sûr et convivial. Cette approche, centrée sur le service et l'agrément des lieux, ne se superpose pas à l'optique étatique en matière d'insécurité et de délinquance fondée sur une appréhension des transgressions comme des infractions à la loi, mais la complète.

Après avoir resitué les incivilités dans le contexte de la SNCF et de La Poste, nous présenterons les régulations, souvent informelles, mises en œuvre par les individus (employés ou clients) dans le quotidien des gares et des bureaux de poste. Nous décrirons ensuite les régulations, plus institutionnelles, développées par ces entreprises avant d'évoquer, pour finir, la manière dont la combinaison de ces différentes formes de régulation peut aboutir à une coproduction vertueuse de la civilité au sein des espaces ouverts au public.

Espaces de services et lien social: les incivilités à La Poste et à la SNCF

La SNCF et La Poste sont par nature ouvertes sur la société, en prise directe avec la complexité des rapports sociaux, et leur service est intimement dépendant de la qualité du lien social dans leurs espaces et, au-delà, de l'évolution des comportements et des représentations en matière de transgression et d'ordre en société. En conséquence, les gares et les bureaux de poste connaissent les mêmes problèmes de délinquance que la société environnante. Les espaces publics de service de ces deux entreprises sont par nature des lieux de mise à l'épreuve exacerbée du lien social. Ce sont en effet des lieux de brassage social, d'attente prolongée, de contact direct entre clients et employés, de mélange entre services et besoins individuels, d'une part et traitement de masse, d'autre part. Ce sont des lieux de contact, voire de promiscuité, entre des individus très différents par leurs valeurs, leurs codes comportementaux, leurs positionnements sociaux et dans lesquels l'individualisme se heurte à la multitude et au cadre rigide et égalisateur des règles et contraintes techniques sur lesquelles repose la production de ces entreprises.

Dans un pays de 60 000 000 d'habitants, la SNCF produit chaque année plus de 960 000 000 de voyage. Parmi ses 170 000 employés, près de 40 000 sont en contact direct quotidien avec les clients. Les grandes gares sont de véritables «villes» accueillant jusqu'à 500 000 voyageurs par jour. Aux règles «civiles» de l'espace

public, la SNCF ajoute donc son lot de règlements internes. Le transport ferroviaire est synonyme de mesures strictes de sécurité ferroviaire et de prévention des accidents, d'horaires inflexibles et d'une ponctualité érigée en valeur d'entreprise, d'une tarification structurante, etc. Dans ce contexte, les occasions de transgression sont nombreuses, alors que les mécanismes spontanés susceptibles de les désamorcer sont faibles: les actions institutionnelles de régulation y sont donc à la fois plus indispensables et plus difficiles.

Pour guider sa politique de sûreté, la SNCF a mis en place, depuis 1998, un système informatisé et national de recueil et de caractérisation des faits malveillants subis par ses clients, ses employés ou son patrimoine. Ce système d'information recense tout le spectre de la transgression: du crachat à l'attentat. Les violences physiques sont les faits qui mobilisent le plus l'attention et sont donc le mieux signalés. La SNCF recense ainsi chaque année environ 3 500 atteintes physiques contre les voyageurs et 1 000 contre ses employés. Cependant,

au-delà de ces incidents graves mais rares, employés comme clients déclarent devoir faire face à une multiplication des signes quotidiens d'agressivité et d'impolitesse. Le signalement de ces incivilités est encore récent et inégal. Néanmoins, les témoignages corroborent ceux recueillis dans d'autres entreprises ou institutions: les incivilités constituent l'essentiel de la pression quotidienne et leur progression est tangible. Elles gagnent des lieux longtemps préservés (comme le TGV²) et concernent schématiquement deux types de populations: les personnes socialement déclassées, maîtrisant mal la société et ses codes (SDF³ devant le guichet) et les personnes les mieux insérées, maîtrisant les codes et bénéficiaires des avantages liés à l'emploi, au logement, etc. (cadre supérieur en première classe d'un TGV). Ce qui semble désormais atteindre les employés le plus durement sont ces «incivilités du riche» (Macé, 2000), ces manquements à la politesse ou à la courtoisie qui remettent en cause leur dignité et qui sont le fait d'individus socialement puissants et que l'entreprise considère *a priori* comme de «bons clients».

Ces incivilités prennent de très multiples formes, plus ou moins visibles: crachat sur la vitre du guichet, sous-entendus désobligeants, dénigrement du corps de métier⁴, mépris social, demandes impérieuses sans signes de politesse, impatience ostensible, intonations agressives... Le système d'information de la SNCF permet en principe de recenser certains de ces faits, dès lors qu'il se produit effectivement un incident (une insulte, une menace, une

occupation abusive de l'espace, une transgression du règlement intérieur, etc.). Cependant, une majeure partie de ces événements que décrivent les clients et les employés ne font justement pas événement et échappent ainsi à la logique de comptabilisation des faits significatifs.

Au final, les employés conviennent que ces comportements incivils sont au cœur de la pénibilité des postes de contact direct, que ces faits se sont considérablement multipliés et concernent «tout le monde». Les employés déclarent aussi que ce climat d'agressivité est en partie causé par l'organisation même de leur travail, par des problèmes de qualité de service ou de cohérence dans l'information fournie aux clients. Il ne s'agit pour eux non pas tant de souligner une dégradation générale du niveau de civilité des clients que de montrer comment des clients plus exigeants (et encouragés à l'être), mais aussi plus stressés, plus pressés et sollicités réagissent face aux dysfonctionnements d'un service extrêmement complexe.

Qu'en est-il à La Poste? Avec un réseau constitué de près de 17 000 points de contact, ce sont plus de 75 000 postiers (guichetiers, conseillers financiers et personnel d'encadrement) qui sont en contact quotidien avec les clients de La Poste. L'ensemble du réseau reçoit 2 150 000 visites par jour et traite plus de 3 200 000 opérations quotidiennes.

En matière d'insécurité, jusqu'à une période très récente, l'appareil statistique postal se concentrait sur la connaissance des agressions caractérisées (braquages, violences sévères, etc.), en

partie parce que les incivilités ne sont pas faciles à identifier, caractériser et mesurer, mais en en partie aussi parce que les attaques ou vols avec violences ont toujours été considérés comme plus traumatisants pour les employés. Ce n'est que depuis mars 2006 qu'il existe une statistique nationale des actes d'incivilité dans les bureaux de poste permettant d'en prendre la mesure⁵. La Poste classe les incivilités dont sont victimes ses employés en cinq grands types: insultes, menaces verbales, gestes déplacés, dégradations de matériel, coups et agressions physiques légères. Au guichet, on trouve les marques d'impolitesse et les inconduites, les gestes déplacés et les insultes (dont la nuisance varie en fonction du contenu et de l'intensité avec laquelle elles sont prononcées); les esclandres, hurlements ou cris, les menaces, les crachats sur les vitres et les coups de pied au mobilier... Les incivilités concernent également les divers troubles à l'ordre de la salle du public: resquille et bousculades pouvant dégénérer en rixes, agitation d'enfants touche-à-tout; occupation illégitime de la salle du public (chiens, marginaux), dégradation du matériel...

La Poste a repéré trois sources majeures des incivilités: l'attente (file d'attente, pannes d'automates ou d'ordinateurs), l'incompréhension des règles ou des procédures (obligation de présenter une pièce d'identité, règles de procuration, délais d'acheminement...), le manque de cohérence dans l'application des règles⁶. Le phénomène a longtemps été focalisé sur les établissements situés dans des zones urbaines sensibles,

mais aujourd'hui tous les bureaux sont concernés. Dans les quartiers favorisés, les incivilités prennent souvent la forme d'attitudes méprisantes ou insultantes, blessantes pour les postiers, comme celle d'un client de mauvaise foi qui menace de faire jouer ses relations contre un guichetier qui lui refuse un passe-droit. Toute incivilité, même minime, peut avoir des conséquences graves: de la démotivation passagère à la dépression, les effets sont autant psychologiques que physiques et sont le plus souvent collectifs, à l'échelle du bureau. La recherche d'Anne Wyvekens *et al.* (2003) a souligné que ces incivilités affectent différemment les guichetiers selon leur ancienneté: les nouveaux arrivés sont les plus touchés, ils sont les plus vulnérables dans la mesure où ils ne disposent ni du code d'interprétation des incivilités, ni de la connaissance de la clientèle, ni de l'expérience ou de la «carapace» des plus anciens pour y faire face. De surcroît, les incivilités affectent souvent les guichetiers bien au-delà de la seule sphère professionnelle: dans leur vie familiale sur laquelle déborde le stress qui n'a pas été éliminé dans la journée; et dans leur vie sociale, dans la mesure où certains, notamment à la suite de menaces, redoutent de sortir, d'aller dans des lieux publics où ils pourraient être reconnus.

De nombreuses procédures de régulation, formalisées ou non, permettent toutefois de «faire avec» les incivilités décrites, voire de renforcer le lien social. Comme l'ont montré Vidal-Naquet *et al.* (2005) à La Poste et à la SNCF, toutes les situations d'interaction potentiellement problématiques

ne conduisent pas de façon mécanique au déclenchement d'un incident, notamment parce que de nombreuses procédures modératrices vont être naturellement mises en œuvre. Plusieurs stratégies se combinent. Certaines régulations relèvent d'une réponse institutionnelle et sont en général très formalisées. D'autres sont plus informelles et spontanées et, en général, retiennent peu l'attention, bien que ce soit en grande partie grâce à elles que se maintient, voire se renforce le lien social dans ces espaces. Ces régulations illustrent le fait qu'une large partie des employés détient un «savoir-faire» considérable dans la gestion des situations tendues, savoir-faire qui constitue une dimension constitutive de leur métier, à reconnaître, valoriser, développer et enrichir.

Les régulations informelles: réprobation sociale, connivence et solidarité comme ressources face à l'incivilité

Comme l'ont souligné Vidal-Naquet *et al.* (2005), dans les espaces publics, les risques d'incidents et les conflits liés à la coprésence paraissent inévitables, et ce sont eux qui retiennent en général l'attention en raison des désagréments qu'ils procurent. Cette focalisation sur les incivilités fait souvent négliger les actes «minuscules» que produisent en permanence les acteurs sociaux et qui, souvent, désamorcent les conflits. Il ressort de leurs observations des comportements des employés et clients de la SNCF et de La Poste, que tous consacrent une partie majeure de leur activité professionnelle à réduire les conflits, à calmer le jeu, à mainte-

nir les rapports de force à un niveau de tension acceptable. Tous disposent, à des degrés divers, d'une capacité de régulation sociale. Le mimétisme, la réprobation sociale, la connivence, l'entraide et la solidarité sont quelques-unes de ces stratégies développées par les employés et les clients pour gérer l'incivilité et produire de la civilité.

Les auteurs rappellent en effet que la foule n'est pas seulement un agrégat d'individus: elle transcende les clients-usagers et leur dicte une certaine discipline, sans que généralement ceux-ci perçoivent cet effet de prescription. Dans l'espace de la gare, par exemple, les clients ont l'impression de jouir d'une certaine liberté. Il n'en reste pas moins qu'ils subissent les influences de la foule et ajustent leur comportement sur celui du collectif. Implicitement, ils imitent ce que font les autres, surtout si ce qu'ils perçoivent leur semble logique. La foule paraît obéir à un certain nombre de règles non écrites. Ainsi les clients se glissent-ils spontanément dans le «gère-file» du bureau de poste, du guichet de la gare SNCF ou de l'automate et

acceptent un ordre de priorité particulier, non point un ordre lié au statut ou encore à la nécessité, mais l'ordre «démocratique» de l'ancienneté qui distribue équitablement le temps d'attente entre tous les clients. Sauf exception, personne ne discute un tel ordre. Le public suit ainsi les «modes d'emploi» des dispositifs et des lieux qui sont mis à leur service; il leur fait confiance. Si les individus obéissent à de telles dispositions, c'est que, par imitation, ils se calent sur le comportement civil des autres.

Cette procédure d'imitation se trouve confortée par d'éventuels mouvements de réprobation sociale qui peuvent se manifester lorsque qu'un client s'écarte de la norme. Ces formes de réprobation sont très diverses. La désapprobation peut être explicite quand un client ose prendre la parole et manifester ainsi son désaccord. Toutefois, cette prise de parole n'est pas toujours facile. Celui qui ose afficher son désaccord cherche au préalable à s'assurer de la légitimité de ce qu'il va dire par des commentaires à voix basse à l'adresse de l'entourage, par des recherches de connivence. La prise de parole explicite est plutôt le fait des autorités légitimes, comme le vigile qui intervient dans la file d'attente.

Le plus souvent, la réprobation sociale est discrète, implicite: ce sont des regards, des sourires, des gestes d'impatience, des moues significatives... Par exemple, dans une file d'attente, une femme téléphone avec son cellulaire portable. Elle parle très fort, alors que tout le monde se tait et que le silence est pesant. Les personnes

qui sont proches d'elles s'écartent légèrement. Elles se regardent et échangent des sourires qui se transforment en rires au fur et à mesure que la conversation avance.

La réprobation passe aussi parfois par la «désertion»: c'est-à-dire non pas par l'engagement que représente la prise de parole ou bien la recherche de complicité, mais par l'éloignement, l'affichage de son indifférence ou le détournement du regard. Cette réprobation par l'indifférence reste très discrète. Les clients ou les agents peuvent se sentir agressés ou dérangés par tel ou tel comportement, pour autant, ils n'interviennent pas. Pour les auteurs, cette indifférence relève du «travail émotionnel» qui est demandé aux agents au contact avec le public. Quelle que soit la tournure que prend l'interaction, l'entreprise attend de ses personnels qu'ils dédramatisent la situation par l'abstention, notamment face aux incivilités entre clients: d'abord, parce qu'en dehors de l'obligation de porter assistance à une personne en danger, certains considèrent que ce n'est pas leur rôle d'intervenir dans des différends qui relèvent des règles de politesse et de savoir-vivre; ensuite, parce que ces employés sont convaincus de l'inutilité de leur concours. Enfin, dans nombre de cas, leur intervention risquerait d'envenimer l'agressivité des clients au lieu de la contenir ou de la canaliser en direction des employés.

Pour les auteurs, la réprobation prend parfois la forme d'une connivence qui, parce qu'elle s'affiche, permet d'envisager la

dédramatisation et la clôture de la situation. Entente secrète, la connivence rassure, car elle est, par nature, une marque de confiance. Elle indique que la transgression a été socialement perçue, que cette perception commune a fait lien et que la déviation est seulement tolérée. Cette tolérance n'est pas le fruit d'une délibération quelconque. Elle est plutôt le résultat d'une négociation réactive et spontanée. La connivence peut en effet se construire sans que les protagonistes n'aillent forcément au fond des choses, ce qui est pratiquement toujours le cas dans l'espace public où les individus ne se connaissent pas et ne font que se croiser.

La connivence est également mobilisée du côté des employés, tant à La Poste qu'à la SNCF pour mettre du « liant » dans leurs relations avec les clients et négocier avec eux l'application du règlement, par exemple. La connivence est alors une ressource utilisée de façon informelle par les employés pour résoudre cette contradiction, comme dans cet exemple observé par les auteurs: au guichet de la SNCF, un client qui souhaite régler par chèque ne peut présenter d'autre justificatif d'identité que sa carte de famille nombreuse. Mais sont uniquement considérés comme valides le permis de conduire, la carte d'identité, le passeport ou la carte d'électeur. Le client ne comprend pas pour quelle raison la carte de famille nombreuse, confectionnée par la SNCF sur la base de la présentation de la carte d'identité, ne peut être utilisée. De plus, il s'étonne que la carte d'électeur puisse servir de justificatif, alors

qu'elle ne comporte pas de photographie et est donc, de son point de vue, moins valide que la carte de famille nombreuse. L'employée explique le règlement, signale que ce n'est plus la SNCF qui fait les cartes de famille nombreuse et que ce sont les banques qui imposent la règle à l'entreprise. Elle bute toutefois sur la question de la carte d'électeur sur laquelle revient en permanence le client. Celui-ci plaide sa cause de façon animée, car il a patienté longtemps et ne veut pas repartir chez lui chercher les documents exigés. La discussion s'envenime et porte sur l'absurdité de la réglementation. À ce moment-là, l'employée cherche à établir un rapport de connivence avec le client en affirmant qu'elle aussi, la trouve absurde, et qu'elle en est – comme le client – victime, mais qu'elle ne peut pas faire autrement. Elle évoque les banques, qui risquent de refuser le chèque, et sa hiérarchie qui peut la sanctionner si elle passe outre le règlement. Cet argument, maintes fois réitéré au cours de la discussion, a pour effet de réduire la tension. En se plaçant sur le registre de la connivence, l'employée parvient progressivement à désamorcer le conflit. Elle fait toutefois un pas de plus en se tournant vers ses collègues de travail auprès de qui elle cherche un assentiment. Un autre guichetier examine la carte de famille nombreuse et prend une mimique qui manifestement signifie que, pour une fois, on peut « fermer les yeux ». Finalement, le client obtient gain de cause.

Enfin, dans l'espace public, les relations de civilité doivent également beaucoup aux actions d'entraide ou de solidarité. Là encore,

de façon plus ou moins visible, les clients participent à cette démarche de coopération sans toujours la percevoir comme telle. Dans les files d'attente, par exemple, il arrive que la personne qui est en tête ne se rende pas compte qu'un guichet s'est libéré. Il est fréquent de voir alors les personnes situées au deuxième ou troisième rang indiquer la marche à suivre au client distrait. Il est clair qu'à ce moment-là, l'indication profite autant à l'aidée qu'à l'aidant puisqu'elle contribue à diminuer le temps d'attente pour tous. À La Poste, les chercheurs ont également pu voir à plusieurs reprises l'entraide se manifester autour du distributeur de monnaie en panne, autour du pese-lettre ou au guichet⁷. Toutefois, comme les liens de connivence, ces élans de solidarité restent limités dans le temps. Ils ne se manifestent qu'à l'occasion de brèves interactions et, en général, n'ont pas pour vocation de se transformer en liens plus durables. D'ailleurs, le risque du lien pérenne est parfois évoqué pour cantonner l'entraide dans des limites bien précises⁸.

Pour conclure, on notera que les problèmes auxquels doit faire face l'ensemble des employés au contact avec les clients « difficiles » se trouvent souvent largement compensés à leurs yeux par le caractère « normal », courtois, cordial et souvent très riche des relations entretenues avec la majorité des clients, et par les rapports privilégiés maintes fois mentionnés avec quelques habitués dont sont soulignées la gentillesse et la bonne humeur (Wyvekens *et al.*, 2003). Pour ces auteurs, la relation avec la clientèle, si elle est parfois

le lieu des plus pénibles désagréments, est aussi, et sans doute principalement ce qui en fait la valeur.

Les régulations institutionnelles : humanisation, aménagement des espaces et valorisation des compétences de gestion de la relation client

Si les entreprises ne peuvent être seules tenues pour responsables des mutations de la société, la manière dont elles organisent le travail, les relations avec leur environnement, la formation de leur personnel, l'aménagement de leurs espaces, etc., sont de leur ressort. Les incivilités, tout autant que la civilité, ne sont pas sans rapport avec les formes de l'organisation du travail, de l'aménagement et de la gestion de l'espace. On analysera en particulier ici le rôle de la présence humaine, de l'aménagement physique des espaces et de la valorisation des métiers au contact avec la clientèle, trois leviers de régulation institutionnelle mis en œuvre par La Poste et la SNCF pour favoriser la civilité dans les rapports entre clients, et entre employés et clients.

Face à une fragilisation du lien social, la réponse de la SNCF est d'abord humaine. L'entreprise dispose d'un service interne de sûreté, la Surveillance générale, composé de cheminots spécialisés dans les missions de surveillance et de dissuasion. Par ailleurs, les 25 000 agents en gare et les 10 000 agents des trains assurent une fonction centrale de régulation des comportements, de signalement des incidents, d'information et de secours. Ces agents sont de plus en plus nombreux à être formés pour désamorcer les situations de tension. Ces agents s'investissent dans des actions de sensibilisation et de prévention, en intervenant dans les collèges ou en accueillant des opérations éducatives dans les gares. Des campagnes de communication appuient régulièrement ce travail de terrain en promouvant les comportements de respect pour les personnes et pour les lieux.

À La Poste, c'est à l'échelle du bureau, de l'ensemble de l'équipe et de la ligne guichet, gérant compris, que se prennent en charge les incivilités: il s'agit de satisfaire le client (réduire l'attente ou la rendre plus agréable et plus acceptable, éviter l'attente inutile, offrir une meilleure accessibilité aux automates, etc.), et réussir le dialogue avec lui (comprendre ses besoins, expliquer les procédures de base avec clarté et simplicité, etc.). La dimension de la relation client est au cœur de ce processus avec pour ambition de concilier la qualité de service et de contenir les débordements éventuels du client. Des partenariats locaux sont également mis en place avec les financeurs sociaux – pour anticiper, par exemple, les difficultés

qui surviennent systématiquement lors du versement des prestations sociales –, avec les forces de l'ordre de proximité, avec les commerçants, les associations œuvrant sur le terrain. Des actions de communication sont également organisées en direction des établissements scolaires.

Au-delà de ces moyens humains mis en œuvre, la SNCF et La Poste développent une réflexion sur l'impact de l'aménagement de leurs espaces. Comment renforcer la sociabilité de ces lieux parfois impersonnels? Les résultats de la recherche menée par Elena Sautkina *et al.* (2005) sont très éclairants sur ce point. Ils montrent notamment que la présence de frontières spatiales qui concrétisent les appartenances de chacun (le client/l'employé; le client du TGV/le client des trains de banlieue...) favorise l'occurrence de conduites d'incivilité entre clients et employés, ou entre clients. En concrétisant l'opposition entre les différents groupes, ce type d'aménagement constitue un frein au tissage d'un lien social tout en exacerbant la propension des uns et des autres à s'engager dans des conduites de distinction sociale. L'absence ou la présence de ces frontières symboliques, engendrées par la pratique de ces espaces, devient alors une source de conflits entre clients qu'il n'est possible de limiter qu'à travers un renforcement des règles d'usage de ces lieux.

L'aménagement de certaines grandes gares parisiennes, par exemple, soutient cette différenciation entre groupes de clients qui exacerbe la sensibilité des

voyageurs aux écarts perçus concernant la qualité de l'accueil, des informations (sur les produits et services proposés), les procédures d'achat, la qualité du lieu dans lequel la transaction s'effectue, la qualité du service après-vente, etc. Cette différenciation contribue à produire un sentiment d'incohérence qui participe à la rupture du lien social entre clients.

Ces frontières entre groupes sont particulièrement visibles dans les espaces aménagés en guichets fermés. Dans ces espaces, la présence de la vitre au guichet crée en effet un sentiment d'exclusion chez le client et exacerbe l'insatisfaction liée à l'attente. La difficulté d'instaurer une convivialité dans l'échange avec la clientèle a maintes fois été mentionnée par les employés de la SNCF et a souvent été attribuée à cet aménagement inadéquat qui limite les possibilités de rassurer le client et dégrade la communication entre agents et clients.

De la même façon, à La Poste, la présence de la vitre au guichet est considérée comme une cause majeure d'incivilités, à laquelle s'ajoutent le caractère plus ou moins accueillant du bureau de poste, sa taille, la propreté du local dans son ensemble, et la durée de l'attente qui, selon certains guichetiers, serait la cause de 70% des incivilités qui se produisent au guichet. Dans les bureaux qui en sont encore pourvus, les vitres des guichets, qui entravent la communication, font que chacun élève la voix, et donnent en outre au client l'impression que le guichetier est protégé, qu'il se protège du client, ce qui introduit un rapport implicite de méfiance. C'est la raison pour

laquelle La Poste a lancé un plan national de rénovation et de modernisation de ses points de contact à travers la conception d'un nouveau type de bureau de Poste qui vise, à travers notamment une nouvelle forme d'accueil et une organisation spatiale différente, à améliorer significativement la satisfaction de sa clientèle.

Par ailleurs, des expériences sont en cours visant à réduire le temps d'attente au guichet grâce à une meilleure régulation des flux des clients et de leur variation dans le temps, et à en modifier considérablement sa perception par le biais de la mise en œuvre d'un système de gestion d'attente qui permet au client de connaître le temps d'attente réel, l'affichage d'un tableau de fréquentation visualisant les meilleurs créneaux horaires pour permettre au client de choisir le moment de sa visite, la mise en place d'animations ludiques pour occuper l'attente...

La SNCF s'emploie de son côté à créer des aménagements qui limitent le nombre de marques spatiales concrétisant l'opposition entre groupes, au profit d'espaces pouvant être, du moins symboliquement, appropriés par tous. Ce gommage de frontières entre clients et agents est visible, par exemple, dans une des gares parisiennes dans laquelle des stands d'informations mobiles ont été installés sur la plate-forme en vue d'accueillir une clientèle désorientée par les travaux en cours dans la gare. Également utilisé en cas de perturbations, ce type de mobilier constitue un aménagement doté d'une flexibilité et d'une visibilité qui permet d'aller au-devant du client. Il devient ainsi possible

de faire preuve d'une certaine prévoyance vis-à-vis de la demande de la clientèle et de limiter les conduites d'incivilité liées au manque d'informations et à la désorientation.

Une autre piste actuellement explorée consiste à inciter les clients à opter pour un temps libre en gare en offrant plus de possibilités d'achat et de réservation des billets à l'avance et à distance, en simplifiant la lisibilité des lieux afin d'éviter la surcharge environnementale, et à améliorer l'information concernant les heures de départ et d'arrivée des trains. Il s'agit notamment de permettre aux clients d'avoir plus d'autonomie en mieux les informant et en mettant en place des dispositifs spécifiques. Il s'agit, d'une façon plus générale, de réduire le stress lors des moments d'attente en limitant la densité sociale, la densité spatiale, le bruit, la diversité ou l'ambiguïté des stimuli environnementaux.

Enfin, dernier levier majeur que La Poste et la SNCF souhaitent mobiliser pour réduire les incivilités: la professionnalisation et la valorisation des employés au contact des clients. Il est en effet apparu que l'appartenance à un collectif de travail pouvait donner une assise à un employé, l'inscrire dans une solidarité lui permettant de faire face aux difficultés du travail, dont fait partie l'exposition quotidienne aux incivilités, offrir recours et réconfort en cas d'agression verbale ou physique.

À la SNCF, les employés de service commercial (contrôleurs, accueil en gare, vente, etc.) supportent d'autant plus mal le climat d'agressivité qu'ils doivent subir

qu'ils considèrent souvent ces problèmes comme extérieurs à leur mission. La régulation des comportements est encore perçue comme un problème de plus à traiter et non comme une des vocations du métier. Inversement, le savoir-faire psychologique dont font preuve certains pour désamorcer l'agressivité est une compétence difficile à mesurer et qui est donc peu prise en compte dans les critères d'évaluation, de formation ou de recrutement des employés concernés.

La Poste a récemment rénové et revalorisé la fonction d'accueil dans les bureaux de Poste. Ce poste est désormais confié à un cadre chargé d'organiser et d'améliorer en continu l'espace client et chargé aussi d'assurer une promotion optimale des produits et services commercialisés. À ce titre, il a toute latitude pour prendre, à chaque fois que cela s'avère nécessaire, les décisions permettant d'optimiser l'accueil du bureau de manière à adapter en permanence les ressources du bureau aux flux d'activité. Il est également responsable la gestion des situations délicates ou des tensions avec les clients.

La question de la valorisation de ces métiers confrontés à des tâches de régulation directe des comportements est centrale. Dans toutes les institutions françaises (Police, Éducation nationale, La Poste, SNCF...), les métiers au contact permanent avec le public et ses tensions sont généralement peu considérés et confiés souvent aux employés les moins qualifiés, c'est-à-dire les plus jeunes, les moins expérimentés. Ceux-ci sont donc dans des situations professionnelles à la fois pénibles, mal maîtrisées et peu gratifiantes. C'est un double paradoxe : ce sont des postes difficiles qui demandent de l'expérience et une certaine solidité personnelle ; et ce sont des postes « vitrines » où se joue en partie l'image de l'institution. Les progrès dépendront donc en partie de la redéfinition et de la réévaluation de ces métiers, de la place que les entreprises donneront à la fonction de régulation dans leurs activités naturellement centrées sur la production.

Une tendance actuelle consiste à transférer à un tiers – le plus souvent médiateur, mais aussi agent d'accueil, vigile ... – une telle fonction. Sans remettre en cause la pertinence de cette externalisation, il faut rappeler que les employés de première ligne (agents de guichet particulièrement) jouent un rôle central dans le processus de gestion de l'incivilité. Cette fonction constitue une composante de leur métier sur laquelle ils doivent être responsabilisés et valorisés : elle doit être reconnue au titre d'une qualification et faire l'objet de formation, mais aussi être introduite dans les processus d'évaluation. Une étape

supplémentaire nous semble pouvoir être franchie si la régulation des incivilités et la production de la civilité étaient envisagées dans une approche de coconstruction, impliquant à la fois les employés, les agents et les institutions.

Vers une civilité coproduite

La société a ses règles et ses logiques ; l'entreprise a, en plus de ces règles communes, ses règles propres et ses objectifs spécifiques, une organisation et une division du travail particulière, des dispositifs et des moyens techniques, des personnels possédant une culture professionnelle et des pratiques spécifiques. L'entreprise est plongée dans la société et est façonnée par elle, en retour. C'est dans cette articulation qu'il apparaît nécessaire d'interroger la coproduction de l'incivilité. Il a semblé en effet que cet angle était assez nouveau et peu exploré. La singularité de la problématique retenue réside dans l'analyse des articulations entre entreprise et société au regard des problématiques du lien social et de la civilité.

Les travaux présentés renforcent l'idée selon laquelle, si l'entreprise peut favoriser l'autocontrôle et l'autocontrainte chez ses clients, elle peut aussi coproduire avec ses clients des règles d'usage des lieux. La production de ces règles d'usage est à envisager comme le résultat d'un apprentissage collectif par l'entreprise et les usagers de ces espaces. Une règle ou un ordre ne peut être maintenu localement si des tendances globales s'y opposent : c'est en agissant globalement, simultanément sur le plus grand nombre de facteurs possibles que

l'on peut espérer des effets notables et durables.

De nombreuses expériences de coproduction de la civilité ont émergé ces dernières années dans les entreprises de service public en France. Tous les processus de rencontre entre les employés et les clients, par les dynamiques de coproduction des modalités d'usage et les apprentissages collectifs des règles de respect entre agents et voyageurs qu'ils génèrent, sont en soi une réponse au sentiment d'insécurité. La Poste s'est engagée dans ce type de démarche en organisant, en 2005, un « débat citoyen » sur les incivilités et la relation client. Cette démarche a notamment abouti à la rédaction d'un « avis citoyen » auquel le président de La Poste a répondu en s'engageant sur la mise en œuvre d'expérimentations de préconisations formulées par des clients et des postiers et de solutions nouvelles pour lutter contre les incivilités.

Cette piste ainsi que les autres pistes de réflexion et d'actions citées montrent qu'il reste beaucoup à inventer pour renforcer le lien social, pour découvrir des moyens de régénérer les rapports de civilité et ne plus simplement en constater les évolutions. Face à ce défi, qui implique la société entière, les espaces ouverts au public comme les bureaux de poste, les guichets SNCF et les gares constituent un espace d'observation et d'expérimentation privilégié. Opérateurs historiques du transport collectif et du service postal, la SNCF et La Poste peuvent sans conteste se targuer de

maîtriser le service. L'avenir réside dans la réussite du collectif.

PASCAL ANDRÉ

Responsable de la sûreté et de la solidarité de la Direction des gares et de l'escale
Société nationale des Chemins de fer

SOPHIE BEAUQUIER

Chargée de recherche en sciences sociales
Société nationale des Chemins de fer

CATHERINE GORGEON

Responsable de la Mission recherche
La Poste

Notes

¹ Les incivilités sont, selon la définition qu'en donne Roché (2000) « des actes humains, et les traces matérielles qu'ils laissent, perçus comme des ruptures des codes élémentaires de la vie sociale (la politesse par exemple), des insultes, bruits, odeurs, ou encore des actes de petit vandalisme ». L'auteur précise qu'il faut « parler des incivilités ou de leurs traces comme des désordres jugés peu graves (ce qui exclut les vols et les agressions) qui se déploient dans un espace collectif et se donnent donc à voir (ce qui exclut les faits qui relèvent du familial et du privé) ». Il s'agit ainsi d'une notion sociale et non pas juridique (les incivilités engagent l'ordre social et non pas l'ordre tel qu'il est défini par la loi ou les acteurs du système pénal formé par la police et la justice).

² Train à grande vitesse : depuis 25 ans, un service phare de la SNCF, concerné pour l'essentiel par des déplacements touristiques, familiaux et professionnels.

³ Un SDF est une personne sans domicile fixe.

⁴ De façon récurrente reviennent les insinuations ou les insultes décrivant ces employés comme paresseux, incompetents, « planqués » c'est-à-dire indifférents aux problèmes subis par les voyageurs et confortablement installés dans un statut professionnel « privilégié » (statutairement protégé du chômage), voire dans un poste de travail physiquement à l'abri (derrière une vitre).

⁵ Quelques chiffres : entre janvier et août 2006, 598 incidents ont été recensés. Dans 95 % des cas, il s'agit d'agressions verbales, mais qui dans 15 % des cas se terminent par une agression physique (début de geste avec crachats, projection d'éléments placés sur le guichet : porte-stylo, clavier du guichetier...). Environ 5 % des agressions entraînent une blessure physique à l'agent. Les insultes (56 %) et les menaces de représailles (23 %) tiennent le haut du pavé. Le plus souvent, les incivilités sont initiées par une méconnaissance (23 %) ou par la stricte application des procédures (33 %) (source : Direction de la sûreté de La Poste Grand Public).

⁶ Par exemple, un client régulier est habitué à retirer de l'argent sans pièce d'identité et un jour un guichetier remplaçant la lui demande ; le client se sent mal traité et s'emporte.

⁷ La transgression de la règle peut même produire de la civilité : un client s'approche du guichet, dans la zone de confidentialité, pour demander un renseignement sans attendre son tour, alors qu'un autre client est en train d'être servi. Mais ce dernier ne sait pas remplir le formulaire. « L'intrus » s'en aperçoit et propose alors son aide.

⁸ « On fait aussi du social, j'ai déjà donné 2 euros de ma poche. Mais les collègues, ils m'ont dit de ne pas faire ça, sinon ils vont me repérer et ils ne vont pas arrêter de me demander de l'argent. Je ne le ferai plus. Mais je donne des renseignements, j'ai essayé de trouver un boulot à un jeune, par exemple » explique ainsi un employé de La Poste.

Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ?

162

Références bibliographiques

- ANDRÉ, Pascal. 2005. « Concilier service et sûreté, une nouvelle exigence pour la SNCF », *Les Cahiers de la sécurité*, 57, 2^e trimestre : 85-113.
- CASTANO, Christophe, Elena SAUTKINA, Sarah AMADOR et Aimée CASAL. 2005. « La gestion identitaire des incivilités par les agents de la SNCF et de La Poste », *Les Cahiers de la sécurité*, 57, 2^e trimestre : 33-46.
- MACÉ, Éric. 2000. *Les incivilités dans les transports*. Rapport pour le Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, Direction de la recherche et des affaires scientifiques et techniques.
- ROCHÉ, Sebastian. 1994. *Insécurité et libertés*. Paris, Le Seuil.
- ROCHÉ, Sebastian. 1996. *La société incivile*. Paris, Le Seuil.
- ROCHÉ, Sebastian. 2000. *Transports et incivilités*. Expertise pour le PRE-DIT, Paris, Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement.
- SAUTKINA, Elena, Sarah AMADOR, Christophe CASTANO, Aimée CASAL et Macaire KOUTABA. 2005. « Étude du lien socio-environnemental : distinction sociale et conduites d'incivilité dans les espaces commerciaux ouverts au public », Laboratoire de Psychologie environnementale, Rapport de recherche SNCF-La Poste, collection de la Mission de recherche de la Poste, Paris.
- VIDAL-NAQUET, Pierre-A. et Sophie TIÉVANT. 2005. « Incivilités et travail de civilité », *Les Cahiers de la sécurité*, 57, 2^e trimestre : 13-32.
- VIDAL-NAQUET, Pierre-A., Sophie TIÉVANT, Yves JANVIER et Catherine DOURLENS. 2004. « Foule, clients et marchands, Le lien social dans les espaces commerciaux ouverts au public », Rapport de recherche SNCF-La Poste, collection de la Mission de recherche de la Poste, Paris.
- WYVEKENS, Anne, Jacques DONZELOT, Catherine MEVEL, Thierry OBLET et Agnès VILLECHAISE-DUPONT. 2003. « Les incivilités à La Poste », Rapport de recherche, collection de la Mission de recherche de la Poste, Paris.