

Mardi 18 novembre 2014

18h - 20h

AgroParisTech



Etienne Ignatovitch

Directeur de la Prévention des incivilités à la SNCF

Prévenir les incivilités dans une organisation

Un levier puissant de conduite du changement

Dossier Documentaire

- 102 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Prévenir les incivilités dans une organisation

Un levier puissant de conduite du changement

- Sommaire -

■ Prévention contre les incivilités	pp. 03-18
- Parcours d'Etienne Ignatovitch Site web LinkedIn (https://fr.linkedin.com)	
- Les incivilités : une priorité d'entreprise pour SNCF Site web SNCF - Espace Sécurité & Prévention (www.securite-prevention-sncf.com), mars 2013	
- SNCF s'engage dans la lutte contre les incivilités Guillaume Ignace, Site web SNCF (www.sncf.com), décembre 2012	
- Le groupe La Poste, pionnier dans la prévention contre les incivilités Site web Le groupe La poste Collectivités (http://collectivites.laposte.fr), décembre 2013	
- Prévention contre les incivilités, l'exemple de la CPAM de Paris Site web Le groupe La poste Collectivités (http://collectivites.laposte.fr), décembre 2013	
■ Analyses et points de vue complémentaires	pp. 19-91
- Violences externes et incivilités au travail A. Bondéelle, G. Brasseur et D. Vaudoux, Site web Travail & Sécurité (www.travail-et-securite.fr), février 2014	
- Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ? P. André, S. Beauquier et C. Gorgeon, Site web Erudit (www.erudit.org), 2007	
- Les jeunes, l'éducateur et le wagon... ou la prévention des incivilités dans l'espace ferroviaire Louis Dubouchet, Site web Cairn Info (www.cairn.info), 2005	
- Transgression Yvon Pesqueux, Site HAL (https://hal.archives-ouvertes.fr), août 2010	
- La théorie de la « vitre cassée » en France. Incivilités et désordres en public Sébastien Roché, Site web Persée (www.travail-et-securite.fr), 2000	
■ Articles de presse	pp. 92-102
- Incivilités au travail : les entreprises tardent à se saisir du problème Marie-Sophie Ramspacher, Site web Les Echos (http://business.lesechos.fr), juin 2014	
- Les incivilités minent le moral des français Marine Lamoureux, Site web La Croix (www.la-croix.com), juillet 2012	
- Soyons polis ! Pascal Krémer, Site web Le Monde (www.lemonde.fr), janvier 2012	
- La SNCF met le paquet contre les incivilités Site web L'Expansion (http://lexpansion.lexpress.fr), décembre 2012	
- La SNCF lutte contre les incivilités sur le Paris-Mantes Laurent Mauron, Site web Le Parisien (www.leparisien.fr), septembre 2014	

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Prévenir les incivilités dans une organisation

Un levier puissant de conduite du changement

- Partie I -

■ **Prévention contre les incivilités** pp. 03-18

- Parcours d'Etienne Ignatovitch

Site web LinkedIn (<https://fr.linkedin.com>)

- Les incivilités : une priorité d'entreprise pour SNCF

Site web SNCF - Espace Sécurité & Prévention (www.securite-prevention-sncf.com), mars 2013

- SNCF s'engage dans la lutte contre les incivilités

Guillaume Ignace, Site web SNCF (www.sncf.com), décembre 2012

- Le groupe La Poste, pionnier dans la prévention contre les incivilités

Site web Le groupe La poste Collectivités (<http://collectivites.laposte.fr>), décembre 2013

- Prévention contre les incivilités, l'exemple de la CPAM de Paris

Site web Le groupe La poste Collectivités (<http://collectivites.laposte.fr>), décembre 2013



Etienne IGNATOVITCH

+ de 500
membres

SNCF - directeur de la prévention des incivilités

Région de Paris, France Transports routiers et ferroviaires

Actuel SNCF, Marine Nationale

Précédent Le Groupe La Poste, Cohortsllp, Gendarmerie Nationale

Inscrivez-vous sur LinkedIn et accédez au profil complet de Etienne. C'est gratuit.

En tant que membre de LinkedIn, vous allez rejoindre 300 millions d'autres professionnels qui partagent des relations et des idées et font progresser leur carrière.

Découvrir vos relations communes

Être mis en relation

Contacter Etienne directement

[Voir le profil complet de Etienne](#)

Expérience

Senior executive security manager "directeur de la prévention des incivilités"

SNCF

avril 2014 – Aujourd'hui (8 mois) Paris



Gendarmerie maritime: senior adviser (reserve) to the commanding officer

Marine Nationale

mars 2011 – Aujourd'hui (3 ans 9 mois) Paris CC Mille



senior executive security manager, "directeur de la prévention des Incivilités"

Le Groupe La Poste

août 2008 – avril 2014 (5 ans 9 mois) Paris



Founding Partner

Cohortsllp

août 2008 – mars 2012 (3 ans 8 mois) London, Royaume-Uni

senior commissioned officer

Gendarmerie Nationale

1993 – 2008 (15 ans)



commissioned officer

Armée de Terre

1982 – 1993 (11 ans)

Les incivilités : une priorité d'entreprise pour SNCF

Publié le 26 mars 2013

Après avoir créé l'été dernier la direction déléguée à la prévention et à la gestion des incivilités et mené deux campagnes de communication en avril et novembre 2012, SNCF fait aujourd'hui un pas de plus dans la lutte contre les incivilités, en organisant la première Convention Incivilités le 19 mars dernier. Cette journée d'échanges a réuni agents SNCF et partenaires extérieurs issus du Club interentreprises de Prévention des incivilités.



Une direction déléguée pour les incivilités

Depuis plusieurs mois maintenant, SNCF dispose d'une direction dédiée à la lutte contre les incivilités, devenue une véritable priorité pour l'entreprise. Mettre en place des actions innovantes, mieux comprendre les frustrations des clients, accompagner les agents victimes d'incivilités, travailler sur les postures et mobiliser les ressources de toutes les branches et activités de l'entreprise... son rôle est multiple et témoigne de l'envergure du sujet et de la diversité de solutions que l'entreprise souhaite apporter.

Un Club interentreprises

SNCF est également membre d'un Club interentreprises de prévention des incivilités, présidé cette année par Stéphane Volant, Secrétaire Général de SNCF. Grâce à ce Club qui réunit une cinquantaine d'entreprises et institutions publiques, les partenaires peuvent partager leurs retours d'expérience et travailler en commun sur la recherche de solutions pour lutter contre les incivilités.

Des représentants d'entreprises membres étaient présents le 19 mars pour échanger. Ainsi, un représentant de Disneyland Paris est venu expliquer comment les files d'attentes ont été retravaillées pour générer moins d'incivilités, et la ville de Paris a présenté le dispositif de travail d'intérêt général à l'attention des auteurs de dégradations sur les Vélib'.

Par sa participation à ce Club, SNCF partage les actions qu'elle met en place, comme la création de modules de formation à destination des agents pour faire face aux incivilités. La dynamique impulsée par SNCF permet de lutter efficacement contre ce fléau qui est au cœur de la performance d'entreprise. Prochaine étape : la déclinaison régionale de ce Club national !

DOSSIER DE PRESSE

« IL N'Y A PAS DE PETITE INCIVILITÉ »

SNCF s'engage dans la durée...

IL N'Y A PAS
DE PETIT PAPIER PAR TERRE
DE PETITE CLOPE SUR LE SOL
DE PETITS PIEDS SUR LES SIÈGES
DE PETIT AGACEMENT
DE PETIT SOUPIR
DE PETITE SONNERIE DE PORTABLE
DE PETIT HAUSSEMENT D'ÉPAULES
DE PETIT ÉNERVEMENT
DE PETITE INSULTE
IL N'Y A PAS DE PETITE INCIVILITÉ.

AGISSONS ENSEMBLE. TOUTES VOS ACTIONS SUR SNCF.COM



Lundi 3 décembre 2012



SNCF s'engage dans la lutte contre les incivilités

Manifestations d'irritations au quotidien, petits crachats dans un coin, haussements d'épaules, sont autant de petites incivilités auxquelles SNCF a choisi de s'attaquer.

Pour lutter contre celles-ci, un plan d'actions est mis en place qui vient compléter des opérations déjà initiées dans plusieurs régions.

De l'ouverture d'une ligne téléphonique en interne pour recenser et identifier toutes les formes d'incivilités à la création de **100 emplois d'avenir** de médiation sociale, en passant par la sensibilisation de **220 000 jeunes** chaque année en milieu scolaire, SNCF souhaite à la fois prévenir et traiter ce phénomène.

D'autres actions vont être aussi prochainement déployées : l'ouverture du numéro **d'urgence 3117** aux clients victimes d'incivilités, la **formation à la relation interpersonnelle de 10 000 agents** ou encore le **développement de gilets bleus** pour améliorer la propreté à bord des trains.

1. SNCF s'engage sur la durée dans la lutte contre les incivilités

« *SNCF c'est un petit morceau de France. Tous les phénomènes que produit notre société, nous les retrouvons chez nous.* » Guillaume PEPY

- Les incivilités et la délinquance menacent des enjeux fondamentaux de l'entreprise que sont la confiance des clients, la valorisation professionnelle, la qualité de vie au travail des agents et la qualité de service.
- Parce que les incivilités s'intègrent dans une chaîne pouvant conduire à l'agression, SNCF a engagé cette année une démarche de fond pour lutter contre ce phénomène, et cerner le sujet, au plus près des réalités vécues par nos agents et nos clients, afin de le traiter.

En luttant contre les incivilités, SNCF est attentif à la fois à ses clients et à ses agents.

Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@sncf.fr – 01 53 25 69 24

5

1. SNCF s'engage sur la durée dans la lutte contre les incivilités

Des mots ou des comportements peuvent dériver et créer des crispations, des ressentis qui, conjugués au stress, peuvent générer des situations où le bien être de tous, clients et agents, est mis à mal.

- Les incivilités constituent des « violences au quotidien ». Elles regroupent des faits couvrant les champ sociaux et pénal qui ont pour conséquence de rompre un code de bonne conduite entre les personnes ;
- Ce n'est pas une notion stable et objective, elle varie selon les lieux, les personnes et les enjeux. Un individu peut considérer une conduite comme incivile à partir du moment où il ne se sent pas respecté par l'autre (par une référence identitaire) ;
- La transgression des codes habituels de la vie sociale génère de l'inquiétude, de la défiance et entretient un climat de suspicion généralisée susceptible de ruiner toute prétention à « vivre ensemble ». Les incivilités dérangent et inquiètent ;
- Les incivilités ne sont pas réductibles à la délinquance, tout en lui étant liées.

Les incivilités existent dans toutes les sociétés. Il faut apprendre à les prévenir, à faire avec, et gérer ces situations polymorphes

Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@sncf.fr – 01 53 25 69 24

6

2. Le plan d'actions

2-1. En interne

- Depuis le 1^{er} novembre, l'ouverture d'une **ligne téléphonique et d'une adresse mail dédiées** pour recenser, identifier les incivilités et adapter leur traitement ;
- La mise en place de formations à la relation interpersonnelle et à la lutte contre les incivilités : **10 000 agents (contrôleurs et agents de vente et d'escale) formés avant fin 2013** pour « retravailler » certaines attitudes de service ;

Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@sncf.fr – 01 53 25 69 24

7

2. Le plan d'actions

2-2. En externe

- La poursuite des Interventions en Milieu Scolaire : **460 agents SNCF** spécialement formés interviennent dans les écoles pour sensibiliser les jeunes aux accidents et aux incivilités. **220 000 jeunes sont ainsi sensibilisés chaque année** ;
- **Le numéro d'urgence clients 3117 dédié aux victimes d'agressions sera déployé sur tout le territoire** d'ici au 1^{er} janvier 2013. Il sera également ouvert aux victimes d'incivilités. Le personnel SNCF qui répond aux appels a été formé pour accompagner les clients ;
- **100 emplois d'avenir sur les 500 prévus pour SNCF** seront dédiés à la médiation sociale, essentiellement en Ile de France. Ces jeunes assureront par leur présence en gare une mission de dialogue entre les clients et les agents. **126 médiateurs sociaux sont déjà présents sur le réseau SNCF Transilien et accompagnent plus de 5 200 trains par mois dans 72 gares au total.**

Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@sncf.fr – 01 53 25 69 24

8

2. Le plan d'actions

- La mise en place des PIMMS (Point d'information et de médiation multi **services**). **SNCF est partenaire de 47 de ces PIMMS dont 6** sont directement installés dans les gares. La présence des agents médiateurs dans les bus, dans les trains, sur les quais des gares et des stations, permet d'éviter les incivilités, voire même les actes de malveillance ;
- Le déploiement de campagnes de sensibilisation sur le sujet : « **Il n'y a pas de petite incivilité** » (en annexe)
- **Des actions locales sur le réseau Transilien** : musique classique en gare, distribution de PV fictifs éducatifs, rencontres clients en gares et dans les trains, préparation en cours d'un baromètre de « tranquillité voyage » sur la ligne H...
- **Le déploiement d'agents itinérants TER** dans plusieurs régions de France qui rappellent les règles de sécurité et de vie dans les gares et les trains. Leur présence limite les incivilités telles que fumer sur le quai, être particulièrement bruyants et gêner la tranquillité des autres voyageurs.

Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@sncf.fr – 01 53 25 69 24

9

2. Le plan d'actions

2-3. Avec d'autres acteurs

- SNCF fédère dans le cadre d'un **club Interentreprises** des entreprises en contact avec le grand public et donc mobilisées dans la lutte contre les incivilités (CPAM, La Poste, Monoprix, Total, ...) ;
- Un travail s'engage avec le **ministère de la Justice** pour créer des stages de citoyenneté pour les auteurs d'infractions à l'encontre des agents du service public et de dégradations de matériel ;
- Le développement de partenariats avec les collectivités locales : **300 contrats de sécurité et de prévention signés entre SNCF et les collectivités locales comprennent un volet incivilités.**

Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@sncf.fr – 01 53 25 69 24

10

2. Le plan d'actions

2-4. La démarche propreté

- **Les gilets bleus** : un service de nettoyage de TGV durant le trajet est en place sur l'axe Sud-Est, soit environ 60 rames par jour. La satisfaction client est en nette hausse. Depuis juillet 2012 : + 5 points : 86 % de clients satisfaits.
- Depuis le mois de septembre, **50 gilets bleus travaillent 7 jours sur 7** aussi sur les TGV inter secteurs entre Massy TGV et Marne La Vallée (66 trains sur l'axe).
- Sur l'axe TGV Est, un nouveau service (**Fix my train, Signal Confort**) permet aux contrôleurs de signaler en temps réel un dysfonctionnement qui pourrait perturber le confort des voyageurs. Le traitement du dysfonctionnement est immédiatement engagé. Cette application sur smartphone sera étendue à l'ensemble des agents SNCF, puis disponible pour tous nos clients.

2. Le plan d'actions

- La propreté est un critère globalement bien noté par les voyageurs. **Près de 50% des 170 premières gares** en termes de flux voyageurs obtiennent des notes **supérieures ou égales à 15/20**. Certaines gares sont néanmoins encore mal notées et nous lançons des opérations spécifiques visant à y obtenir des résultats visibles rapidement.
- Mise en place de contrats à obligation de résultats avec des entreprises de nettoyage dans toutes les gares de France avec une méthodologie nommée **PROGARE** de mesure de la propreté par zone et de pilotage des contrats de la prestation de nettoyage (comités de suivi réguliers).

ANNEXE : « Il n'y a pas de petite incivilité. » 22 novembre – 5 décembre 2012



Un événement à Paris Gare de Lyon du 22/11 au 5/12 :

Deux structures géantes représentant un chewing gum et un mégot sont installées à Paris Gare de Lyon pour interpeller les clients sur le fait qu'« il n'y a pas de petite incivilité » (slogan de la campagne).

Ces structures sont présentes du 22 novembre au 5 décembre : le chewing-gum dans le hall 2, et le mégot dans le hall 1, devant le *Train Bleu*.

Les clients présents dans la gare ont la possibilité de se faire prendre en photo en « interaction » avec la structure géante « chewing-gum ».

Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@snf.fr – 01 53 25 69 24

13



Une sélection de ces photos est également visible sur la page Facebook SNCF et sur le site snf.com.

Ces « photoshoot » ont eu lieu les 22, 23, 24 et 30 novembre et les 1^{er} et 2 décembre, de 9 h 00 à 18 h 00.

Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@snf.fr – 01 53 25 69 24

14

Une campagne nationale d'affichage :

Durant la même période (du 22 novembre au 5 décembre), une campagne nationale d'affichage est déployée dans les grandes gares de France (près de 1800 « faces »).



Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@sncf.fr – 01 53 25 69 24

15

Une opération spéciale dans *Metro*



Une surcouverture du quotidien gratuit *Metro* est publiée le lundi 3 décembre. Elle met en scène des personnes en interaction avec la structure géante 'chewing-gum' présente à Paris Gare de Lyon. Au verso, reprise du visuel « manifeste » de la campagne d'affichage.

Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@sncf.fr – 01 53 25 69 24

16

Simultanément à la distribution du journal le 3 décembre, des poubelles/cendriers « de poche » ont été distribués par des hôtesses de *Metro* à proximité des grandes gares de Paris (150 000 exemplaires - 3 versions).



Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@sncf.fr – 01 53 25 69 24

17

Sur Internet

1/ **Sur sncf.com** : présentation de la campagne dans 2 zones distinctes du site :

- un contenu événementiel sur la campagne accessible depuis la home page : « live » de l'opé de Paris Gare de Lyon, interviews, photos clients, un test pour mesurer son « degré » d'incivilité
- un contenu pérenne sur les actions de l'entreprise en matière de lutte contre les incivilités, accessible à partir de la rubrique « Groupe / Engagements » : texte court pour expliquer posture et démarche, films et diaporama des précédentes opérations à Marseille et Lyon.

Visuels de la campagne : manifeste, affiches picto.

2/ **Opération avec Dailymotion et TF1 Media** : présence de bannières au format innovant pour relayer la campagne.

Contact presse :
Guillaume Ignace – guillaume.ignace@sncf.fr – 01 53 25 69 24

18



par (/)

Collectivités

[Collectivités \(/\)](#) ☐ [Prospectives \(/Prospectives\)](#) ☐

[Le Groupe La Poste, pionnier dans la prévention contre les incivilités \(/Prospectives/Le-Groupe-La-Poste-pionnier-dans-la-prevention-contre-les-incivilités\)](#) ☐

La Poste passe à l'action

Prévention 10 décembre 2013

Dossier Le Groupe La Poste, pionnier dans la prévention contre les incivilités

Sommaire

La Poste passe à l'action

☐ Ok

La Poste passe à l'action

Pour les entreprises et les grands services publics, la prévention des incivilités est devenue un enjeu majeur. Il s'agit de protéger les collaborateurs mais aussi d'utiliser l'incivilité comme levier de performance. Pionnière en la matière, La Poste agit. Au programme : formations, reporting, création d'outils, Clubs Intrentreprises et implication des collectivités. Explications.

46 % des gens exerçant leur métier en contact avec le public s'estiment victimes d'incivilités une fois par semaine et 17 % une fois par jour¹. L'incivilité, inhérente à la relation client, est en augmentation constante. Elle peut prendre la forme d'une agression verbale (injure, insulte, menace), comportementale (harcèlement, chantage, dégradation), ou physique (violence légère, coup volontaire). Autant d'actes portant atteinte à la santé et au bien-être au travail des collaborateurs et du personnel.

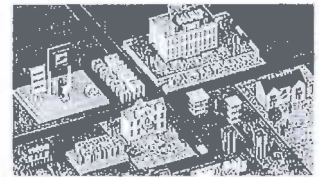
Aujourd'hui, les grandes organisations en font toutes le constat : l'incivilité affecte leurs équipes et leurs missions. Prendre en compte ce phénomène et agir est une nécessité.

La Poste pionnière

La Poste n'a pas attendu pour se mobiliser. « La Poste a été la première entreprise à officialiser la prise en compte par l'entreprise de la problématique des incivilités rencontrées dans les bureaux de poste. Nous avons créé, en 2008, une Direction de la Prévention des Incivilités rattachée à la Direction Générale de l'Enseigne La Poste², un signe fort envoyé à nos collaborateurs », rapporte Etienne Ignatovitch, Directeur de la Prévention des Incivilités. L'initiative a permis à l'enseigne de construire et de mettre en œuvre nombre d'actions dans le cadre d'une approche pionnière.

Des actions en interne

« Nous avons commencé par l'interne, en essayant de mettre du lien entre nos clients et nos postiers », révèle Etienne Ignatovitch. Résultat, quatre ans plus tard, 18 000 collaborateurs et managers ont bénéficié d'une formation comportementale : intégration des fondamentaux de la relation commerciale, gestion des tensions et comportements à



☐ La Banque Postale au service du développement des territoires

(/Prospectives/La-Banque-Postale-au-service-du-developpement-des-territoires/La-Banque-Postale-au-service-du-developpement-des-territoires)

26/06/2013



☐ Marie-Christine Esclassan, professeur de finances publiques et de fiscalité à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne, membre du comité d'orientation de La Banque Postale*

(/Prospectives/La-Banque-Postale-au-service-du-developpement-des-territoires/Marie-Christine-Esclassan-professeur-de-de-finances-publiques-et-de-

risque, gestion de sa propre appréhension face à la tension. La formation se poursuit à raison de 5 000 personnes par an. La Direction de la Prévention des Incivilités a également mis en place un reporting fondé sur la cause plutôt que l'événement, qui facilite l'identification des actions correctrices. Enfin, des outils pratiques – guide du manager, système d'information... – sont venus accompagner la démarche de progrès.

Création du Club Interentreprises de Prévention des Incivilités

La Poste a également créé en 2009 le premier Club Interentreprises de Prévention des Incivilités. Ce club de dirigeants compte une trentaine de membres actifs se réunissant pour échanger leurs expériences et partager leurs bonnes pratiques. Parmi eux, SNCF, RATP, Mc Donald's, Picard, Total, GDF, BNP Paribas, Mairie de Paris, Monoprix, Casino, Stade de France, CPAM, CNAF ou encore l'Éducation nationale. L'objectif est de construire, à terme, une approche commune de la prévention des incivilités. « Nous avons également la volonté d'incarner une communauté identifiée par les pouvoirs publics capable de contribuer à l'émergence d'une conscience sociale et à la construction d'un mieux vivre ensemble », ajoute Etienne Ignatovitch.

L'incivilité, levier de performance et déclencheur d'actions collectives

Si les incivilités sont un fléau, elles se révèlent aussi comme une opportunité. Il ne s'agit pas seulement de protéger les collaborateurs. « Nous devons utiliser les incivilités comme un révélateur de nos pratiques managériales afin d'engager des processus d'amélioration. Au-delà encore, la culture de La Poste sur le sujet doit être un déclencheur pour l'engagement d'actions communes entre tous les acteurs qui cohabitent sur un territoire », explique Etienne Ignatovitch. Les Semaines du respect de l'autre organisées en partenariat avec l'Éducation nationale, les mairies et associations locales en sont un bel exemple. Dès à présent, les collectivités peuvent donc s'appuyer sur La Poste pour appréhender leurs propres problématiques en matière d'incivilité et étudier des solutions collectives, sources d'une plus grande efficacité.

(1) Sondage IFOP pour La Poste - novembre 2011

(2) L'Enseigne est le réseau des points de contacts postaux sur le territoire, soit les bureaux de Poste, agences communales et intercommunales, et relais poste.

Club de prévention des incivilités Aquitaine, la première initiative territoriale

Créé le 11 avril 2013 à l'initiative de la Direction de l'Enseigne de La Poste de Gironde dans l'esprit du Club national, le Club de prévention des incivilités Aquitaine est porté par IMS Aquitaine, réseau local d'entreprises engagé dans des démarches sociétales. Ce premier club territorial de prévention des incivilités est né après une réflexion réunissant des sociologues, des psychologues et les bureaux de poste du département de la Gironde. « Nous avons réfléchi et travaillé ensemble pour mettre en place des plans d'actions. Pour ma part, j'ai compris que la qualité de la relation à l'autre était une clé de la qualité de vie et de la santé au travail », confie Agnès Grangé, Déléguée Régionale Aquitaine du Groupe La Poste, Présidente d'IMS Aquitaine et initiatrice du club.

Des groupes de travail sont désormais à l'œuvre sur les axes formation, travail collaboratif avec les forces de l'ordre et qualité de la relation client. L'objectif est de déployer rapidement des actions opérationnelles. Les collectivités seront bientôt intégrées à la démarche. « 20 collectivités – conseils généraux, communes et communautés de communes – ont demandé à nous rejoindre, nous les accueillerons dans un second temps », révèle Agnès Grangé. À suivre donc.

Tous les sujets de ce dossier

☐ Prévention contre les incivilités, l'exemple de la CPAM de Paris (/Prospectives/Le-Groupe-La-Poste-pionnier-dans-la-prevention-contre-les-incivilités/Prevention-contre-les-incivilités-l-exemple-de-la-CPAM-de-Paris)

☐ La Poste passe à l'action (/Prospectives/Le-Groupe-La-Poste-pionnier-dans-la-prevention-contre-les-incivilités/La-Poste-passe-a-l-action)

☐ Témoignage de Véronique Bedague, Secrétaire générale de la Mairie de

fiscalite-a-l-universite-Paris-I-Pantheon-Sorbonne-membre-du-comite-d-orientation-de-La-Banque-Postale)

26/06/2013



☐ Gérard Mayaud, maire de Chaillac (Indre) (/Prospectives/La-Banque-Postale-au-service-du-developpement-des-territoires/Gerard-Mayaud-maire-de-Chaillac-Indre)

26/06/2013

☐ Tous les articles (/Prospectives)

Vos contacts en région

Les 22 délégués régionaux sont vos interlocuteurs privilégiés en région. Pour les relayer, les délégués départementaux coordonnent l'action du Groupe dans le département.

☐ Trouver un contact (/Vos-contacts-en-region)

Collectivités

[Collectivités \(/\)](#) > [Prospectives \(/Prospectives\)](#) >[Le Groupe La Poste, pionnier dans la prévention contre les incivilités \(/Prospectives/Le-Groupe-La-Poste-pionnier-dans-la-prevention-contre-les-incivilités\)](#) >

Prévention contre les incivilités, l'exemple de la CPAM de Paris

Prévention | 10 décembre 2013

Dossier Le Groupe La Poste, pionnier dans la prévention contre les incivilités

Sommaire

Prévention contre les incivilités, l'exemple de la CPAM

> Ok

Prévention contre les incivilités, l'exemple de la CPAM de Paris

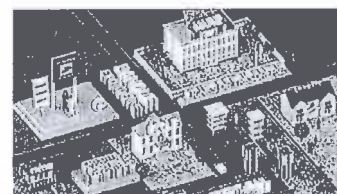
Exposée aux incivilités dans ses accueils, la Caisse Primaire d'Assurance Maladie de Paris a rejoint début 2012 le Club Interentreprises de Prévention des Incivilités créé par La Poste. Depuis lors, Aurélie Combas-Richard, Directrice de la production, du service et de l'informatique, a mis sur pied un plan d'action qui a permis de diviser par deux le nombre d'incidents en 18 mois seulement. Interview.

Quel a été le point de départ de votre action ?

Nous gérons dans nos accueils des populations précaires – bénéficiaires de la CMU, étrangers en situation irrégulière, malades psychiatriques, toxicomanes... – et nos agents faisaient l'objet de violences croissantes. Je ne savais pas comment m'attaquer au problème. Jusqu'à ce que je lise, le 5 janvier 2012, un article du journal Le Monde sur le club initié par Etienne Ignatovitch, Directeur de la Prévention des Incivilités à l'Enseigne La Poste. Nous sommes alors rentrés dans le club. La démarche interentreprises nous a totalement décomplexés et nous sommes passés à l'action.

Quel plan d'action avez-vous mis en place ?

Nous avons travaillé sur plusieurs axes car tout est important : réaménagement et rénovation de nos plateaux d'accueil pour les rendre plus fluides et chaleureux ; gestion des temps d'attente par des animations santé ou enfants ; sécurisation des agents par des bips sous les bureaux (système Ramsés) et un nombre plus important de vigiles ; formation des personnels d'accueil à la gestion des assurés à risque et cours de krav-maga* en option ; campagne de communication interne ; conférence sur la violence dans le cadre de l'université de la CPAM ; développement d'un outil interne de remontée



> La Banque Postale au service du développement des territoires

(/Prospectives/La-Banque-Postale-au-service-du-developpement-des-territoires/La-Banque-Postale-au-service-du-developpement-des-territoires)

17/09/2014



> Marie-Christine Esclassan, professeur de finances publiques et de fiscalité à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne, membre du comité d'orientation de La Banque Postale*

(/Prospectives/La-Banque-Postale-au-service-du-developpement-

des incidents, etc. Résultat, de 356 incidents en 2010, nous sommes passés à 240 en 2012 puis 80 au premier semestre 2013. Nos managers se sont également appuyés sur le classeur des procédures à appliquer en cas d'incident, que nous avons décliné à partir de celui réalisé par La Poste. Enfin, nous avons noué des partenariats avec les forces de police, pour faciliter les dépôts de plainte et instaurer une véritable collaboration.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

Nous avons été conduits à revenir sur des décisions qui se sont révélées génératrices d'incivilités. Par exemple, j'avais imposé aux accueils de voir les originaux des pièces fournies par les assurés alors que nous n'en avions pas besoin en back office. Les assurés devaient revenir les présenter et s'énervaient. Nous avons changé cela. Nous avons constaté en outre que les incidents étaient souvent provoqués par une mauvaise attitude de service des salariés. Nous avons appris à gérer ces salariés, un exercice difficile. Le travail effectué sur les incivilités a donc permis de les faire reculer mais aussi d'améliorer considérablement nos process. À présent, notre objectif est de maintenir cet élan.

* techniques d'autodéfense

Tous les sujets de ce dossier

- > Prévention contre les incivilités, l'exemple de la CPAM de Paris ([/Prospectives/Le-Groupe-La-Poste-pionnier-dans-la-prevention-contre-les-inciviles/Prevention-contre-les-inciviles-l-exemple-de-la-CPAM-de-Paris](#))
- > La Poste passe à l'action ([/Prospectives/Le-Groupe-La-Poste-pionnier-dans-la-prevention-contre-les-inciviles/La-Poste-passe-a-l-action](#))
- > Témoignage de Véronique Bedague, Secrétaire générale de la Mairie de Paris ([/Prospectives/Le-Groupe-La-Poste-pionnier-dans-la-prevention-contre-les-inciviles/Temoignage-de-Veronique-Bedague-Secretaire-generale-de-la-Mairie-de-Paris](#))
- > Gestion relation citoyen de Docapost, la solution d'avenir pour les collectivités ([/Prospectives/Le-Groupe-La-Poste-pionnier-dans-la-prevention-contre-les-inciviles/Gestion-relation-citoyen-de-Docapost-la-solution-d-avenir-pour-les-collectivites](#))

des-territoires/Marie-Christine-Esclassan-professeur-de-finances-publiques-et-de-fiscalite-a-l-universite-Paris-I-Panthéon-Sorbonne-membre-du-comite-d-orientation-de-La-Banque-Postale)

17/09/2014



> Gérard Mayaud, maire de Chaillac (Indre)

([/Prospectives/La-Banque-Postale-au-service-du-developpement-des-territoires/Gerard-Mayaud-maire-de-Chaillac-Indre](#))

17/09/2014

> Tous les articles
([/Prospectives](#))

Vos contacts en région

Les 22 délégués régionaux sont vos interlocuteurs privilégiés en région. Pour les relayer, les délégués départementaux coordonnent l'action du Groupe dans le département.

> Trouver un contact
([/Vos-contacts-en-region](#))

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Prévenir les incivilités dans une organisation

Un levier puissant de conduite du changement

- Partie II -

■ **Analyses et points de vue complémentaires** pp. 19-91

- Violences externes et incivilités au travail

A. Bondéelle, G. Brasseur et D. Vaudoux, *Site web Travail & Sécurité* (www.travail-et-securite.fr), février 2014

- Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ?

P. André, S. Beauquier et C. Gorgeon, *Site web Erudit* (www.erudit.org), 2007

- Les jeunes, l'éducateur et le wagon... ou la prévention des incivilités dans l'espace ferroviaire

Louis Dubouchet, *Site web Cairn Info* (www.cairn.info), 2005

- Transgression

Yvon Pesqueux, *Site HAL* (<https://hal.archives-ouvertes.fr>), août 2010

- La théorie de la « vitre cassée » en France. Incivilités et désordres en public

Sébastien Roché, *Site web Persée* (www.travail-et-securite.fr), 2000

A stylized illustration in black and white. A person is shown from the back, crouching and being crushed by a large, dark, spiky mass that resembles a starburst or a cluster of sharp points. The person's shadow is cast long and dark on the ground. The overall mood is one of oppression and violence.

Violences externes et incivilités au travail

© Gianpaolo Pagni pour l'INRS

■ DOSSIER RÉALISÉ
par Antoine Bondéelle,
avec Grégory Brasseur
et Delphine Vaudoux.

- 14 Avant que le pire ne se produise
- 17 Oser revisiter les organisations
- 18 Nul n'est à l'abri
- 20 Un vrai sujet de management

- 22 Une politique de petits pas
- 24 Contrôler la situation
avant qu'elle ne déraile

VIOLENCE EXTERNE, INCIVILITÉS, agressions... Quels que soient les noms donnés, les relations entre l'entreprise et son environnement extérieur peuvent être l'objet d'incompréhensions, et sources de tension ou de conflits. Un phénomène qui tend à se généraliser et à s'amplifier dans les économies de service.

Avant que le pire ne se produise

Un nombre croissant de salariés est confronté à des actes de violence commis par des clients, des usagers, des patients, constate Sandrine Guyot, ergonome au département Expertise et conseil technique de l'INRS. Les chiffres issus des réponses à l'enquête Sumer menée en 2010 (voir l'encadré ci-dessous) montrent sans conteste

l'importance du phénomène, lorsque l'on sait qu'en France, trois salariés sur quatre environ travaillent en relation avec le public, en contact direct ou au téléphone. » Certains secteurs sont particulièrement exposés à ce type de risques : transports en commun, milieux médico-sociaux, forces de l'ordre, prestations diverses pour des publics larges (commerces, services pos-

taux et bancaires, opérateurs de téléphonie...).

Dans le secteur des transports en commun, ce sont notamment les retards, le manque d'informations claires et les « incivilités » des autres voyageurs qui sont le plus souvent pointés du doigt par les usagers, parmi lesquels de nombreux salariés, souvent au bord de l'exaspération. Christophe Mure, ingénieur-conseil à la Cramif, a rédigé en 2013 un mémoire sur la prévention des risques, pour les salariés-usagers, dans les transports en commun : « Une enquête, réalisée en février 2010, pour le compte de l'Observatoire régional de la santé au travail en Île-de-France, avec la participation des services de santé au travail et le soutien de la branche Accidents du travail-maladies professionnelles de la Sécurité sociale, montre que 77 % des usagers du RER et 74 % des personnes utilisant le train (Transilien, grandes lignes) considèrent que les transports qu'ils utilisent "subissent des retards (souvent ou toujours)". » Clients énervés, salariés pris à parti... Un quotidien tristement reconnu et partagé à la SNCF¹.

Parmi les organisations ou administrations les plus exposées, les caisses de Sécurité sociale (assu-



© Gianpaolo Pegni pour l'INRS

DES CHIFFRES PRÉOCCUPANTS

■ Selon l'enquête Sumer de 2010¹, 15 % des salariés du régime général et 23,5 % des salariés de la fonction publique déclarent avoir subi au moins une agression verbale au cours des douze derniers mois. Dans le même temps, 2 % des salariés du régime général et 3,6 % des salariés de la fonction publique signalent avoir été victimes d'au moins une agression physique.

■ L'Observatoire national des violences en milieu de santé (ONVS) a traité en 2012 11 000 signalements provenant

de 350 établissements, publics ou privés. Les événements signalés à l'ONVS ont été à 70 % des atteintes aux personnes (29 % d'atteintes aux biens). La moitié des premières correspondent à des violences physiques : bousculades, coups, crachats...²

1. Enquête Sumer 2010 : <http://travail-emploi.gouv.fr>

2. Voir : www.sante.gouv.fr/bilan-2012-de-l-observatoire-national-des-violences-en-milieu-de-sante-onvs.html

rance maladie, allocations familiales, retraite) et les agences Pôle Emploi travaillent, quotidiennement, avec des publics sensibles, en difficulté ou démunis. Le 8 août 2012, un allocataire, pour qui la CAF des Yvelines avait suspendu le versement du RSA dans l'attente de pièces justificatives, s'est immolé par le feu dans les locaux de la caisse à Mantes-la-Jolie. « *Je ne travaille pas en Île-de-France, mais j'imagine très bien ce que peuvent ressentir les témoins – salariés en charge de l'accueil et public – d'un acte aussi désespéré. Au-delà de cet exemple extrême, très traumatisant, même si on a beaucoup réfléchi sur ce sujet, nous devons faire face tous les jours à des publics en demande forte, parfois en grande détresse, souvent agressifs si ce n'est violents* », déplore une salariée de la

prévention des agressions². Les milieux de soins sont également très exposés. Dans son rapport de 2012, l'Observatoire national des violences en milieu de santé (ONVS) fait état de 11 000 signalements provenant de 350 établissements de soins (voir encadré page précédente).

Le parti des incivilités

Toutefois, « *il y a une gêne persistante autour des mots qui caractérisent la violence* », reprend Laurent Théveny, chargé de mission pour la prévention dans le secteur tertiaire à l'INRS. Les entreprises, notamment les grandes structures, préfèrent établir un distinguo entre la violence dite de prédation – braquages, crimes... – et les difficultés engendrées par la relation avec le public, qui sont préférentiellement regroupées par les

“ En prenant en compte les attentes et les besoins de leurs clients ou de leurs usagers, les entreprises contribuent à limiter les risques de violence. ”

CAF. Ce sujet reste très sensible, voire tabou pour certains cadres, et si nos représentants syndicaux ou les CHSCT font ce qu'ils peuvent, notamment en matière d'alerte, tout le monde se sent très démuné. » Pourtant, la direction de l'animation et du réseau de la Cnaf (Caisse nationale des allocations familiales) proposait dès 2001 des pistes pour la

entreprises sous le vocable « incivilités ». « *C'est le moyen qu'ont trouvé un certain nombre d'entre elles pour continuer à réfléchir sur des aspects organisationnels sur lesquels elles estiment pouvoir agir*. » Les questions de « violences de prédation » sont souvent traitées à part et ont fait également l'objet de plans d'action spécifiques.

Pour faire face à des situations potentiellement conflictuelles avec leurs clients ou usagers, de grandes enseignes se sont réunies au sein du Club inter-entreprise pour la prévention des incivilités. Créé par La Poste en 2010, ce club regroupe une quarantaine d'entreprises, parmi lesquelles Monoprix, la ville de Paris, Picard, la SNCF, La Poste, etc. Sa présidence, tournante, est actuellement assurée par la SNCF. Il s'agit, à raison de trois ou quatre réunions par an, d'échanger sur les bonnes et mauvaises pratiques de prévention et de protection des salariés, en matière d'incivilités³. « *Les mots ont une importance particulière lorsqu'on aborde le cadre de ces difficultés*, signale Florence Abily, animatrice du Club inter-entreprise. *Nous avons choisi une définition opérationnelle et consensuelle, qui permet à nos membres de partager des positions semblables autour de ces préoccupations*. » Selon le Club, en effet, sont considérées comme incivilités et rentrent dans le champ des actions de prévention, « *les manifestations agressives de mécontentement des clients, quel que soit leur niveau de violence, qu'elles relèvent ou non du champ pénal dès lors qu'elles sont exercées en lien avec l'activité de l'entreprise, à l'encontre de ses employés ou d'autres clients* ». Le club revendique une approche basée sur l'analyse des causes, en particulier le manque de communication, d'information et de formation des salariés. Ainsi, la question de la « relation » a été posée par de grandes enseignes ou administrations (La Poste, SNCF, Total, MacDonald's France, ERDF, certaines



ACCORD DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Les partenaires sociaux du secteur bancaire (employeur : Association française des banques ; organisations de salariés : CFTD, CGT, CGT-FO, CFTC, CFE-CGC) ont signé en décembre 2009, un « accord sur le phénomène des incivilités et des violences à l'occasion des relations commerciales avec la clientèle ». Cet accord :

- précise le cadre et définit les formes d'incivilités (agressions comportementales, agressions verbales, agressions physiques) ainsi que les éléments dits « déclencheurs » ;
- propose des mesures de prévention, notamment par

une politique d'information et de transparence vis-à-vis de la clientèle, l'information et la formation des personnels, ainsi que la mise en place de dispositifs et d'équipements de protection ou de sécurité (alarmes, alertes, vidéosurveillance, etc.) ;

- prévoit des dispositifs d'assistance vis-à-vis des salariés victimes d'incivilité et des possibles sanctions vis-à-vis de clients responsables des mêmes actes ;
- prévoit enfin la mise en place de dispositifs d'évaluation des incivilités et de leur prévention.

mairies ou services de police municipaux...), afin de chercher à « améliorer le service » et satisfaire davantage les publics. Après une phase d'échanges entre directions, les actions du club, démultipliées en région, ont permis de faire mieux connaître aux entreprises volontaires les bonnes pratiques qui avaient été

identifiées chez certaines. « Avec des partages d'outils de reporting simples, des solutions locales ou nationales, des formations croisées vers plusieurs entreprises, les pratiques peuvent évoluer rapidement. On constate alors un phénomène de double reconnaissance: de la part des salariés, qui reconnaissent l'implication

de leurs employeurs; et de la part des publics, qui soulignent l'intérêt de nouvelles organisations: bureaux de La Poste, bornes de commandes destinées à limiter dans les files d'attente chez McDonald's, etc. », indique Florence Abily. En gardant à l'esprit les principes généraux de prévention et la préservation de la santé physique et mentale des travailleurs.

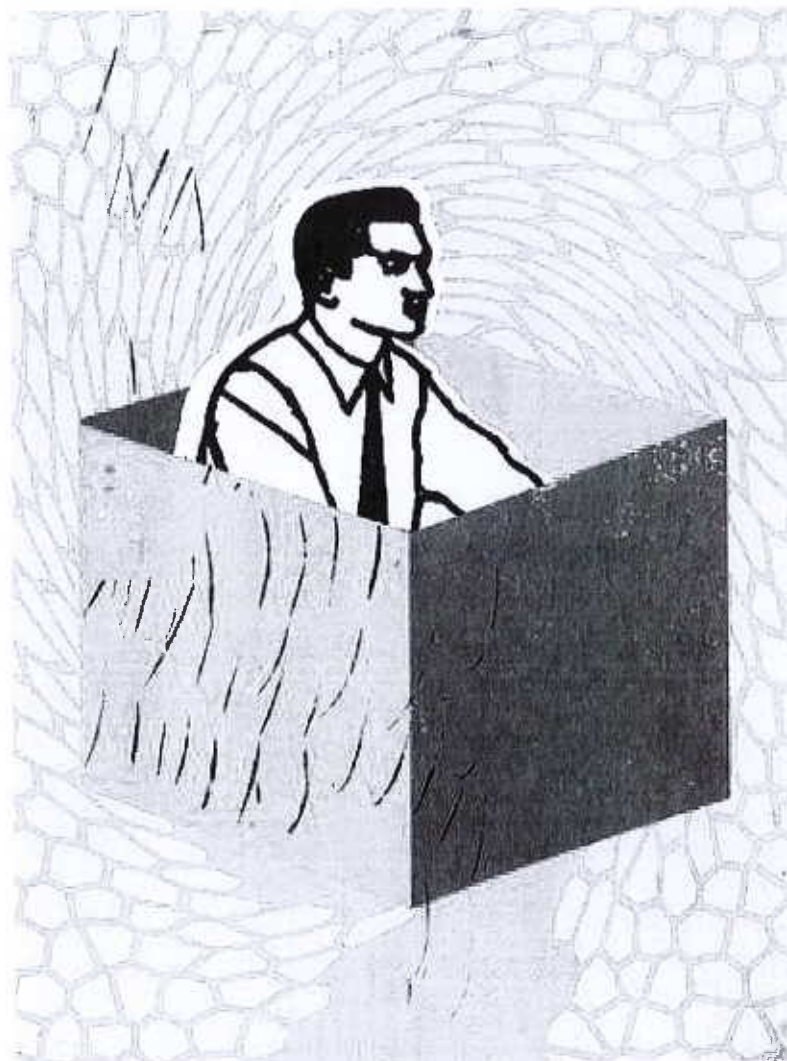
« Les pratiques d'amélioration continue sont utiles à une meilleure gestion de la relation de service. En prenant en compte les attentes et les besoins de leurs clients ou de leurs usagers, les entreprises contribuent à limiter les risques de violence. Mais à la condition que les réponses apportées intègrent des moyens humains et organisationnels appropriés. Il ne s'agit pas de mettre les salariés sous tension, en les obligeant à faire face à des engagements intenable auprès des clients. Il en va de la responsabilité juridique, sociale et morale des entreprises », rappelle Sandrine Guyot. Les exemples rencontrés montrent qu'un large travail sur la prévention dite « primaire » (en amont des situations dangereuses) reste encore à accomplir: au-delà d'actions de formation et de médiation, les entreprises doivent intégrer les risques de violence, au même titre que les autres risques psychosociaux, dans leurs politiques d'évaluation et de prévention. ■

1. Lire dans ce dossier p. 22-23.

2. Lire: Prévention et suivi des agressions des agents en contact avec le public. CNAF, Recherches et prévisions n° 66, 2001. Consultable sur: www.caf.fr.

3. Lire dans ce dossier p. 22-25.

A. B.



© Gianpiero Pagni pour l'INRS

EN SAVOIR PLUS

■ *Travailler en relation avec le public: quelles préventions des violences externes?*, INRS, à paraître en 2014.

■ Dossier Web « Agression et violence externe. Prévenir les risques, éviter les traumatismes ».

À consulter sur www.inrs.fr.

■ « Le risque d'agression en milieu de travail », *Travail & Sécurité*, mars 2009, p. 48-49.

À consulter sur www.travail-et-securite.fr.

■ « Quand bien conduire rime avec bonnes conduites ».

Travail & Sécurité, juillet-août 2008, p. 46-47.

À consulter sur www.travail-et-securite.fr.

■ *Prévention de la violence - Professionnels en contact avec le public*. Carsat Auvergne, 2010.

À consulter sur: www.carsat-auvergne.fr.

■ Quatre fiches pratiques d'aide aux commerçants pour prévenir les risques de braquage et faire face aux agressions. Cramif, 2011.

À consulter sur www.cramif.fr.

Oser revisiter les organisations

DU POINT DE VUE du réseau Assurance maladie-risques professionnels, la prévention de la violence doit être l'affaire de tous. La relation avec les clients, usagers, patients..., doit être intégrée dans la réflexion des entreprises sur leur organisation, la conception des lieux et des situations de travail, ou encore l'évaluation des risques professionnels.

Pour Sandrine Guyot, ergonomiste à l'INRS, les entreprises doivent accepter de s'interroger sur ce qui, dans leur fonctionnement ou leur organisation, peut être source de mécontentement, et donc potentiellement, de violences de la part de leurs clients. « *Ce n'est pas parce que la violence est dite externe que les entreprises doivent systématiquement se considérer dénuées de toute implication dans les causes de ces actes de violences. Il y a bien des situations où elles sont "coproductrices" de la violence, par exemple au travers de leurs pratiques de gestion de la relation client. La violence ne vient pas que des autres...* », insiste Sandrine Guyot. Un certain nombre d'entreprises, déjà, ont fait le choix de se pencher sur ce sujet, refusant de se réfugier dans une forme de déni ou bien de fatalisme. »

Pour les aider, les acteurs du réseau Assurance maladie-risques professionnels (CnamTS, INRS et Carsat-Cramif-CGSS) se mobilisent pour améliorer la prévention et proposer des pistes d'action. Avec une ambition affichée : s'attacher aux sources de violences, au-delà des actions de dissuasion et des dispositifs de protection des salariés. « *Il y a maintenant près de quinze ans,*

REPÈRES

■ **RECOMMANDATION des Comités techniques régionaux Languedoc-Roussillon** - La prévention du risque d'agression des salariés en contact avec le public. CRAM Languedoc-Roussillon, juin 1999.

Consultable sur : www.carsat-lr.fr.

une recommandation a été adoptée par les Comités techniques régionaux¹ animés par l'actuelle Carsat Languedoc-Roussillon. Ce travail esquissait les principaux axes de réflexion et d'intervention sur le sujet. Il a été à l'origine de nombreuses actions. Depuis, d'autres recommandations générales ou spécifiques à des secteurs d'activité ont vu le jour dans d'autres caisses », souligne l'expertise de l'INRS.

Arbre des causes

Les actions de prévention proposées sont variées. Elles dépendent du contexte de l'entreprise, des facteurs de risque et de la nature des violences auxquelles elle est confrontée. « *Il faut clairement distinguer deux types de prévention*, précise Sandrine Guyot : la prévention des causes de violence qui vise à intervenir sur les facteurs liés à la gestion de la relation client et à l'organisation du travail. Ce peut être, par exemple, diminuer les temps d'attente, bien souvent à l'origine du mécontentement des clients, ou encore optimiser la gestion du suivi client et des réclamations, parfois défaillante... ; la prévention des risques de passages à l'acte, qui s'attache à réduire les risques d'expression de la violence. Par l'aménagement des espaces d'accueil du public, la sécurisa-

tion des locaux, la protection des salariés, la formation des salariés et de leur encadrement à la gestion de situations difficiles... Ces deux types de prévention sont complémentaires. Des actions doivent être menées dans chacun de ces domaines, pour s'avérer réellement efficaces. »

Le choix des actions ne peut se décider qu'après analyse des situations de violence et, plus largement, des situations de travail susceptibles de générer des violences. Une formation dispensée par l'INRS sur « l'analyse a posteriori des événements graves RPS » porte en partie sur l'analyse des actes de violence externe. Destinée aux relais de prévention (agents de Carsat, services de santé au travail, IPRP (intervenant en prévention des risques professionnels), cabinets d'études ou de conseil...), elle a été mise en place en 2011. « *Les méthodes telles que "l'arbre des causes" se révèlent tout à fait opérantes pour l'analyse de ces risques. L'examen des causes des situations de violence sert de clé de voûte pour mettre en œuvre des mesures de prévention pérennes. C'est une démarche engageante, mais dont les bénéfices dépassent souvent les attentes des entreprises* », indique l'ergonome. ■

A. B.

1. Les CTR sont paritairément composés.

VIOLENCES OU INCIVILITÉS ?

Le terme « d'incivilité » est de plus en plus utilisé à la place de celui de violence. Pourtant, ces notions ne sont pas exactement synonymes. Les incivilités sont des « *actes perçus comme des ruptures des codes élémentaires de la vie sociale* »¹ qui peuvent nuire à l'ordre établi. Elles relèvent de manquements aux règles du savoir-vivre : impolitesse, mépris, sous-entendus désobligeants, manifestations ostensibles d'impatience... Ces marques d'irrespect peuvent porter atteinte aux salariés mais elles ne constituent pas des infractions à la législation. En revanche, les injures, menaces,

agressions physiques..., constitutives de la violence externe, relèvent de comportements délictueux, pénalement sanctionnés. Au-delà du positionnement juridique, la confusion entre les deux expressions est problématique sur le plan de la « morale » : peut-on dire à un salarié injurié ou maltraité physiquement par un client qu'il a été (seulement ?) victime d'une incivilité ? Cela ne participe-t-il pas à relativiser l'événement subi ?...

I. S. Roche - « La théorie de la "vitre cassée" en France. Incivilités et désordres en public ». In : *Revue française de science politique*, n° 3, 2000, pp. 387-412.

Nul n'est à l'abri

GIRONDE HABITAT est un bailleur social couvrant l'ensemble du département de la Gironde. Ses 300 salariés sont fréquemment en contact avec un public, parfois en souffrance, souvent précarisé. Des cas d'agressions sont remontés à la direction qui a réagi en mettant en place un dispositif expérimental, appelé « groupe ressources ».

Les agressions, les incivilités? « Jusqu'à récemment, cela ne faisait pas vraiment partie de nos principales préoccupations, reconnaît Laurence Tréhiou, directrice des ressources humaines de Gironde Habitat. Ce n'était pas une thématique récurrente, seulement des actes isolés. » Mais, en 2011, trois agressions, particulièrement violentes, ont lieu dans des résidences ou des agences de proximité de Gironde Habitat... le point de départ d'une prise de conscience pour ce bailleur social.

Gironde Habitat, c'est près de 300 employés et 15 000 logements. Un acteur économique essentiel qui livre chaque année 700 logements. « En 1995, nous avons changé de statut, passant d'Office public des HLM de la Gironde à Établissement public à caractère industriel et commercial, explique la directrice des ressources humaines. Notre entreprise a engagé des changements en profondeur: des salariés avec un nouveau statut ont intégré notre organisme, la notion de performance est devenue plus présente au quotidien et nos équipes ont été davantage mises sous pression du fait du développement de l'activité. »

Une somme de modifications qui ont eu des répercussions sur les relations avec les résidents. « Nos locataires sont devenus des clients... et ils le savent. Ils sont dans la logique de l'immédiété: ils exigent beaucoup plus, tout de suite », complète Patricia Arnaud, chargée de développement social.



© Gianpaolo Pagni pour L'IMPRESA

Pendant l'année 2011, trois agressions ont lieu envers des salariés de Gironde Habitat. Trois agressions violentes, qui ne sont pas forcément allées jusqu'à des actes physiques, mais qui n'ont pas laissé indemnes les salariés du bailleur social, qu'ils aient été victimes ou juste témoins. « Lors d'une animation dans une rési-

dence, j'ai assisté à l'une d'entre elles, raconte Patricia Arnaud. Nous étions cinq personnes de Gironde Habitat, deux hommes et trois femmes. L'un des locataires s'en est pris très violemment à mes deux collègues masculins. Nous avons réagi collectivement, bien que nous, les femmes, ayons été relativement épargnées. » Relativement est bien le terme approprié. Car chacun l'a vécu différemment... Un mail est envoyé à la direction, pour relater l'incident. Devant « cette loi des séries », Laurence Tréhiou propose aux victimes des entretiens avec un psychologue. « Mais ça n'était pas ce que nous voulions. Enfin, pas moi. J'étais d'accord pour aller voir un psychologue, mais plutôt de façon collective », se souvient Patricia Arnaud.

Des réponses morcelées

La directrice des ressources humaines prend alors conscience que Gironde Habitat n'a pas vraiment de réponse à apporter à la problématique des violences et agressions. Seulement des embryons de réponses, au coup par coup, morcelées, comme par exemple l'accompagnement lors du dépôt de plainte, ou lors d'une consultation au Cauva (Centre d'aide d'urgence

GIRONDE HABITAT EN CHIFFRES

- 300 salariés.
- Une présence sur l'ensemble du département de la Gironde.
- 15 153 logements.
- 700 logements livrés par an.
- Un service technique intégré comprenant une cinquantaine de personnes.
- 10 agences de proximité.

ON NE LIVRE PAS « DES CUBES »

« L'action de Gironde Habitat va au-delà de la livraison de cubes, à savoir de logements, explique Laurence Tréhiou. Le législateur nous demande de les intégrer dans un cadre de vie et de mener des actions auprès des résidents. C'est pour cette raison que nous avons des agences de proximité décentralisées et que nous nous efforçons d'avoir des équipes au contact de nos résidents. Ce qui expose parfois à des situations de violence externe. »

aux victimes d'agression) du CHU de Bordeaux, ou encore lors d'une consultation chez un psychologue... « Mais beaucoup refusaient d'entreprendre ces démarches, reconnaît Laurence Tréhiou. De plus, je sentais que le fait de parler, de partager en groupe faisait du bien aux victimes d'agressions. » Le sujet remonte au niveau du comité de direction, qui a l'idée de créer un groupe de réflexion, expérimental, sur le sujet, avec l'aide de psychologues qui connaissaient déjà le bailleur.

Un mail est alors envoyé à l'ensemble des salariés en contact avec le public, pour les inviter à participer à ce groupe: les trois salariées de la cellule du développement social se portent volontaires, ainsi que des salariés provenant d'agences de proximité et du centre technique. « Spontanément, la composition du groupe de douze personnes a été équilibrée: tous les métiers en contact avec le public étaient représentés, des anciens, des nouveaux, des jeunes, des plus âgés... », souligne la DRH. La feuille de route est la suivante: faire des propositions pour développer des pratiques professionnelles, lors de relations difficiles; analyser les situations d'agressions. « Le cadre était très ouvert, nous étions aidés par deux psychologues, souligne Patricia Arnaud. Nos travaux étaient confidentiels. » Pendant près d'un an, le groupe se voit une fois par mois, pendant une demi-journée. « Au départ, nous étions une somme d'individus, nous ne nous connaissions pas vraiment. Puis nous sommes devenus un groupe, avec une dynamique: nous sommes reve-

nus sur des situations, parfois anciennes, parfois non dites... et on s'est aperçu que, depuis toujours, il y avait des agressions, poursuit la chargée de développement social. Ce travail collectif nous a fait du bien. Il m'a permis de relativiser en prenant de la distance. Il nous a aidés aussi à nous poser tout en étant hors du temps et du système. »

Après un an et la remise de son rapport – toujours confidentiel –, le groupe a demandé à poursuivre ses réflexions. La direction vient d'accepter sa reconduction tout en lui demandant d'avancer dans l'écriture d'un processus de gestion des personnes victimes de violences et de se professionnaliser dans l'accueil et le soutien aux victimes. Mais déjà, ce groupe a permis de sensibiliser la direction à la problématique de la violence externe, notamment à travers des actions préventives: programmation de formations (gestion de conflit, gestion d'une situation difficile, savoir reconnaître les signes avant-coureurs d'une agression), incitations à signaler les agressions, avoir un « regard clientèle »¹, interventions en binôme le plus possible... Plus quelques mesures dissuasives pour les agences de proximité (pose de films pour protéger les vitrages des regards extérieurs et décision de ne pas ouvrir les agences au public si un seul salarié est présent).

Parallèlement à cette réflexion, Jean-Christophe Dutoya, contrôleur de sécurité à la Carsat Aquitaine, souligne que l'organisation même de Gironde Habitat est de nature à prévenir en amont les situations qui peuvent générer des agressions: de petites struc-

tures (la plus grande résidence n'excède pas 400 résidents), un service technique intégré (ce qui permet une plus grande réactivité), des agences de proximité et une cellule du développement social. « Il faut savoir que toutes les entreprises en contact avec du public ont à gérer la violence externe, poursuit le contrôleur. C'est souvent le premier facteur de risque psychosocial identifié sur le terrain, mais, paradoxalement, on rencontre peu d'actions structurées pour y répondre. Gironde Habitat a plutôt bien réagi. Ils sont partis de situations réelles, ils les ont analysées, à travers un groupe dit ressources. Le mérite de cette démarche est d'avoir sollicité pour la réflexion des acteurs de terrain, avec pour base de travail des situations professionnelles vécues, ce qui permet de prendre en compte à sa juste mesure la réalité de la violence, telle qu'elle a pu être ressentie par les salariés, et ainsi de pouvoir faire des préconisations adaptées. La direction fait confiance à ce groupe puisqu'elle l'a reconduit en lui demandant un plan d'action. Déjà, le groupe a émis des propositions que la direction va mettre en œuvre... La violence externe est la partie la plus visible des risques psychosociaux, surtout quand il y a un public, mais il y en a souvent d'autres: ils seront probablement identifiés dans un deuxième temps » Mme Tréhiou a d'ailleurs confirmé que Gironde Habitat allait entamer prochainement une démarche de prévention plus globale. ■

1. Il s'agit par exemple d'accuser réception de demandes non urgentes, de donner des délais d'intervention, etc.

D. V.



© Gianpaolo Pagani pour l'INRS

LA CELLULE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL

La cellule du développement social de Gironde Habitat existe depuis 1998. Elle comprend une sociologue et deux psychosociologues chargées de créer du lien social entre les résidents. Cette cellule fait déjà appel à une psychologue pour l'accompagner. « Les salariés étaient susceptibles d'être exposés aux risques psychosociaux, souligne Patricia Arnaud. Car, à longueur de journée, nous écoutons et cherchons des solutions pour des personnes en grande difficulté. C'est notre travail, notre quotidien. Mais à côté de cela, parfois, nous avons aussi connaissance de cas graves, comme des cas de maltraitance..., et avons besoin d'en parler. »

Un vrai sujet de management

BIENHEUREUX celui qui ne s'est jamais énervé à un guichet de La Poste... Cette grande entreprise a pris conscience du problème et a créé une « direction de la prévention des incivilités », qui cherche à la fois à en comprendre les raisons et à trouver des solutions. Celles-ci vont de la formation à l'analyse du reporting, en passant par l'aménagement des bureaux de Poste et un travail de proximité auprès des collaborateurs.

La poignée de main est ferme, mais d'emblée Étienne Ignatovitch prévient : « *Je reviens d'un déplacement fatigant en province, alors j'espère que je vais être à la hauteur... parce que les incivilités, c'est un vaste sujet.* » Les incivilités ? C'est son cœur de métier. Il est en effet directeur de la prévention des incivilités, à la direction générale de l'enseigne La Poste. Un poste créé en 2008 et dont le positionnement – il est cadre dirigeant – révèle toute l'importance que La Poste accorde à ce sujet. Mais qu'appelle-t-on « incivilités » à La Poste ? « *Des manifestations agressives, de mécontentement des clients,* répond Étienne Ignatovitch, *quel que soit leur niveau de violence, qu'elles entrent ou non dans le champ pénal, dès lors qu'elles sont exercées en lien avec l'activité de La Poste, à l'encontre des agents ou d'autres clients... C'est important que nous partions de la même définition. Pour ce qui est de La Poste, elle est très largement partagée par tous et c'est le point de départ de nos actions*¹. »

Il y a quelques années, en effet, la direction générale se rend

compte qu'elle a des difficultés pour faire passer des messages sur le terrain : ce qui remonte avant tout, ce sont les problèmes posés par des relations parfois conflictuelles avec le public qui rendent difficile tout autre message. Et pour cause... les incivilités sont nombreuses et n'épargnent personne. Étienne Ignatovitch estime qu'environ 7 000 à 8 000 incivilités quotidiennes se produisent dans le réseau de La Poste. Conséquences de ces incivilités pour les guichetiers : une certaine forme de démobilitation, du burn-out et de l'absentéisme... La direction décide d'en faire un vrai sujet de management.

Jeux de rôles

Avec une première action de très grande envergure : la formation des agents dans les bureaux de Poste. Il y a cinq ans, certains bureaux sont identifiés comme prioritaires par leurs managers. Pour montrer l'importance donnée au sujet, les formations auront lieu sur site, avec l'ensemble du personnel du bureau. Ce qui signifie la fermeture du bureau pendant le temps de la formation, soit une bonne demi-journée. « *Ainsi, tout le monde*

entend le même discours, les managers sont présents, et la mise en situation est bien réelle. » La formation est effectuée à la fois par des personnes de l'université de la Poste (un organisme interne de formation) et par un organisme extérieur s'appuyant sur les compétences d'anciens du GIGN, d'anciens vigiles, d'anciens gendarmes (voir encadré page suivante)... Bref, des personnes « *légitimes et crédibles, mais également rassurantes et qui savent s'y prendre* ».

Catherine Michaud, guichetière au bureau de Poste de Limoges hôtel de ville, a suivi il y a environ cinq mois cette formation. « *Elle a eu lieu dans notre bureau de Poste, ça nous a permis d'être vraiment en situation, dans la configuration de nos locaux. On a pu revivre des incivilités – avec des jeux de rôles basés sur des situations réelles – et avoir des éléments concrets, notamment sur le comportement, l'attitude à adopter... Ça m'a confortée dans ma manière de faire et apporté un plus...* » Les causes des incivilités sont multiples : la qualité d'accueil et de prise en charge de la demande client reste déterminante en matière de prévention.



© Gianpaolo Pagni pour l'INRS

LE GROUPE LA POSTE

Le groupe La Poste est organisé en quatre grands métiers :

- la Banque postale ;
- le courrier ;
- les colis ;
- l'enseigne.

Au total, elle compte 280 000 collaborateurs. L'enseigne regroupe la totalité des 17 000 points de vente (dont 10 000 bureaux de Poste), dans lesquels se rendent 1,7 million de clients par jour. Ce sont les guichetiers, quelle que soit l'origine du mécontentement, qui subissent le plus grand nombre d'incivilités, estimées entre 7 000 et 8 000 par jour.



© Gianpaolo Pagni pour l'IFRS

Reste cependant le problème des effectifs, fréquemment mis en avant par les syndicats. Aujourd'hui, 18 500 personnes ont été formées et le taux de satisfaction atteint 99%! « *Les chiffres parlent d'eux-mêmes*, remarque le directeur de la prévention des incivilités. *Il reste à peu près autant de personnes à former, mais tous les bureaux prioritaires l'ont déjà été.* »

Des signalements utiles

Pour aller plus loin, des managers prioritaires ont également été identifiés. Ils suivront une formation complémentaire pour s'approprier les outils proposés par la direction de la prévention des incivilités. Une formation qui, à terme, pourrait bien concerner la totalité des managers.

Autre volet : la modification du signalement des incivilités par le personnel, sur une base déclarative. Ce reporting a été revu pour qu'il aille au-delà de la simple description de l'événement, avec notamment des éléments d'analyse de la cause de l'incivilité : on passe ainsi du « *signalement émotionnel* » au « *signalement utile* », selon Étienne Ignatovitch, avec, entre 2008 et 2013, une multiplication par six du nombre de signalements. Ces données sont analysées et servent de base pour tout le travail sur la recherche des causes des incivilités. Car celles-ci peuvent être liées à l'organisation de certains bureaux, à des problèmes de cohérence entre bureaux de Poste ou de façon de travailler, à de l'affichage, etc.

De nombreux autres chantiers sont en cours, comme l'aménagement des bureaux de Poste, auquel la direction de la prévention des incivilités a été associée, des tests de « *design sensoriel* » (musique d'ambiance, essences odorantes), lancés par cette même direction – une initiative qui ne fait pas l'unanimité, notamment parmi les représentants du personnel –, un travail avec les acteurs régionaux auprès des bureaux (forces de l'ordre, justice, etc.), ou des actions de communication (affichage, événements).

Quand on aborde la question des résultats, Étienne Ignatovitch répond : « *99% de satisfaits, ça parle, non?* » Certes. Mais pour l'instant, il a peu de chiffres à donner en ce qui concerne l'absentéisme, la démobilité... « *Mon objectif, désormais, en plus des actions en cours, est d'embarquer de plus en plus toute la structure fonctionnelle comme opérationnelle, en faisant valoir que le traitement de l'incivilité, tel que nous le proposons, a pour seule vertu de rechercher la protection de nos collaborateurs. Elle est un vecteur puissant de lien entre la structure et ses opérationnels, une réponse aux enjeux de bien-être au travail et un levier de performance au service de la réalisation de nos missions. Nous proposons aux managers une marge de manœuvre inédite qui, j'en suis convaincu, permettra à ceux qui s'en emparent de "faire la différence"* », poursuit, enthousiaste, Étienne Ignatovitch. Un enthousiasme qui semble d'ailleurs avoir dissipé toute fatigue. ■

1. Voir dans ce dossier p. 14-16.

D. V.

INTERVIEW

GILLES BERNARD, formateur, université de La Poste

« Des Incivilités, il y en a partout... dans les quartiers les plus chics, comme dans les plus défavorisés, mais elles sont de nature différente. Les formations sont réalisées en partenariat avec le CNPP¹. On réalise des mises en situation, on travaille à la fois sur l'individuel et sur la notion de collectif d'entraide... pour que la personne victime d'incivilité ne se retrouve pas seule. À l'issue de cette formation, on débrieife avec le manager et un représentant de la direction de la sûreté pour mettre en place un plan d'action. On laisse

également des livrets pour chacun, en conseillant au manager de les remettre à ses agents lors d'une séance de debriefing. Les choses se sont améliorées par rapport à quelques années auparavant, mais on assiste à d'autres incivilités, liées à la précarisation d'une part et aux technologies d'autre part, qui ont tendance à proposer des réponses standardisées mais immédiates et sur tout. Alors qu'un guichetier, c'est avant tout une personne : trop souvent, les gens l'oublient »

1. Centre national de prévention et de protection.

L'IMPRO BEL AIR accueille de jeunes déficients intellectuels. La violence externe est une réalité quotidienne, mais pas une fatalité. La preuve : un groupe de travail s'est constitué pour y réfléchir et proposer un plan d'action. Les items sont nombreux et cela prend du temps...

Une politique de petits pas

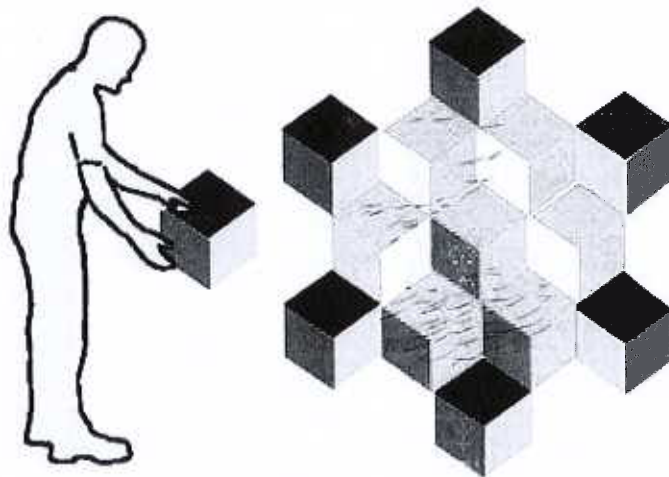
Les deux piles sont sur son bureau, assez imposantes. D'un côté, il y a les brochures INRS sur la prévention des risques professionnels, de l'autre des dossiers de toutes les couleurs qui « traitent tous de sécurité ». « Je n'ai pas d'ingénieur en prévention des risques professionnels, se justifie Didier Lestrat, directeur de l'IMPro Bel Air, situé à Tresses, en Gironde, à quelques kilomètres de Bordeaux. Je suis donc obligé de me documenter pour progresser sur cette question qui aborde parfois des domaines très techniques... Mais j'espère bien que ces piles vont rapidement diminuer : cela signifiera que le sujet avance ou est en cours de traitement. » Parmi ces dossiers figurent en bonne place les risques psychosociaux, dont la violence externe, une réalité pour l'IMPro et, d'une manière plus générale, pour tout le secteur médico-social. À l'IMPro, on parle d'usagers. Et quand on évoque la violence externe, Didier Lestrat tient à préciser les choses : « La violence externe, c'est entre usagers et personnel... et cela fait partie de ce que l'on peut vivre. » L'IMPro Bel Air est un Institut médico-professionnel qui accueille 78 usagers de 12 à 20 ans,

atteints de déficience intellectuelle plus ou moins importante. Ils viennent entre 9h et 16h30. 27 personnes y travaillent : éducateurs (spécialisés, techniques, etc.), thérapeutes (médecins psychiatres, orthophonistes, psychomotriciens, psychologues...) et enseignants de l'Éducation nationale. « Il y a près de trente ans, le secteur médico-social était fermé, il vivait en autarcie et clairement, il ne faut pas se voiler la face, la réponse à la violence pouvait être aussi la violence, poursuit le directeur, lui-même ancien éducateur et formateur... Même si le secteur avait déjà bien amorcé sa muta-

tion, tout a changé avec une loi promulguée en 2002¹ qui reconnaît la maltraitance comme une faute. Et on est passé de la violence à double sens à une violence à sens unique, d'usagers à éducateurs. »

Formation-diagnostic

Lorsqu'il arrive en 2009 à l'institut, Didier Lestrat met en place des actions pour limiter les actes de violence. « La théorie est la suivante : "Les usagers ne sont pas intrinsèquement violents. S'ils sont violents, c'est parce que dans la situation dans laquelle ils sont, la seule réponse pour eux est la violence". Je me suis



© Gianpao Pagni pour l'INRS

L'IMPRO BEL AIR

Structure découlant de la loi de 1975 sur le handicap, l'IMPro Bel Air accueille en semi-internat 78 garçons et filles âgés de 12 à 20 ans (soit 69 équivalents temps plein) déficients intellectuels et présentant des retards scolaires d'origines diverses. L'âge de l'admission¹ se situe entre 12 et 16 ans, l'âge de sortie entre 18 et 20 ans. Ce qui est désigné comme déficience intellectuelle se manifeste en pratique par une inadéquation temporelle avec le programme préétabli des structures ordinaires. L'IME, structure spécialisée, va avant tout offrir à chaque jeune un temps de maturation qui lui est

propre. Ce temps « ouvert » va permettre d'établir la rencontre préalable à toute relation éducative pouvant déboucher sur une situation d'apprentissage. Les Journées se partagent entre vie de groupe, scolarisation, ateliers professionnels (horticulture-espaces verts, fer-mécanique, bois, cuisine, emplois et techniques de collectivités), sports et activités d'expression, prises en charges rééducatives, ateliers à visée thérapeutique, entretiens individuels. ¹ L'admission se fait sur indication de la Commission des droits et de l'autonomie.

donc efforcé, dans un premier temps, d'identifier ces situations pour les réduire et de reconquérir des territoires éducatifs : certaines règles sont devenues plus strictes, certaines choses sont maintenant interdites. L'objectif est que le personnel affiche une certaine fierté de travailler. J'ai également travaillé avec d'autres institutions de façon que le temps des usagers soit partagé, avec par exemple l'hôpital psychiatrique, ou d'autres partenaires. »

Mais cela n'a pas suffi. Il y a deux-trois ans, les premiers cas d'accidents du travail dus à des agressions sont déclarés comme tels. « Rapidement, le sujet est arrivé, plus largement, par le biais des risques psychosociaux. Il a été abordé au cours d'une réunion de CHSCT, à travers les situations de souffrance et de mal-être de certains salariés », remarque Frédérique Caumontat, contrôleur de sécurité à la Carsat Aquitaine. La Caisse régionale, sollicitée dans un premier temps pour accompagner l'institut lors de l'élaboration de son document unique, revient quelques mois plus tard avec une proposition de formation-diagnostic sur les risques psychosociaux (RPS).

En janvier 2013, cette formation a lieu. Dix-sept personnes, émanant des deux IMPro de l'Association d'éducation spécialisée Tresses-Yvrac dont Bel Air fait partie, y participent. Elles travaillent dans tous les secteurs : administratifs, éducatifs, techniques, etc. « Cette formation s'est déroulée sur deux jours, elle avait pour objectif de rendre les IMPro autonomes sur la réalisation de leur propre diagnostic RPS, précise Frédé-

rique Caumontat, en identifiant les facteurs de risques de souffrance au travail. » À l'issue de cette formation, un groupe de huit personnes est constitué, à chaud, comprenant à nouveau des personnes de tous les services (direction générale, services techniques, éducatifs, thérapeutiques). Didier Lestrat en fait partie. « Cela ne nous est pas apparu comme gênant qu'un directeur y participe, tient à préciser le contrôleur de sécurité. Car nous nous étions auparavant assurés, avec le psychologue de la Carsat, Didier Encontre, de la liberté totale d'échanges au sein de l'institution. »

L'animation du groupe est confiée à l'un des participants, la psychomotricienne de l'IM-Pro Bel Air. Pour alimenter sa réflexion, le groupe repart des grands thèmes qui ont émergé de la formation comme pouvant être sources de RPS : organisation du travail, communication et coordination, management, ressources matérielles et financières, environnement et contexte politique, reconnaissance et considération. À chaque grand thème sont associés jusqu'à neuf items, susceptibles d'être des facteurs de RPS, comme par exemple le risque d'être accusé de maltraitance, l'accueil d'une population demandant des soins psychiatriques, l'usure professionnelle, les comportements excessifs pouvant générer du stress, le sentiment d'isolement et de solitude dans l'action... On semble parfois loin de la violence externe, voire des RPS, quand on voit mentionnés dans cette liste le traitement des mails ou la culture d'entreprise. Cependant, Frédérique Caumontat est catégorique :

« Tout peut participer au stress, à une exaspération, ou à une situation d'énerverment pouvant déboucher sur de la violence. D'abord de la part de l'usager qui ressent ce mal-être et ensuite de la part du salarié... Aucun risque ne doit être négligé. »

Un tableau est en cours d'élaboration par le groupe avec comme entrées : les facteurs de risques, les causes, les propositions, les personnes concernées, les échéances, puis enfin l'évaluation des résultats, le suivi et les acteurs. Aujourd'hui, deux premiers risques ont été inscrits : la surcharge de travail et le travail entrecoupé. « C'est une politique de petits pas, explique le contrôleur de sécurité, mais le groupe avance et fait des propositions. Il faut maintenant veiller à ce que tout le monde partage et applique les propositions du groupe au travers d'un consensus. »

Marie-Claude Beauroy-Eustache est assistante de direction et membre du CHSCT. Elle fait également partie de ce groupe de réflexion. « Nous avons, au sein de ce groupe, soulevé de très nombreuses problématiques, déclare-t-elle. On va travailler à présent sur chaque point, j'ai bon espoir que l'on y parvienne... Ce groupe doit cependant trouver sa place vis-à-vis du CHSCT : je pense qu'il va lui apporter régulièrement des éléments de réflexion, avec un plan d'action. Notre travail pourrait même servir de point de départ pour élargir la réflexion à d'autres établissements de l'association. » ■

1. Loi du 2 janvier 2002, sur la rénovation de l'action sociale et médico-sociale.

D. V.



© Gianpaolo Pagni pour l'INRS

L'AESTY

L'IMPro Bel Air fait partie de l'Association d'éducation spécialisée Tresses-Yvrac (AESTY). Celle-ci comprend quatre autres établissements, tous situés en Gironde : l'institut médicoprofessionnel Le Vieux Moulin accueillant 42 usagers (cuisine, menuiserie, espaces verts-horticulture, couture-entretien du linge de maison), l'établissement et service d'aide par le travail (ESAT) du Gua à Ambares (90 usagers - spécialisé dans le conditionnement, la viticulture, la restauration, la création et l'entretien d'espaces verts, le repassage, la couture, la broderie, le ménage), l'ESAT de Lorient à Sadirac (55 usagers - spécialisé en cuisine, poterie, espaces verts et travaux viticoles), l'UPCAT de Cenon (12 usagers, préparés à entrer en ESAT). Le CHSCT est celui de l'AESTY, il est donc commun à l'ensemble des cinq établissements.

Contrôler la situation avant qu'elle ne déraile

À LA SNCF, la prévention des incivilités est un métier. Aujourd'hui, questionner les comportements des uns et des autres et se mettre à l'écoute des voyageurs et du personnel permet de mieux diagnostiquer et traiter les situations à risque. Avec, à la clé, des bénéfices pour la relation clients comme pour la qualité de vie au travail.

On ne peut rester silencieux devant le non-respect des règles, des voyageurs, des agents, du matériel. Au quotidien, ces situations, regroupées par l'entreprise sous le terme d'« incivilités », empoisonnent la vie des usagers, comme celle des agents de la SNCF. C'est pourquoi en septembre 2012, le groupe à vocation de service public a créé, au sein de la direction de la sûreté, une structure dédiée à la prévention et la gestion des incivilités. Objectif : répondre à la souffrance exprimée par les agents mais également à certains questionnements, posés à la suite d'un rapport rédigé en juillet 2012 par Monique Sassier, médiateur de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur et présidente du comité éthique de la SNCF et d'une enquête sur les interactions agents/clients conduite par le sociologue Alain Mergier.

« Le rapport a mis en avant un périmètre des incivilités à géométrie variable. Il ne s'agit pas seulement du fait de l'autre, explique Céline Debove-Postel, directrice déléguée à la préven-

tion et à la gestion des incivilités. *Un dysfonctionnement ou encore le manque d'information peut produire des conditions propices au passage à l'acte. C'est pourquoi il est nécessaire de penser incivilités lors de la mise en place des procédures et process d'entreprise. Il faut également aider nos collaborateurs qui sont victimes d'incivilités, libérer la parole, mais aussi sensibiliser les clients.* » La SNCF souffre d'un déficit structurel d'image qui conduit à ces situations. L'enquête sociologique l'a particulièrement bien mis en évidence. « Il n'y a pas de petite incivilité. Quand les choses s'accumulent, il devient difficile de prendre sur soi sans prendre pour soi », évoque Jean-Yves Hubert, également membre de la structure, chargé des formations et de l'accompagnement managérial.

Formés pour informer

Aujourd'hui, la direction déléguée à la prévention et à la gestion des incivilités est chargée d'impulser une politique de lutte contre les incivilités au niveau national, en coordonnant des actions ciblées, sans freiner

les initiatives locales. Face à un phénomène de société aux effets rapidement insupportables, il faut agir. Chercher les causes. Sensibiliser. Former. Un plan de formation visant, à l'horizon 2014, l'ensemble des commerciaux (personnel de vente, agents d'escale, chefs de bord, police ferroviaire) a été mis en place. « Il existe depuis longtemps des formations intégrant les aspects sécurité et sûreté, la prévention des conflits, le travail sur les placements et postures. Nous avons réactualisé certains modules pour traiter plus précisément de l'incivilité et la relation interpersonnelle, de l'importance du briefing, du repérage des signaux faibles (prise d'alcool ou de drogue...), ou encore de la gestion des groupes et des flux, explique Jean-Yves Hubert. Des agents mal informés ne peuvent pas être dans la bonne posture d'empathie ou d'écoute. Il est également nécessaire qu'ils soient identifiés par l'usager, qui demande une prise en charge et une visibilité renforcée par rapport aux incidents. »

Des formateurs référents ont été désignés pour les différents métiers. Mais si les collabora-

LES « INCIVILITÉS » SELON LA SNCF

La SNCF considère comme des « incivilités » (voir encadré p. 17) l'ensemble des actes contraires aux règles naturelles ou à certaines valeurs, qu'ils constituent des infractions pénales (cigarette dans les trains, déclenchement d'un signal d'alarme...) ou pas (doubler dans une file d'attente, monter dans le train sans laisser descendre...). S'ajoutent les brutalités verbales, l'expression de mépris, le refus de dire bonjour, que les agents vivent souvent très mal.

IRRITANTS MAJEURS

La cigarette en gare, au même titre que le bruit à bord des trains, est identifiée comme un « irritant majeur ». Elle s'adresse aux voyageurs comme aux agents. À la station RER Bibliothèque François-Mitterrand, à Paris, une opération spéciale a été mise en place début 2013 avec l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris. Stands et conférences ont permis d'aborder les thèmes comme le tabagisme passif ou les moyens d'arrêter de fumer.

teurs sont mieux préparés, ils ne sont pas pour autant livrés à eux-mêmes. À Paris, une équipe d'assistance rapide (EAR), composée d'une centaine d'agents ayant fait de la prévention des incivilités leur spécialité, a été mise en place fin 2009. Mobilisables 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, ces agents ont pour mission d'orienter les clients, gérer l'attente, aider à l'évacuation de rames, apaiser les tensions naissantes et porter assistance aux voyageurs et au personnel en situation de crise. « Nous sommes là pour répondre à la demande de la direction nationale des opérations en cas de situation perturbée. Le dispositif doit également permettre d'atténuer les conditions pouvant générer du stress et des tensions », précise Christian Bossaert, à la tête de l'EAR.

Proactivité

Saber El Abed, qui dirige l'une des équipes d'intervention, s'apprête à partir avec ses troupes. « Il faut être proactif. Aller à la recherche d'informations. Et surtout, afficher une présence qui tend à faire diminuer les actes d'incivilité et rassure les équipes locales », explique-t-il. Les membres de l'EAR sont tous volontaires. Il s'agit d'équipes mixtes, composées d'agents commerciaux et d'agents de la sécurité ferroviaire. « Après six ans à un poste commercial chez Eurostar, j'ai eu envie de voir autre chose », explique Ghénima. Curieusement, elle avoue se sentir « moins exposée aux incivilités » depuis qu'elle a rejoint l'EAR. En dehors de situations dites « perturbées », l'équipe patrouille en gare pour

aider les usagers, informer sur les bonnes pratiques, effectuer quelques rappels à l'ordre. « Merci d'éteindre votre cigarette s'il vous plaît », demande-t-on à un voyageur qui attend son train à Paris, gare du Nord. Il s'exécute. En cas de trafic perturbé, les agents de l'EAR aident à la gestion des flux de voyageurs. Fondus dans la masse, ils sont aussi là pour créer du lien. « Lorsque l'on aide un usager au moment où il rencontre une difficulté, une

La politique menée vis-à-vis des incivilités est devenue incontournable. Elle est un enjeu pour le recrutement, l'attractivité et le développement économique de l'entreprise », reprend Céline Debove-Postel. Parmi les prochains axes de travail, répondre aux demandes d'agents qui, bien que n'étant pas en contact avec le public, se font parfois interpellés. « Nous avons également un rôle à jouer dans le développement de la médiation sociale et la sen-



© Gianpaolo Pagani pour l'INRS

relation de confiance s'installe, remarque l'un d'eux. On est parfois étonné par l'expression de remerciements ! »

C'est la base de la recette. Replacer l'humain au cœur du sujet. « Depuis deux ans, nous multiplions les opérations de sensibilisation en collaboration avec notre réseau d'acteurs locaux.

sibilisation des pouvoirs publics et des autorités judiciaires, poursuit la directrice déléguée à la prévention des incivilités. Vis-à-vis des brutalités verbales ou d'autres actes d'incivilité, il y a parfois un sentiment d'impunité qui, pour certains agents, est intolérable. » ■

G. B.

LA MUSIQUE ADOUCIT LES MŒURS

Après une opération appréciée des voyageurs dans le hall de la gare Montparnasse, à Paris, pendant l'été 2012, la SNCF a installé des pianos en libre service dans plusieurs gares de Paris et de province (Bordeaux, Rennes, Strasbourg...). Quelques notes de musique pour se détendre en attendant son train et « réintroduire du lien » au sein des espaces SNCF. Aucun acte de vandalisme n'a été observé depuis la mise à disposition des pianos.

DOLÉANCES

Une boîte mail interne, mise en place à la fin de l'année 2012, a pour vocation de faciliter la remontée d'informations de la part des agents. Plus de 1700 mails ont été reçus en un an. Ils constituent une aide au repérage de lignes ou de secteurs sensibles, complétant les diagnostics locaux. Ils permettent notamment de cibler les besoins et d'orienter les actions locales, comme par exemple la tenue de stands de communication.

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'incivilité 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 TGV³) 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 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 nombreuses procédures modératrices vont être naturellement mises en œuvre. Plusieurs stratégies se combinent. Certaines réglementations 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 réglementations 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 réglementations 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'écarter 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 pèse-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 précises*.

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'escalier
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.

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).

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).

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.

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.

« 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.

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.



Les jeunes, l'éducateur et le wagon...

... ou la prévention des incivilités dans l'espace ferroviaire

Louis Dubouchet

Les wagons de la prévention spécialisée

C'était dans une autre vie, entre 1956 et 1960, dates auxquelles la prévention n'était pas encore spécialisée et s'inquiétait peu de savoir si elle pacifiait des territoires ou garantissait la liberté des jeunes. Elle était terriblement libre d'elle-même, faisait feu de tout bois y compris celui des vieux wagons et intervenait sur la demande de quartiers, d'institutions dépassées par les comportements de jeunes déviants.

Aussi, lorsque le Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur m'a consulté pour le montage d'une action éducative inscrite dans le programme de sécurité régional élaboré avec la SNCF, j'ai trouvé amusant ce retour de l'histoire, et tout à fait intéressant d'accompagner la conception et la mise en œuvre d'une telle action. Comme d'habitude, en pareil cas, appel d'offres, consultation restreinte. Bonne nouvelle, ma proposition était retenue et j'allais pouvoir traiter les fameuses incivilités par la voie éducative plutôt que de les renvoyer vers le couple infernal de la médiation et de la répression.

Les incivilités ferroviaires. De quoi s'agissait-il ?

L'espace ferroviaire est le théâtre d'incidents récurrents qui font apparaître des déficits d'éducation chez les usagers, soit que les rapports à la règle ne soient pas intégrés, soit que leurs attitudes et leurs réactions aux contrôles soient inconvenantes ou violentes.

En termes plus directs, c'est l'histoire d'usagers du train mal élevés, fraudeurs, voleurs, casseurs par plaisir, et dont certains sont incapables d'essuyer un reproche sans s'énervier et insulter les représentants de la SNCF.

Ils ne sont ni différents de leurs aînés, ni plus nombreux qu'avant, mais ils semblent en faire de plus en plus, et la SNCF ne sait intervenir auprès d'eux que de manière répressive, en mobilisant sa surveillance générale et en achetant du gardiennage dissuasif.

Quant à savoir ce qui conduit ces usagers particuliers à se comporter comme ils le font, l'histoire ne le dit pas. La SNCF cherche à contenir ces phénomènes à l'intérieur de limites acceptables pour sa mission de service public et son activité commerciale. Elle ne rêve pas de leur éradication et ne se sent pas concernée par les causes individuelles. Les comportements qui signalent les manques de civilité se manifestent plus particulièrement à l'occasion :

- des absences de titre de transport ou de leur falsification, découvertes lors des opérations de contrôle commercial ;
- des dégradations sur les matériels et les bâtiments, constatées généralement après la commission des faits ;
- des altercations avec des voyageurs ou avec les agents de la SNCF ;
- des présences insolites et qui peuvent mettre en danger les jeunes eux-mêmes (présence sur les voies) ou alimenter le sentiment d'insécurité des clients du fait de leur caractère étrange, voire menaçant, réel ou virtuel.

Dans la plupart des cas, l'auteur est présent – un flagrant délit quasi permanent – à faire rêver les taux d'élucidation de la police nationale.

Des raisons pour agir ?

La région PACA, nouvelle autorité organisatrice des trains express régionaux, avait pour objectif de renforcer la présence humaine dans l'espace ferroviaire, pour l'accueil, le contrôle commercial et pour la sécurité dans les trains, les gares et les emprises foncières. À ce titre, elle a notablement renforcé les moyens humains et techniques de la surveillance générale.

Elle dispose d'une commission d'élus et d'une mission pour la prévention et la sécurité ^[1] ; atouts qui vont la conduire à négocier avec la SNCF la mise en place d'une action éducative dans une logique d'équilibre entre prévention et répression dans la gestion de la sécurité.

De leur côté, le délégué régional à la sûreté et la police ferroviaire (la SUGE) trouvaient que les incidents d'usage ne se résoudraient pas en durcissant la répression. « On les tape ^[2], et puis après... ? Et si on pouvait en taper moins, ce serait mieux ! »

Il fallait pouvoir donner suite aux interpellations, aux verbalisations et aux remises des mineurs à la police nationale, pour avoir une influence durable sur leurs comportements incivils, les fraudes et les petits délits.

À la SNCF, le contrôle et les interventions de sécurité sont destinés à préserver la recette, protéger les matériels et la tranquillité des clients, faire respecter les règles d'usage. Ils n'ont, bien évidemment, pas pour but de modifier le comportement des fraudeurs ou des auteurs d'incivilités autrement que par la crainte de la sanction ^[3].

D'ailleurs, la SNCF est liée à ses clients par un contrat commercial qui comporte leur sécurité, pas leur éducation.

La région avait une réelle politique préventive, la SNCF constatait les limites de la seule répression – que se passa-t-il ?

Au lieu de jouer l'esquive, en renvoyant aux autres, familles, élus, enseignants, éducateurs, la question de la mauvaise éducation des jeunes, la SNCF a souscrit à la proposition de la région. Elle a choisi l'initiative.

Une intervention éducative destinée à prévenir les incivilités

De la prévention qui prendrait la suite de la répression pour éduquer les jeunes au respect des règles.

On place d'habitude la prévention en amont de l'événement ou du sinistre. Elle devrait l'éviter. Ici, les événements la précèdent avec l'infraction, l'interpellation, puis la prévention. Nouvelle voie, nouvelle formule, nouvel ordonnancement de la prévention et de la répression qui me paraissaient mériter d'être explorés, et qui permettaient d'aborder autrement la dialectique entre prévention et répression.

Je pouvais en effet faire bouger la ligne de partage entre prévention et répression, et la déplacer vers celle qui distingue l'éducation des comportements et celle des personnalités – pour faire simple – parce qu'avec le surmoi et le moi, on quitte le monde du wagon et le risque de dérailler n'est pas loin.

Dans la représentation actuelle des milieux de la prévention, la répression n'est que sanction, ou plus exactement, la sanction n'est que répression. Elle ne comporterait pas de vertus éducatives. Ainsi est-il très rare de voir des éducateurs de prévention spécialisée admettre qu'ils disposent de sanctions, d'actions de répression, dans leur arsenal éducatif. D'une part, il n'y a pas d'éducation sans sanction, positive ou négative, d'autre part, je voyais des policiers ferroviaires intéressés à ne pas se contenter de la répression, chercher à lui trouver des prolongements éducatifs, et des éducateurs que la proximité du policier n'effrayait pas.

On devait pouvoir travailler sur cette convergence de points de vue. Mais depuis que la prévention est devenue la prévention spécialisée, on semble être démunie d'autres modèles d'intervention éducative dans l'espace public, sans mandat ^[4].

Est néanmoins apparue la prévention de la délinquance qui mobilise d'autres

compétences que celles de l'éducateur, mais avec laquelle la prévention spécialisée marque régulièrement sa distance.

On dispose de modèles contigus comme ceux de la médiation ou de l'animation de rue, mais il ne semble plus possible aujourd'hui de parler de prévention, exercée par des éducateurs spécialisés, sans se trouver enfermé dans les normes et la doctrine d'action de la prévention spécialisée.

Or il ne s'agissait pas, dans cette aventure, de prévenir toutes les formes d'inadaptation ou de déviance, mais uniquement celles qui se manifestaient par des fraudes et des incivilités.

Avec la SNCF et la région, nous avons donc à notre disposition : deux autorités organisatrices d'accord sur le fond, aucun modèle de référence existant, et aucun opérateur déjà exercé à ce type d'intervention ¹⁵ .

Nous avons alors fait le pari que la fraude et l'incivilité pouvaient être d'excellentes occasions d'entrer en contact avec ces jeunes et d'entamer avec eux une relation éducative qui ne se confine pas à la médiation ¹⁶ . L'idée était de se saisir de l'interpellation policière pour engager un travail éducatif comme on se saisit de l'intervention du juge des enfants pour reconstruire des projets de vie chez les mineurs délinquants.

Dans l'espace ferroviaire, le cadre est suffisamment structuré, lisible, et la plupart du temps intégré, pour que la légitimité de l'interpellation, du rappel à la règle, d'un travail sur les raisons de la transgression, soit reconnue par les transgresseurs.

Si l'interpellation policière avait du sens, pourquoi l'interpellation éducative en serait-elle dépourvue ?

On n'a pas encore trouvé mieux que les éducateurs spécialisés

Mais pour pouvoir intervenir, la compétence la mieux adaptée demeurerait celle de l'éducateur spécialisé aguerri aux interventions de plein champ.

La SNCF ne pouvait gérer directement de tels personnages, pas plus qu'envisager de créer un nouveau corps professionnel sans une longue maturation organisationnelle et syndicale.

Il fallait donc puiser dans le vivier des associations sachant diriger des éducateurs, en obtenant qu'elles acceptent de mobiliser leurs compétences éducatives et qu'elles se départissent des dogmes de la prévention spécialisée, pour faire autre chose : le train n'est pas une rue sur roulette.

Quand on connaît l'attachement de ce corps professionnel à ses principes et à ses

prérogatives d'indépendance pédagogique, je savais la partie difficile.

Sollicités directement, deux directeurs d'associations de prévention spécialisée ont pris le pari de tenter l'expérience dans une logique à la fois de continuité et d'innovation. Ils avaient déjà goûté de la médiation, des correspondants de nuit ou des interventions dans le métro, qui auguraient bien de leurs capacités d'adaptation.

Il a fallu toutefois préciser que l'action à conduire devait être intégrée au projet associatif, mais organisée de manière indépendante. Les équipes ne pouvaient pas être laissées seules « dans le wagon » sans communication avec un milieu éducatif porteur, mais il fallait les retenir sur la pente naturelle qui pouvait les amener à se conformer aux pratiques habituelles des autres équipes éducatives.

La rue et le wagon : des différences notoires

Prévention spécialisée prévention des fraudes et des incivilités. L'origine de la commande, *commande politique*.

La société protège ses enfants en danger.

La société protège les groupes sociaux malmenés par les déviances des jeunes, *commande privée*.

L'entreprise SNCF doit à ses clients la sécurité du contrat commercial. Elle complète son dispositif de contrôle et de répression par un dispositif de prévention. L'espace « *espace public* » : régi par le contrat social et le droit commun.

Zones particulièrement exposées à des risques d'exclusion sociale et d'inadaptation. *Espace commercial* : son accès est régi en partie par le contrat du titre de transport.

Zones sans stigmatisation sociale, mais à haute fréquence de délits et d'incivilités traitables par l'éducation. *Le temps* : dans le quartier, la rue, le temps s'écoule, les rythmes de vie se décalent, se dissolvent. L'horloge et le respect des horaires instituent les relations au temps. *La cinétique*. Les jeunes rouillent et les éducateurs bougent – « ils vont au quartier ». Tout est organisé pour le mouvement. Les jeunes bougent, les agents, les éducateurs sont stables. La mission : *mission générale de prévention des inadaptations et des souffrances sociales*.

Références textuelles, conventions financières et chartes issues de la profession. *Mission de gestion de risques identifiés*.

Mission d'éducation civique.

Référence à un cahier des charges arrêté par la SNCF. *La cible* : l'ensemble des jeunes de 12 à 25 ans présentant des manifestations d'inadaptations ou exposés à des risques. Les jeunes de 12 à 25 ans qui transgressent le droit commercial ou les codes

sociaux. *La méthode* : travail de rue, présence sociale, mise en relation de confiance, accompagnement individuel, animations collectives.

Disponibilité à tous les jeunes potentiels d'un territoire identifié. Présence sociale, mise en relation sur incident ou sur présence de risques.

Ingérence dans la relation sociale. *Le partenariat* : inscription de la prévention dans les actions du territoire.

Concertation et coopération avec les autres intervenants sociaux. Articulation de l'intervention avec le contrôle commercial et la sécurité.

À un second niveau, avec les autres interventions éducatives des villes desservies.

Des jeunes qui se manifestent, mais qui peuvent intégrer les règles

L'objectif général de l'intervention de prévention des comportements incivils consistait donc à assurer une présence et une réponse éducatives auprès des jeunes, auteurs potentiels ou avérés des incivilités ou des délits, et *accessibles à la compréhension et à l'intégration des règles*.

Cette particularité de la cible avait pour conséquence d'éviter, voire de refuser, la prise en compte de deux catégories particulières de jeunes :

- ceux dont la situation sociale méritait d'être traitée, mais qui ne manifestaient pas leur difficulté par des incivilités ou des délits. Sacrifice mal aisé pour qui donne de la valeur à sa profession par la compassion envers les exclus ;
- ceux dont la chronicité délinquante, ou le niveau de délinquance, mettaient hors de portée l'influence éducative que l'action prévue pouvait assurer.

Cette réponse éducative devait en effet permettre la création d'apprentissages sociaux structurants chez des jeunes appelés à utiliser le TER ou les gares et leurs espaces commerciaux. Elle avait besoin d'être bornée pour pouvoir constater son efficacité et ne pas se retrouver disqualifiée de n'avoir pu contenir tous les problèmes posés par les jeunes.

Avec la mission prévention du conseil régional et le délégué à la sûreté de la SNCF, nous avons donc structuré un cahier des charges autour de trois axes ^[7] principaux, avec l'ambition que les équipes éducatives mobilisées construisent, par l'expérience, un nouveau cadre d'intervention éducative qui fasse référence et se distingue de celui de la prévention spécialisée.

La prévention générale

Sensibiliser tous les jeunes usagers du TER aux règles générales du transport ferroviaire et des relations sociales qui s'y jouent afin qu'ils n'en découvrent pas les règles au moment où ils les transgressent.

49

Faire prendre conscience de l'activité humaine de la SNCF, pour jouer sur l'équipement moral des jeunes et sur le partage des valeurs qui fondent la vie du rail. L'attachement au service public, la solidarité interne, le pari du progrès technologique... Pour les cheminots, certains wagons ont triste mémoire.

50

Le transport ferroviaire est assuré par une communauté humaine avec des métiers, des compétences et une mission de service public dont l'exécution est altérée par les incivilités et les délits. Lorsqu'ils portent atteinte à la SNCF, les jeunes ne détériorent pas ou ne volent pas une société « anonyme ». Ils entachent l'œuvre difficile de professionnels, les démunissent de leurs outils de travail et mettent en insécurité la clientèle.

51

En s'adressant à un public plus large que les seuls utilisateurs du TER, la mise en œuvre de ce premier axe pouvait prendre des formes telles que :

52

- l'intervention dans les structures éducatives que pratiquent les jeunes : établissements scolaires, structures socio-culturelles et socio-éducatives..., sous forme de conférences, expositions, animations et groupes de discussion avec les jeunes et leurs encadrants ;
- le développement d'animations et de campagnes de prévention dans les TER et les gares, pour tous les publics jeunes ;
- l'animation de visites de sites ferroviaires et de rencontres avec les cheminots, pour des jeunes suivis par les équipes éducatives et pour ceux qui auront été sensibilisés par les deux actions précédentes.

Comme le disait, il y a quelques années, dans une publicité, le lignard d'EDF accroché à son pylône : « Des hommes au service des hommes ».

La prévention éducative

La prévention éducative ^[8] s'adresse à des jeunes qui se sont suffisamment manifestés pour être exposés à des risques d'inadaptation sociale du fait de leurs délits ou de leurs comportements récurrents.

53

Ils sont déjà connus du contrôle, de la sùge, ou des chefs d'escaliers ^[9].

54

Dans ce second axe, l'intervention éducative avait pour objectif d'obtenir d'eux une modification durable de leur comportement en intervenant sur ses causes et en les responsabilisant.

55

Cette modification peut être obtenue en fournissant aux jeunes fraudeurs, voleurs,

56

mal élevés, insolents, de la considération et de l'aide. En contrepartie de quoi ils acceptent que la relation éducative s'installe dans la durée et qu'elle comporte des confrontations et des exigences.

Cette méthode d'intervention se fonde sur le principe que le contrôle, la réprimande et la sanction, ou sa menace, doivent être assortis d'un processus d'adhésion aux normes pour qu'elles finissent par être intégrées durablement. 57

En conjuguant étroitement et simultanément le contrôle, la sûreté et l'intervention éducative de manière lisible dans l'espace ferroviaire, on devait pouvoir assurer l'articulation de ces deux vecteurs d'intégration des normes. 58

Il fallait pour cela que les éducateurs soient convaincus du fait que la sanction est consubstantielle à l'éducation. Pas gagné dans un milieu professionnel qui ne dispose plus de la capacité d'administrer des sanctions éducatives aux jeunes autrement qu'en émettant des reproches, en les privant de leur présence ou de la participation à une activité promise ! 59

Par ailleurs, il s'agissait pour eux de participer au contrôle social et de ne pas se contenter de se laisser choisir par les jeunes en souffrance, demandeurs d'aide, en évitant d'aller à la rencontre de ceux qui, a priori, sont rétifs à l'intervention de l'adulte dans leur vie. 60

La prévention éducative a également pour fonction de mettre les jeunes en relation avec les actions et les institutions éducatives auxquelles ils peuvent avoir accès dans leur environnement naturel. En cas d'absence d'offre éducative adaptée, j'avais donc prévu que l'équipe pourrait, occasionnellement, organiser des actions collectives comportant des contraintes et des exigences éducatives. 61

Ce second axe d'intervention concernait un public ciblé, et ces occasions de mise en œuvre pouvaient être : 62

- la présence éducative dans le TER et dans les espaces d'attente, les gares, pour y engager des interventions éducatives auprès des jeunes qui s'y manifestent de manière inadaptée ;
- l'organisation d'activités éducatives individuelles et collectives, de courtes et de moyennes durées, sur les sites SNCF et dans l'environnement habituel des jeunes. L'idée est de sortir du seul dialogue éducatif dans la relation aux jeunes et de créer des situations dans lesquelles l'éducateur puisse témoigner, par son propre comportement, de son attachement aux règles, qu'elles soient celles du sport, de la sécurité face aux risques ou de la civilité dans ses relations sociales... ;
- les mises en relation avec les institutions éducatives existantes dans les villes desservies par les lignes d'affectation.

La prévention de la récidive

Les étonner et les surprendre au moment où ils crient vengeance. Les jeunes délinquants réitérants sont fréquemment installés dans un système de représentation où les institutions et les adultes ne constituent pas des ressources pour leur projet de vie, mais des obstacles à leurs désirs immédiats. Enfermés dans cette conception du monde, barricadés contre tout conseil provenant des adultes, il faut bien souvent qu'ils butent sur la sanction pour devenir disponibles à l'aide et à l'accompagnement.

63

Mettre à profit cette ouverture, parfois fugace, pour modifier le rapport que les jeunes entretiennent avec la SNCF et avec ses règles d'usage, et notamment se servir du désir de représailles. Ici, l'éducation consiste à leur permettre d'intégrer le sens de la sanction, de dépasser le désir de vengeance, de solder la situation et de pouvoir reprendre des relations normalisées avec la SNCF, et plus largement avec l'ensemble de leurs concitoyens.

64

La poursuite de ce troisième objectif pouvait se réaliser par :

65

- l'accompagnement des délinquants dans l'exécution des sanctions qui leur sont administrées pour l'intégration de la loi, des règles, et des conséquences de leur transgression. Avec leur accord, les agents de la surveillance générale devaient signaler aux jeunes, et plus particulièrement aux mineurs qu'ils sont tenus de remettre à la police nationale, que des éducateurs leur étaient disponibles.
- des accompagnements individuels, et la coopération avec les institutions qui assurent déjà la prise en charge de certains jeunes placés sous main de justice et qui utilisent le wagon ;
- l'accompagnement de TIG et de mesures de réparation au sein des services de la SNCF que celle-ci souhaitait mieux développer.

D'abord, la confiance des cheminots

Les premiers pas dans cette action ^[10] montrent que les associations et les équipes se sont engagées avec enthousiasme dans l'aventure. Il s'agissait tout d'abord d'apprivoiser les cheminots avant de s'occuper des jeunes, et elles y ont particulièrement bien réussi en faisant l'effort de se signaler à eux et d'engager le dialogue sur leur mode d'intervention. Les établissements de la SNCF ont assuré leur accueil et leur formation.

66

Elles ont tenu des forums de présentation, saisi toutes les occasions de rencontres sur les quais – ça bouge tout le temps – pour expliquer leur présence et comprendre les rôles et les missions de leurs interlocuteurs.

67

Les responsables des différents établissements de la SNCF y étaient d'ailleurs très attentifs pour que les éducateurs ne soient ni les défenseurs des enfants, ni la dernière danseuse d'un visionnaire illuminé.

68

Nous avons en effet à faire se rencontrer les trois cultures : de la collectivité régionale intervenant aux marges de ses compétences, de la SNCF et de la prévention spécialisée, pour les engager sur des enjeux communs.

69

Leur accord sur les objectifs avait besoin d'être cultivé, soutenu pour résister aux différences dans les méthodes d'intervention et parer aux forces centrifuges que les métiers ne manqueraient pas d'exercer.

70

Ensuite, l'approche subtile des jeunes

Les équipes ont commencé à faire de la présence sur les lignes où elles étaient affectées pour observer, s'acclimater au milieu ferroviaire.

71

Certains éducateurs ont participé à des opérations de bouclage qui ont permis d'identifier les jeunes à risques. D'autres se sont demandé s'il existait un public pertinent pour leur intervention sur des lignes sans tensions visibles.

72

Puis, progressivement, un certain type de situations (des traversées de voies, des apeurements de jeunes filles isolées, des réactions vives...) sont apparues qui ont permis d'engager le dialogue et de justifier l'intervention. Le tout, soutenu par une appréciation positive des interlocuteurs de la SNCF, montre que l'expérimentation est en route, à tout le moins sur les rails.

73

L'entre-deux de la prévention spécialisée et de la prévention des incivilités

Mais les références à la prévention spécialisée sont robustes. Elles ne se laissent pas balayer comme cela par le cadre d'intervention SNCF.

74

Les équipes éducatives ne pouvaient aisément passer de leur référentiel à celui fixé par la SNCF. La mission confiée leur apparaissait tout d'abord simplement comme un nouveau territoire d'intervention. Sollicitées parce qu'expérimentées en prévention spécialisée, elles ont en effet conscience de devoir aborder les choses différemment, mais en conservant les codes et la doctrine d'action.

75

On pouvait faire l'hypothèse que le titre d'éducateur et l'expérience de la confrontation avec des jeunes difficiles pendant plusieurs années donnaient suffisamment de valeur aux professionnels. Pari en partie perdu puisque les responsables associatifs comme les éducateurs recrutés ont d'abord fait référence aux principes de la prévention spécialisée avant de valoriser leurs capacités à éduquer les

76

jeunes qui ne l'étaient pas.

Ils se sont employés à vérifier que l'intervention qui leur était demandée ne dérogeait pas aux principes de la prévention spécialisée tout en ayant conscience de créer une nouvelle intervention qui ne s'y réduisait pas. Ainsi, en présentant leur mode d'intervention et leurs compétences, ont-ils eu tendance à « vendre de la prévention spécialisée » à la SNCF.

Au moment où le débat sur la prévention de la délinquance et les questions d'échanges d'information sur les jeunes font rage (sont-ils des traîtres à la cause ?), j'ai reçu une réaction à mon propre engagement dans cette initiative qui ressemblait à cela. Contribuent-ils à la grande chasse aux jeunes partout où ils se trouvent, ou seront-ils des vecteurs de la modernisation de l'éducation dans l'espace public ?

Les associations et les équipes engagées dans ce voyage ont néanmoins une vive conscience qu'ils ouvrent un nouveau chantier.

Ils sont, avec leurs principaux interlocuteurs de la SNCF, dopés par une attitude militante qui augmente les ressources professionnelles mobilisées et augure bien, à mon avis, de la suite. D'autant que la SNCF et la région sont très attentives aux résultats. Si ça marche... il reste encore beaucoup de wagons à accrocher.

Pour les équipes éducatives, l'enjeu est d'importance. Elles vont devoir assurer progressivement le passage de leur référentiel d'origine à celui qu'elles vont contribuer à construire et qui devrait leur octroyer une nouvelle identité professionnelle : « Éducateur de ... », à eux de trouver les mots pour le dire.

Jean-Christian Sinsoilliez, Mission Prévention Sécurité, Conseil régional PACA (Tél : 04 91 57 55 25)

Michel Rouvier, Délégué à la Sûreté, Direction régionale de la SNCF (Tél : 04 95 04 29 19)

Yves Grognot, Directeur général de l'ADDAP 13 (Tél : 04 91 71 80 00)

Francis Milliasseau, Directeur du service Prévention, ADSEA 06 (Tél : 04 93 72 40 72)

1] À ce que j'en sais, elle est la seule région dans ce cas.

2] Synonyme de prendre sur le fait, arrêter, bloquer, verbaliser. Mais, à l'occasion, il faut s'asseoir sur les récalcitrants pour effectuer les missions de sécurité.

3] La crainte révérencielle est depuis longtemps rangée aux archives des nostalgies éducatives.

4] Encore qu'il s'agit là d'un pléonasme, les interventions sur mandat se font rarement dans l'espace public.

5] Les initiatives de médiateurs, messagers, grands frères en région parisienne, ont laissé des souvenirs dévastateurs chez les cheminots.

6] La médiation est une intervention de régulation d'un conflit entre deux personnes qui acceptent le médiateur et sa proposition. Elle a pour but de les conduire dans des délais courts, à convenir entre eux d'une solution réduisant la tension qui les relie. Elle est ponctuelle et n'a pas vocation à s'occuper de

leur éducation.

- 7] Il y avait initialement l'aide aux victimes, mais ce n'était pas très cohérent avec le reste.
- 8] Dans son dernier ouvrage *La prévention dans tous ses états. Histoire critique des éducateurs de rue*, Gilbert Berlioz construit une définition des différentes formes de prévention tout à fait opératoire.
- 9] En langage cheminot : le chef de gare.
- 0] Elle a réellement commencé en octobre 2004 pour une période expérimentale de deux ans sur les lignes de Nice à Cannes et de Marseille à Aubagne.

Jean-Marc, pionnier marseillais de l'éducation dans la rue des années 1950, aimait à raconter qu'il avait organisé son premier club de prévention dans un wagon désaffecté que la sncf avait mis à sa disposition. Et je crois bien que son collègue Bernard, autre pionnier normand, avait fait de même.



Transgression

Yvon Pesqueux

► To cite this version:

| Yvon Pesqueux. Transgression. 2010. <hal-00509695>

HAL Id: hal-00509695

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509695>

Submitted on 14 Aug 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Transgression

Yvon PESQUEUX

CNAM

Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

PARIS

France

E-mail **yvon.pesqueux@cnam.fr**

Synonymes

Faute, fraude, triche, déviance

Définition

Transgression :

Introduction

Il est important de mettre au regard de la norme et de la règle, aussi bien le processus d'adhésion (dans sa version standard – la conformité, tout comme dans version intégriste – le conformisme) que le processus de transgression au travers de l'acte de déviance, c'est-à-dire ce qui conduit au hors jeu (plus dans le but de changer le jeu que d'être un mauvais joueur). La conformité est en effet ce qui va fonder l'acte de ressemblance, et donc quelque part les perspectives de l'institutionnalisation de même qu'inversement, l'acte de dissemblance fonde les perspectives de la transgression, compte tenu (ou non) des logiques de récompense (au nom de la conformité) et de sanction (au nom de la transgression perçue comme de la triche) sur la base du critère de plus ou moins grande obéissance ou désobéissance aux « règles ». Il y a donc entre le constat et le jugement positionnement par rapport à un référentiel moral et parfois juridique. Sans cette interférence, la transgression reste de l'ordre de l'ambigu ou, si l'on ajoute un zeste de jugement de valeur d'ordre moral – équivoque. La transgression, est ce qui se situe entre la limite (conçue pour être dépassée) et la frontière – ou la borne) qui, elle, ne se dépasse pas.

C'est aussi la référence à la conformité et au conformisme qui fondent les tensions « contrôle – discipline » dont l'issue ne va pas de soi. Le contrôle n'induit pas mécaniquement la discipline. En effet, comme le souligne F. Bourricaud (article

Yvon PESQUEUX

« transgression », *Encyclopedia Universalis*) : « la conformité n'est donc pas assurée par l'application mécanique de la contrainte et elle ne résulte pas infailliblement d'un calcul sur le résultat duquel des individus, pesant chacun son intérêt, se seraient mis d'accord ». Avec cet ensemble de notions, il est important d'ajouter l'intercession des convictions, la référence à une autorité d'arbitrage et aussi la question de la volonté et donc de conduite.

Comme les autres notions au préfixe « con- » (confrérie, concitoyenneté, etc.), conformité et conformisme fondent la ressemblance formelle en ne tenant pas compte de l'exercice de la volonté mais de l'intention. Il est à ce titre intéressant de mettre les deux notions de « conformité » et de « conformisme » en parallèle avec celles de « compromis » et de « compromission », deux notions où la volonté va intervenir. Le compromis entre la volonté du sujet et la référence conduit (ou pas d'ailleurs) à la conformité tout comme, à l'inverse, la souplesse de la référence co-construit le compromis. Il s'agit de concéder tout en restant vigilant. Le compromis est alors ce qui ouvre le champ de la transgression mais sans pour autant déboucher sur la triche. La compromission est beaucoup radicale et ouvre la perspective de la remise en cause de l'honnêteté du sujet et des modalités d'exercice de sa volonté. Avec la compromission, la résistance a cédé à tort ou bien encore il y a eu adhésion au pacte de compromission.

La transgression se définit rapidement comme un écart à la norme mais laisse ouverte la question de ses fondements. Si elle est liée à la personne, on ne peut aller jusqu'à en faire un attribut de la personnalité. La transgression est une co-construction issue des interactions entre une personne et des situations. Il en va ainsi de l'escapisme qui peut se définir comme « la décision de se soustraire à une société, tenue pour illégitime et pourtant trop forte pour qu'on lui résiste, et qui est susceptible de prendre des formes différentes. Il peut être strictement individuel (« pour vivre heureux, vivons cachés »), ou au contraire s'étendre au comportement d'un groupe tout entier, qui cherche avec plus ou moins de bonheur à se soustraire aux pressions d'un milieu hostile, par exemple en s'y fondant au moins en apparence » (F. Bourricaud, *op. cit.*). Il en va à l'inverse du *coming out* par exemple, mais on entre alors dans une perspective communautarienne voire communautariste. La transgression se fonde aussi au regard de la figure du rebelle qui s'en prend au système de normes et / ou au système de valeurs, les modalités de confrontation permettant de distinguer le révolté du révolutionnaire. Comme rebelle, le révolté se confronte plutôt de façon isolée à des normes ou à des valeurs sans établir de liens entre elles (cf. la figure de l'anarchiste) tandis que le révolutionnaire (tout comme le dissident) s'attaque, avec d'autres, aux principes réunissant normes et valeurs de façon globale. Avec la transgression citoyenne, un citoyen peut refuser d'obéir au

pouvoir en place et s'installer dans une opposition résolue et affirmée. La désobéissance civile, théorisée par Thoreau, est une déclinaison de cette souveraineté d'empêchement. En refusant de payer des impôts à un gouvernement légitimement élu, mais qui menait une guerre qu'il jugeait injustifiable (la guerre d'indépendance des Etats-Unis), il s'est mis en retrait de la vie publique. Ce type d'action a été repris par Gandhi dans l'Inde coloniale pour lutter contre le pouvoir anglais et par Mandela sous le régime de l'apartheid en Afrique du Sud. Le délinquant s'écarte volontairement des normes pour les contourner à son strict profit. Les contiguïtés entre les types de transgression doivent être soulignées.

Mais la transgression naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. Son origine peut être considérée comme relative à une initiative individuelle (du fait de l'exercice de la volonté), à l'impossibilité individuelle de se conformer à la norme (pour des raisons cliniques) mais aussi fonction du regard porté par le groupe conforme. Elle n'est donc pas seulement un écart à la norme. Dans ce dernier cas, la transgression peut être considérée comme une diversion par rapport à la conformité.

La dérive opère par absence de volonté tout comme la « dérive » des continents serait pour nous, humains, quelque chose d'« inéluctable ». La dérive *« est un changement imperceptible pour les contemporains. Elle consiste dans l'accumulation de changements minuscules et insignifiants par eux-mêmes, mais qui aboutissent à des résultats innovateurs, ce qui donne un sens rétrospectif à l'accumulation et la soustrait au hasard pur »*. C'est pourtant une des définitions du changement (Boudon *et al.*, 2003). La notion de « dérive » indique aussi l'idée d'une conceptualisation non finalisée, résultant d'un empilement de conceptions successives et / ou coïncidentes là où la référence récurrente à l'injonction à la conformité relève le plus souvent d'une référence non réfléchie.

L'incivilité est aussi une manifestation transgressive. Outre l'aspect matériel des nuisances occasionnées par l'incivilité, c'est bien des mœurs et de leur fondement dont il est question, mœurs où la question de la tolérance vient jouer un rôle. L'incivilité comme manifestation contemporaine peut alors être vue comme une manifestation intolérante face à l'intolérance ressentie envers la catégorie à laquelle on appartient, incivilité venant déclencher tout l'arsenal des politiques sécuritaires. Elle pourrait ainsi naître de la « déception » des individus et des groupes concernés face au fonctionnement de la société, déception accrue dans les catégories du « moment libéral » (Pesqueux, 2007), c'est-à-dire cette période où nous accordons une légitimité à l'individualisme

dans une perspective de la société civile venant recouvrir la sphère politique. L'incivilité est le miroir du propriétaireisme possessif qui a été exacerbé durant cette période. L'incivilité est aussi la notion ayant permis l'émergence du champ lexical policier en politique avec des figures telles que le récidiviste, le mineur délinquant, la zone de non droit, la violence urbaine, le jeune d'origine étrangère, en échec scolaire, etc.

C'est aussi l'occasion de se poser la question de l'occurrence de l'incivilité : il n'y aurait pas d'écoute, pas de façon autre d'exprimer sa critique, sa désapprobation, jouissance jubilatoire dans l'expression de celle-ci. Mais l'incivilité ne signifie pas seulement conflit. Elle en « dépasse » la dimension. Le thème de l'incivilité est plus ancien qu'il n'y paraît : classes laborieuses, classes dangereuses ! Mais le développement de l'Etat providence et des classes moyennes s'est justement situé dans la perspective de l'anéantissement de cette vision et des peurs bourgeoises associées au développement en miroir des classes laborieuses. C'est à partir de la décennie 70 (si l'on excepte la manifestation fusionnelle paroxysmique de mai 68 – ouvriers, paysans, étudiants, même combat ! Classes moyennes unissez-vous et *in fine*, haro sur les casseurs !) et surtout dans la décennie 90 que voit se développer la légitimité associée aux clivages « hommes – femmes », « jeunes – vieux », « français – immigrés », immigrés entre eux, etc. et qu'apparaît la manifestation de l'incivilité sous d'autres conditions.

S. Roché(1993) propose une classification des différentes lectures de l'incivilité : éthologique (avec les cartes mentales du risque), culturelle (en relation avec les mœurs), politique (à cause des réponses qu'elles appellent de la part de l'État). Il analyse les incivilités à partir de quatre catégories des sources de « délitement » du lien social : 1) les actes de salissure et de dégradation ; 2) les abandons d'objets ; 3) les modes d'entrée en contact avec autrui ; 4) les conflits résultant de diverses nuisances sonores ou visibles. L'incivilité viendrait constituer le signe de la crise du pacte républicain et le déclenchement de la légitimité de sa répression.

Mais incivilité comme civilité d'ailleurs, outre les liens que ces deux notions tressent avec le concept de sécurité, ont aussi quelque chose à voir avec civilisation (la civilité est aussi être civilisé dans le cadre de la société qui est la sienne) et donc la culture mais aussi la nature, l'incivilité étant perçue comme le retour « atavique » à la barbarie comme étant en quelque sorte la manifestation de l'instinct agressif et prédateur.

Mais la transgression naît aussi de l'ambiguïté des normes qui ouvre alors le champ des interprétations (et donc des comportements) possibles. Et la multiplication des normes du « moment libéral » induit alors la multiplication des dérogations pour éviter les occurrences de transgression. Mais comme le souligne J. Selosse (2003), *« aucune conduite n'est déviante en soi, c'est la signification qu'on lui prête en fonction de critères normatifs individuels et sociaux qui lui confère ce caractère »*. Le déviant est donc perçu en tant que tel et, au nom de la cohérence, rejeté par les groupes sociaux dominants, quitte à rejoindre le groupe des déviants, groupes à forte cohésion.

Alors que la triche isole le tricheur qui n'est qu'une des modalités de la transgression même si elle est potentiellement cohésive au regard de l'existence éventuelle d'un groupe de tricheurs, il est question d'une double reconnaissance avec la transgression : celle du déviant par le groupe conforme et celle du déviant par le groupe de déviants.

En se référant à R. K. Merton (1968), il est possible de souligner la différenciation entre buts culturels et moyens institutionnalisés, c'est-à-dire entre valeurs et normes, la transgression résultant d'un écart entre les idéaux culturels proposés aux acteurs et les modèles légitimes de conduite. La primauté accordée aux idéaux culturels conduit à l'émergence de modes plus efficaces d'obtention des objectifs culturellement valorisés au travers de la transgression (l'innovation sociale). C'est dans cette perspective que viennent s'ancrer les modes d'adaptation individuelle tels que la résistance, l'évasion par abandon des valeurs et des normes, la rébellion qui, pour sa part, correspond à un effort de remplacement des valeurs et des normes rejetées par un autre système culturel et normatif et la triche.

Un autre point d'entrée sur les figures de la transgression repose sur la relation entre l'intention et l'acte c'est-à-dire les motifs et le comportement observable. La conduite peut ainsi être perçue par autrui comme transgressive, sans être pour autant sous-tendue par des motifs du même ordre (par exemple dans le cas des injonctions paradoxales). Ce sont aussi les motifs qui peuvent être déviants, sans pourtant se traduire dans un comportement considéré comme tel. Il faut enfin souligner l'intérêt de la distinction entre la transgression comme fait et sa perception dans la mesure où, ce qui compte aussi, c'est la réponse suscitée de la part des autres membres du corps social. C'est aussi cette perspective qui permet de questionner le déterminisme normatif.

Pour sa part, L. Sfez (1992) distingue la déviance « normale » ou fausse déviance (individus membres d'un sous-système 2 prétendument déviant au regard des catégories d'un sous-système 1 tout en lui étant indispensable – la prostitution, par exemple) des

déviances partielles (de type 1 par remise en cause d'un ou de plusieurs sous-systèmes sans remise en cause des rapports dominants et de type 2 qui remet en cause les rapports de production) de la déviance totale où la distance est insurmontable. G. Lapassade (2006) situe la déviance en tension avec la pression vers l'uniformité et signale l'ambiguïté du rapport à la déviance qui oscille entre le rejet et le regret des apports que le déviant peut effectuer au groupe qui le rejette comme il en allait de la dualité du paria et du parvenu chez H. Arendt (1951), mais cette fois sous un angle politique.

La transgression peut être assimilée au fondement de la déviance, mais ne prend sens qu'au regard des autres termes possédant le suffixe « -gression » : la régression qui est un retour en arrière, une chute qui défait (ce qui la rapproche de la fuite mais la distingue du déclin, mouvement encore possible à ralentir), la progression, qui est un mouvement en avant, la digression, qui marque l'éloignement de la norme, sans jugement de valeur et l'agression qui est une manière violente d'imposer sa norme (ou de réagir au fait que l'Autre tente de vous imposer la sienne). La transgression est marquée par le jugement normatif sur le dépassement des limites au regard de la dualité « permis – interdit » dans la perspective de déplacer ces limites. C'est en cela qu'elle est plus générale que la triche. Elle contient l'idée de dépassement (des limites). La transgression introduit également l'idée de « motif » là où la déviance est plutôt redevable de l'acte. La transgression joue un rôle d'opérateur essentiel dans la mesure où elle est invention mais aussi la base d'une re-normalisation éventuelle.

C'est H. Becker (1985) qui a fondé la sociologie de la déviance à partir de la notion d'*outsider* compris comme étant un étranger au regard du groupe conforme dont les membres vont en miroir le juger comme étant un transgresseur dans la mesure où ils vont le considérer comme étant étranger à leur monde. S'appuyant au départ de sa réflexion sur une conception statistique de la déviance (le déviant est celui qui s'écarte de la moyenne), il va mettre l'accent sur l'idée de l'existence d'un mal pathologique qui serait imputé au déviant afin de fonder le jugement sur la personne à partir de l'acte. Or la déviance est moins l'attribut de l'acte commis que la conséquence de l'application d'un jugement de valeur par les membres du groupe social dominant, ce jugement étant assorti de sanctions adressées au transgresseur. La norme peut ainsi être comprise comme étant à la base d'un contrôle social venant fonder un intérêt à l'appliquer et à faire punir celui qui est perçu comme déviant.

H. Becker propose la typologie suivante du déviant :

obéissance à la norme transgression de la

norme

individu perçu comme déviant	accusé à tort	pleinement déviant
individu non perçu comme déviant	conforme	secrètement déviant

Il ajoute l'idée d'une perspective séquentielle de la transgression avec successivement:

- la transgression,
- l'engagement plein dans la transgression qui correspond à un acte de socialisation dans le groupe des déviants,
- la désignation publique de la transgression par le déviant comme par les membres du groupe conforme (l'identité du déviant se trouve ainsi affirmée),
- l'adhésion du déviant au groupe déviant (légitimation de l'identité du déviant).

Dans la perspective d'une approche dé-moralisée de la transgression, on retrouve ici l'expression d'un cycle d'apprentissage dont la cinématique est proche de celle proposée par I. Nonaka et H. Takeuchi (1995). La reconnaissance de la déviance est donc de l'initiative d'autrui au regard d'un jugement porté sur le comportement du transgresseur. C'est en cela que H. Becker parle d'« entrepreneur de la morale ». Le jugement de reconnaissance de la déviance relève de l'étiquetage et appartient en cela aux phénomènes sociaux et non à de la psychologie individuelle.

La conformité passe par l'intériorisation de la norme là où le conformisme passe par la dépendance et, comme pour la transgression, la déviance et la triche, il est bien question d'identification. Rappelons que là où la conformité à la norme opère par idéalisation, l'identification par la déviance opère par transgression. Comme on l'a déjà signalé, la conformité à la norme pose la question de la transgression acceptée : la dérogation. Et à la boulimie des normes du « moment libéral » correspond la boulimie des demandes de dérogation. A. Orléan (2001) met l'accent sur le mimétisme comme levier du conformisme. Il distingue trois types de mimétismes : le mimétisme normatif qui a pour but de ménager la désapprobation du groupe, le mimétisme auto-référentiel qui est de nature plus identitaire ou de nature mécanique (préjugé) et le mimétisme informationnel qui se réfère à l'action des autres comme étant de valeur supérieure. C'est la raison pour laquelle il ne se réfère pas à la notion de « norme » mais à celle de « convention ». Mais cet appareillage conceptuel, bien que rattaché à l'économie sur la question de la spéculation, ne permet pas de « penser » la transgression.

Key issues

Yvon PESQUEUX

La transgression appartient au quotidien de la vie des affaires. Elle est un facteur majeur de l'acte d'innovation.

Future directions

La transgression est un acte quotidien dans le fonctionnement des organisations. Ne peut-on considérer que les actes de responsabilité sociale de l'entreprise (corporate social responsibility) sont des transgressions du rôle normalement assigné à l'entreprise (réaliser des bénéfices pour assurer la rémunération des apporteurs de capitaux, celle des salariés qui créent la valeur économique, etc.) ? Ne peut-on considérer non plus qu'aucune innovation soit possible sans transgression ? Le fonctionnement de l'entreprise est également soumis à des normes à la construction desquelles ses représentants participent. Mais la multiplication des normes du « moment libéral » conduit à la fois à une production foisonnante et à une demande d'exceptions (une transgression normalisée) car leur origine est le plus souvent technique (quid de la compatibilité entre les normes comptables et les normes informatiques ?). Le fonctionnement de l'entreprise est alors écartelé entre son rôle économique et la nécessité de le transgresser. La *Corporate Social Responsibility* peut être envisagée sous ce prisme. A l'initiative des directions générales des entreprises multinationales, elle a suscité des attentes conduisant à une demande accrue. Elle se trouve en quelque sorte dépassée par elle-même.

Bibliographie

- ARENDT, H. 1951. *Les origines du totalitarisme* (trad.), Seuil, collection « Essais », Paris.
- BECKER, H. 1985. *Outsiders – Etudes de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris.
- BOUDON, R. et al. 2003. *Dictionnaire de Sociologie*, Larousse, Paris.
- LAPASSADE, G. 2006. *Groupes, organisations, institutions*, Economica, Paris.
- MERTON, R.K. 1968. *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New-York.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. 1995. *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck, Bruxelles.
- ORLEAN, A. 2001. « Psychologie des marchés. Comprendre les foules spéculatives » in J. Ravereau & J. Trauman (Eds.), *Crises financières*, Economica, Paris, 105-128.
- PESQUEUX, Y. 2007. *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris.
- ROCHE, S. 1993. *Le sentiment d'insécurité*, PUF, Paris, 1993.
- SELOSSE, J. 2003. article « déviance » in R. Doron & F. Parot (Eds.), *Dictionnaire de psychologie*, PUF, Paris.
- SFEZ, L. 1992. *Critique de la décision*, Presses de la fondation nationale des sciences politique, Paris.

LA THÉORIE DE LA « VITRE CASSÉE » EN FRANCE INCIVILITÉS ET DÉSORDRES EN PUBLIC

SEBASTIAN ROCHÉ

La notion d'incivilité a connu une certaine fortune. Le mot est fort ancien, il appartient au vocabulaire français depuis le 17^e siècle, dérivé du latin *incivilitas* (1426). En criminologie, il a été construit comme notion scientifique. Ainsi, aux États-Unis, on trouve la notion dès le milieu des années 1970. Mais c'est un article publié dans les années 1980 intitulé « Broken Windows » qui lui a donné une grande publicité¹. Il a inspiré la politique de lutte contre le crime à New York, dans le métro puis dans la ville². En France, des recherches qualitatives menées au milieu des années 1980 et poursuivies depuis ont également souligné l'impact des incivilités sur le sentiment d'insécurité et la dégradation soit des quartiers³, soit des établissements scolaires⁴. À partir de 1996, la presse a mis en avant le concept lui-même. Cette interface avec les médias est à l'origine de la diffusion de la notion (il faudrait également insister sur ses conditions sociales de réception, ce que nous ne ferons pas ici). On trouve désormais ce concept dans la rhétorique publique sur la sécurité (textes de lois, discours des ministres sur la prévention et la sécurité). La notion ne renvoie pas au fonctionnement du système pénal, mais à une question sociale plus large. Elle déborde la délinquance. En effet, elle ne dérive pas des qualifications pénales des actes commis⁵.

Deux questions sont soulevées par la littérature américaine. La première est celle du lien entre ces désordres (on utilisera ce mot comme synonyme d'incivilités) et le sentiment d'insécurité. N'y a-t-il pas là une source importante de la peur ? La seconde est celle du lien entre ces désordres et les vols simples (comportements acquisitifs sans violence) ou prédations (agressions physiques interpersonnelles). À nouveau, la littérature demande s'il n'y a pas dans les incivilités une des sources de la multiplication de ces comportements de vol et d'agression. L'objet de cet article est de proposer une définition des incivilités, puis de présenter certaines mesures empiriques des désordres et les liens qu'elles entretiennent avec des indicateurs de crainte et de confiance vis-à-vis des institutions publiques en charge de la sécurité à partir d'enquêtes quantitatives, principalement celles menées autour de ce thème à Saint-Étienne en 1995 et à Romans

1. J. Q. Wilson, G. L. Kelling, « Vitres cassées », *Les Cahiers de la Sécurité intérieure*, 15, 1^{er} trimestre 1994, p. 163-180 (traduction de « Broken Windows », *Atlantic Monthly*, mars 1982, p. 29-38).

2. G. L. Kelling, C. M. Coles, *Fixing Broken Windows, Restoring Order and Reducing Crime in our Communities*, New York, Free Press, 1996.

3. Nous en avons proposé un modèle d'analyse et fait une revue de la littérature, cf. S. Roché, *La société incivile*, Paris, Le Seuil, 1996.

4. J.-P. Payet, « Civilité et ethnicité dans les collèges de banlieue », *Revue française de pédagogie*, 10, 1992.

5. Sur ce point, cf. S. Roché, « Aux incivilités, répondre par les règles d'hospitalité », *La Revue de la CFDT*, 19, 1999, p. 24-33.

en 1998¹. Enfin, il s'agira de préciser la manière dont les incivilités pourraient influencer sur la fréquence des vols et agressions.

ENJEUX DES INCIVILITÉS

De nombreuses enquêtes quantitatives étrangères montrent empiriquement le lien entre les désordres et la peur du crime². Différents types d'éléments sont apportés. Les premiers sont issus d'enquêtes sur des données individuelles. Un des travaux pionniers, celui de J. E. Conklin³, souligne, à partir d'un sondage sur deux villes américaines, le poids que jouent ces incivilités. Ce travail est moins connu que « Broken Windows », il lui est pourtant nettement antérieur. Selon les universitaires associés au dépouillement, on retrouve, à partir des résultats des sondages nationaux du Home Office, dans le cadre du British Crime Survey, les mêmes relations statistiques : les personnes qui résident dans des quartiers marqués par les comportements incivils de la part de jeunes hommes, quartiers qui sont aussi ceux où la prostitution est visible, etc., sont plus inquiètes pour leur sécurité personnelle que les autres⁴. Des travaux quantitatifs spécifiques aux commerçants trouvent la même relation et ce, qu'ils soient localisés en centre ville ou dans des centres commerciaux⁵.

Des recherches américaines anciennes sur la désindividuation comme perte d'identité et facteur de violence⁶ ont pu suggérer que la prolifération des désordres est une cause nécessaire de la croissance des vols et agressions. Quand J.Q. Wilson et G. Kelling publient « Broken Windows » en 1982, ils mettent à la portée d'un public beaucoup plus large les résultats empiriques obtenus dans diverses enquêtes. Et, surtout, ils en proposent une lecture qui n'est pas celle d'une présentation de résultats. Leur texte, très littéraire, cherche à faire sentir et partager une problématique, une logique de dégradation de la qualité du voisinage, puis de la sécurité des personnes, dans un lieu donné. C'est pour cela qu'on parle aux États-Unis de *quality of life crimes* pour désigner les désordres. Ces qualités lui vaudront de devenir un classique. Leur théorie de la « vitre cassée » veut que « dans le cas où une vitre brisée n'est pas remplacée, toutes les autres vitres connaîtront bientôt le même sort » : dès que se multi-

1. Pour ces enquêtes, les documents auxquels nous nous rapportons sont : S. Roché, P.-A. Four, C. Blattier, P. Courtaud, Y. Grasset, C. Poisblaud, « La loi et l'ordre social ou le problème des incivilités », rapport pour le GIP droit et justice et la DIV, Grenoble, CERAT, 1998, 2 vol. (1 : « Les professionnels de l'ordre en public », 2 : « Les désordres urbains, une enquête quantitative dans la commune de Saint-Étienne ») et S. Roché, S. Boule, « Sentiment d'insécurité, victimation et incivilités, une enquête quantitative dans la commune de Romans », rapport d'enquête, Grenoble, CERAT-ville de Romans, 1998.

2. Par exemple, R. Sampson, J. Cohen, « Deterrent Effects of the Police on Crime : a Replication and Theoretical Extension », *Law and Society Review*, 22, 1988, p. 163-190 ou W. G. Skogan, *Disorder and Decline : Crime and the Spiral of Decay in American Neighborhoods*, New York, Free Press, 1990.

3. J. E. Conklin, *The Impact of Crime*, New York, Macmillan, 1975.

4. M. G. Maxfield, « Fear of Crime in England and Wales, London », *Home Office Research Study*, 78, 1984, p. 15.

5. A. Beck, A. Willis, *Crime and Security. Managing the Risk to Safe Shopping*, Leicester, Perpetuity Press, 1995.

6. P. Zimbardo, « The Human Choice. Individuation, Reason, and Order versus Deindividuation, Impulse and Chaos », dans W. J. Arnold, D. Levine (eds), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, University of Nebraska Press, 1970, p. 237-307.

plient des signes d'abandon, le vandalisme se manifeste, suivi de comportements de vols et d'agressions.

Le livre déjà cité de W.G. Skogan, *Disorder and Decline*, s'appuie sur l'analyse secondaire de 40 quartiers de villes américaines pour lesquels des données comparables ont été réunies. Ce sont donc des unités écologiques (et non des individus physiques) qui font l'objet de régressions. W.G. Skogan a statistiquement montré que, même si l'on prend en considération le taux de rotation des ménages, le taux d'étrangers ou la mixité ethnique de la population et enfin la pauvreté dans un quartier, on n'explique pas, au sens statistique, le niveau de délinquance – et notamment des cambriolages – sur l'espace étudié sans prendre en compte les incivilités. On apprend « qu'il n'existe pas de passage significatif entre les variables sociales et économiques et celle du crime dans le voisinage, sauf par la médiation du désordre. Réunis, ces facteurs expliquent, en ce qui concerne les taux de cambriolage, 65 % de la variance, dont la quasi-totalité est canalisée par le désordre sur le quartier »¹. Ce résultat apparaît comme une confirmation de l'hypothèse qui fait des incivilités un maillon central de la chaîne qui unit ségrégation socio-économique et certains crimes ou délits.

En France, au plan universitaire, les choses sont sensiblement différentes. La notion a été utilisée plus tardivement et il n'y a pas de travaux quantitatifs pour valider ou invalider la corrélation entre existence des incivilités et sentiment d'insécurité. Par ailleurs, les écologies de la délinquance et des désordres n'ont pas fait l'objet d'investigations systématiques.

VERS UNE DÉFINITION DES INCIVILITÉS

La notion d'incivilité est très difficile à circonscrire de manière stricte. On retrouve les écueils connus avec la notion de déviance. Comme l'a noté A. Ogien², il est très délicat de parler de la déviance en général. Étant donné qu'elle renvoie à la normalité, elle suppose d'embrasser toute l'organisation sociale et politique d'une collectivité. D. Downs et P. Rock dans leur classique *Understanding Deviance* commentent leur introduction en indiquant que l'intitulé même « sociologie de la déviance » est « quelque peu trompeur »³. Des actes catalogués comme déviants par certaines théories ne le sont pas par d'autres et les mêmes actes sont qualifiés de « régression » ou jugés positivement suivant les écoles⁴. Une sociologie des incivilités en général n'échappe pas à ces limites et débats.

Nous proposons de parler de certaines incivilités ou désordres comme des ruptures de l'ordre dans la vie de tous les jours, ce que nous avons nommé « l'ordre en public »⁵ dans une société donnée à un moment donné. Il s'agit d'une définition liée à ce que nombre d'acteurs ordinaires considèrent comme ordre et pas nécessairement à ce que les institutions qualifient d'ordre⁶. Cet ordre en public relève de « petites

1. W. G. Skogan, *Disorder and Decline...*, op. cit., p. 75

2. A. Ogien, *Sociologie de la déviance*, Paris, Dunod, 1995.

3. D. Downs, P. Rock, *Understanding Deviance*, Oxford, Clarendon Press, 1988, p. 1.

4. *Ibid.*, p. 3.

5. S. Roché, *La société incivile*, op. cit.

6. Bien qu'ils ne développent pas cette notion précise sur l'organisation des interactions, les travaux de E. Goffman (par exemple, *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit, 1973) n'ont rien perdu de leur actualité et ont guidé notre approche.

choses » visibles. Mais on comprend qu'il y a là également des distinctions suivant les sensibilités ou appartenances sociales sur l'évaluation de ce qu'est le « bon ordre ». Comme H. Becker l'a rappelé à propos de la déviance dans *Outsiders*, « puisque la déviance est... une conséquence des réactions des autres à l'acte d'une personne, les chercheurs ne peuvent pas présupposer qu'il s'agit d'une catégorie homogène »¹. Cette hétérogénéité est tout à fait caractéristique des désordres en public.

Les incivilités ou désordres en public sont des choses qui bousculent les « apparences normales »². Comme H. Becker, il nous semble que l'objet observé (déviance ou désordre) est construit par une transaction entre une collectivité et un ou des individus. En conséquence et bien que nous utilisions d'autres moyens empiriques, comme lui nous nous intéressons moins « aux caractéristiques personnelles et sociales des déviants » qu'aux processus en jeu³. Les réactions des personnes aux incivilités (par le repli ou la fuite) participent à la construction du problème de l'insécurité (cf. tableaux 9 et 10).

En revanche, contrairement à la déviance telle que H. Becker la définit, il ne nous semble pas qu'il y ait d'application « de règles de sanctions à un transgresseur »⁴ à propos des incivilités. Jugées peu condamnables, elles suscitent des contournements plus que toute autre chose⁵.

D'un point de vue factuel, que pourraient être ces incivilités ? Ce sont donc 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 (tags, boîtes aux lettres abîmées, vitrines brisées, etc.). Ces faits sont d'une grande hétérogénéité les uns par rapport aux autres. On peut donc se demander ce qui motive de les rassembler. Il nous semble qu'un premier élément peut être noté en creux. Ce ne sont ni des vols personnels, ni des agressions personnelles. Cela est très important. Lorsque les désordres touchent les biens, il ne s'agit donc pas de vols importants, mais tout au plus de larcins et des déprédations. Lorsqu'elles touchent les personnes, il ne s'agit pas de prédatons, c'est-à-dire d'agressions physiques, mais tout au plus verbales (et au minimum une rupture des codes de « savoir vivre »). Au contraire du vol qui est une « ponction insidieuse » pour reprendre l'expression de l'historien Yves Castan⁶, les désordres se cherchent des cibles visibles et sonores (pour les dégradations, les tags), se localisent là où la vie sociale se déroule (dans les halls d'immeubles plutôt qu'au dernier étage, etc.) et aucun profit économique n'est tiré de leur commission⁷.

1. H. Becker, *Outsiders*, Paris, Anne-Marie Métailié, 1985.

2. E. Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, op. cit.

3. H. Becker, op. cit., p. 33.

4. *Ibid.*

5. Le contexte a changé depuis la première publication de *Outsiders* en 1963. Et la tolérance vis-à-vis de nombre de comportements a augmenté (qu'il s'agisse de l'homosexualité, de l'usage de la marijuana ou même du vol : sur ce dernier point, entre 1975 et 1989, cf. A. Percheron, « Peut-on encore parler d'héritage politique en 1989 ? », dans Y. Mény (dir.), *Idéologies, partis politiques et groupes sociaux. Études réunies par Yves Mény pour Georges Lavau*, Paris, Presses de Sciences Po, 1989.

6. Y. Castan, *Honnêteté et relations sociales en Languedoc (1715-1780)*, Paris, Plon, 1975.

7. Sauf si on les utilise comme système de marquage du territoire et pression instrumentale destinée à faire fuir les résidents d'un espace pour l'occuper en but d'un commerce illégal, par exemple.

La théorie de la « vitre cassée » en France

Un second élément peut être tiré de l'appréciation qu'en donnent les personnes. Ces faits ont une caractéristique essentielle : ils ne sont pas jugés graves et condamnables. Nous ne disposons pas de collecte de données d'enquête nationale et répétée dans le temps. Des résultats par ville précisent quelque peu les choses : une enquête par sondage a été conduite par l'IFOP en 1998 pour la préfecture de Paris sur ce thème. La qualité des formulations laisse à désirer, mais dans l'ensemble la hiérarchie des faits transparait assez bien. Les atteintes physiques sont les moins supportables (3 premiers items), suivies des dégradations, puis des souillures et du manque de propreté (et enfin des ventes à la sauvette).

Tableau 1. « On parle de plus en plus d'incivilités. Pouvez-vous me dire si les incivilités suivantes vous paraissent extrêmement insupportables, insupportables, supportables... ? »
% de « supportables »

le racolage et l'exhibitionnisme sexuels	10	les nuisances sonores	28
l'abandon de seringues usagées	10	les problèmes de propreté dans les immeubles, les espaces verts, les transports en commun	28
les animaux dangereux	12	les crottes de chien	29
les insultes et provocations	12	les inscriptions sauvages, les tags	36
les actes de vandalisme contre le mobilier urbain	10	le regroupement d'individus sans activité dans les lieux publics ou les parties publiques d'immeubles	44
les dégradations des parties communes d'immeuble	13	les troubles du voisinage	44
les dégradations de véhicules	16	les ventes à la sauvette	70

Source : sondage IFOP de janvier 1998, 1 004 personnes représentatives de la population de Paris âgées de 18 ans et plus, rapport pour la préfecture de police de Paris, « L'appréciation des actions de sécurité », p. 40.

Une enquête menée à Saint-Étienne en 1995 (cf. la troisième partie de cet article) montre également que, si l'on introduit le vol, il est jugé plus condamnable (lorsqu'il se produit dans un supermarché et *a fortiori* chez un petit commerçant) que de ne pas payer dans les transports en commun et jeter des papiers par terre.

Tableau 2. « Pour chacune des choses suivantes, pouvez-vous me dire si elle vous paraît tout à fait condamnable, plutôt condamnable, pas vraiment condamnable ou pas du tout condamnable »

%	jeter des papiers par terre	ne pas payer les transports en commun	voler dans un grand magasin	voler chez un petit commerçant
tout à fait	44	54	70	78
plutôt	23	21	19	15
pas vraiment	21	15	6	3
pas du tout	11	7	3	2
NR	1	3	2	2

Source : enquête de Saint-Étienne en 1995.

Dans une autre enquête conduite à Romans en 1998, on a ajouté dans la liste l'agression physique et le regroupement de jeunes qui se situent à l'opposé l'un de l'autre dans la hiérarchie des actes condamnables.

Tableau 3. « Pour chacune des choses suivantes, pouvez-vous me dire si elle vous paraît tout à fait condamnable, plutôt condamnable, pas vraiment condamnable ou pas du tout condamnable »

	<i>une agression physique dans la rue</i>	<i>les dégradations de véhicules (rayures, etc.)</i>	<i>le vol dans un magasin</i>	<i>ne pas payer les transports en commun</i>	<i>les inscriptions sauvages, les tags</i>	<i>le regroupement de jeunes dans des lieux publics ou des immeubles</i>
tout à fait	96	82	75	45	44	12
plutôt	3	12	17	27	21	11
pas vraiment	0	4	6	22	28	48
pas du tout	0	1	1	4	6	27
NR	1	1	1	3	1	3

Source : enquête de Romans en 1998.

Ces résultats recourent et confirment des travaux comme le volet français des enquêtes européennes sur les valeurs qui demande de noter le degré de condamnable des comportements : ceux qui sont rangés ici sous le terme d'incivilité sont jugés les moins condamnables ¹. Ils rejoignent aussi des travaux classiques qui montrent que le jugement sur la *gravité* d'un fait est lié à l'atteinte à l'intégrité physique (avérés et anticipés), les pertes monétaires, la violence comme moyen d'action, la vulnérabilité de la victime et l'intention coupable ².

Ces résultats sont cohérents. En dépit des variations qui existent d'un lieu à l'autre ou d'une catégorie sociale à l'autre, des régularités apparaissent : qu'on fasse un sondage à Paris, dans une grande agglomération de province (Saint-Étienne) ou dans une ville moyenne située hors d'une grande agglomération (Romans), les incivilités ont une qualité essentielle : elles sont jugées moins condamnables que des faits estimés plus graves. Insistons sur ce point : c'est relativement à des faits *graves* et bien plus *rare* par leur fréquence qu'on demande de les juger dans les sondages.

Au total, nous proposons de 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 de cette définition les faits qui relèvent du familial et du privé ³).

INCIVILITÉS ET SENTIMENT D'INSÉCURITÉ : RÉSULTATS EMPIRIQUES

Nous avons mis sur pied deux enquêtes qui essaient de tester certaines hypothèses quant aux effets sociaux des incivilités.

L'enquête que nous avons conduite à Saint-Étienne porte sur un échantillon de 920 personnes représentatif de la population âgée de 18 ans et plus et tiré suivant la méthode des quotas croisés (sexe, âge, situation professionnelle) et stratifié par quartier (les 28 zones Insee). Elle s'est déroulée entre mai et juillet 1995. L'enquête que

1. J. Stoetzel, *Les valeurs du temps présent*, Paris, PUF, 1984 ; H. Riffault (dir.), *Les valeurs des Français*, Paris, PUF, 1994, p. 201-225.

2. T. Sellin, M. E. Wolfgang, *The Measurement of Delinquency*, New York, Wiley, 1964 et M. E. Wolfgang et al., *The National Survey of Crime Severity*, Washington, USDoJ, Bureau of Justice Statistic, 1985.

3. Sans ignorer les fluctuations de cette distinction, Ph. Ariès, R. Chartier (dir.), *Histoire de la vie privée*, Paris, Le Seuil, vol. 3, 1986.

nous avons conduite à Romans porte sur un échantillon de 701 personnes représentatif de la population âgée de 18 ans et plus et tiré suivant la méthode des quotas croisés (sexe, âge, situation professionnelle) et stratifié par quartier (les 6 zones Insee). Elle s'est déroulée en juin 1998.

Dans les deux cas, le questionnaire a été conçu de manière à avoir plusieurs questions sur chaque dimension des incivilités. Il a permis de prendre en considération plusieurs aspects des désordres : les occupations d'espace par les jeunes, l'entretien du quartier (l'état des bâtiments et des rues, la présence de bouteilles par terre), les dégradations (boîtes aux lettres abîmées, vitres cassées, abris bus dégradés, tags sur les murs, voitures volontairement dégradées), les problèmes avec les voisins (bruit, odeur, saleté), l'affichage en public de comportements déviants (achat et vente de drogue, consommation de drogue ou d'alcool).

Nous nous contentons d'utiliser ici deux mesures des désordres : un indice cumulatif des dégradations dans le voisinage ¹, et un indice synthétique global ² des types de désordres dans le voisinage. Il s'agit d'indicateurs statistiques : l'extension des incivilités étant bien plus vaste, il ne faudrait donc pas les y restreindre. Si le principe de constitution des indices est le même d'une enquête à l'autre, certains indicateurs font défaut pour Romans : le questionnaire a en effet été réduit dans sa durée. Les pourcentages ne peuvent donc pas être comparés directement d'une enquête à l'autre.

QUI CONSTATE LES DÉSORDRES ?

Précisons d'abord que ces descriptions sont faites par les habitants eux-mêmes, il ne s'agit donc pas d'un jugement porté sur un quartier stigmatisé ou non par ceux qui n'y résident pas. À Saint-Étienne, les variables les plus discriminantes pour décrire la

1. La question des dégradations est abordée dans les questions q42 (boîtes aux lettres abîmées), q43 (vitres d'entrée cassées), q44 (abris bus, cabines téléphoniques dégradés), q45 (graffitis, traces sur les murs), q47 (voitures abîmées). Elle se distingue de l'entretien du quartier parce que ce dernier est focalisé sur des traces qui sont le résultat d'actions volontaires dont le but est d'endommager. Il ne s'agit pas, par exemple, de détériorations liées à un mauvais entretien du bailleur (même si on peut dire qu'il est de son ressort de réparer rapidement les vitres cassées). On calcule une note globale de dégradations comprise entre 5 et 20 (des dégradations fréquentes correspondant à une note de 5). La variable a ensuite été recodée et 3 niveaux de dégradations ont été créés : dégradations fréquentes (note comprise entre 5 et 11), dégradations moyennes (note comprise entre 12 et 16) ; dégradations rares (note comprise entre 17 et 20).

2. À Saint-Étienne, l'indice global synthétise les différents désordres présents dans les voisinages. Il reprend quatre thèmes : consommation de drogue ou d'alcool en public, gêne de voisinage, entretien et dégradations. Il permet de connaître la fréquence des problèmes que les personnes interrogées disent rencontrer dans leurs quartiers. Pour la création de cet indice global, les 4 indices précédents ont été recalculés sur un mode binaire (en deux positions = pas de problèmes ou existence d'un problème) de manière à donner un poids égal à chacun d'entre eux. En effet, on ne pouvait additionner les scores de l'indice de dégradations dans le quartier (noté sur 16), celui de l'entretien du quartier (noté sur 12) et celui de la présence de drogue (noté en 2 positions). Cette attitude aurait conduit à donner aux variables un poids qui reposait uniquement sur les principes de codage, bref les conventions de rédaction du questionnaire. L'indice global d'incivilité correspond au nombre de fois que les personnes interrogées ont été classées dans la catégorie des témoins d'incivilités sur les 4 variables binaires (drogue, gêne par les voisins, mauvais entretien du quartier ou dégradations importantes). L'indice compte 5 modalités : pas de désordre (n = 229) ; 1 désordre (n = 215) ; 2 désordres (n = 245) ; 3 désordres (n = 132) ; 4 désordres (n = 50). Elles sont regroupées en 3 pour les contrôles.

présence des dégradations sont le type de quartier ¹ – les quartiers défavorisés étant particulièrement touchés –, le type d'habitat – qui sous une autre forme nous dispense une information redondante pour une part –, puis l'âge. Les variables de sexe ou encore la participation associative n'introduisent pas de différence statistiquement significative dans les perceptions.

Le fait que le sexe n'influe pas sur la perception des dégradations indique qu'il ne s'agit pas d'un indicateur comparable à celui de la peur personnelle (cf., par exemple, le volet français de l'International Crime Victimization Survey de 1996 ² ; ou la dernière enquête nationale conduite par l'INSEE ³). Le désordre perçu ne peut être apparenté purement et simplement à une crainte ressentie subjectivement. Et l'on ne peut retenir l'hypothèse que la vulnérabilité ⁴ corporelle ou sociale est projetée dans l'environnement. L'inactivité de la variable d'associativité milite dans le même sens : l'isolement et la vulnérabilité sociale de ceux qui se coupent de la vie collective locale n'est pas facteur de perceptions différentes de la fréquence des incivilités.

Les personnes les moins exposées aux dégradations dans leur voisinage sont âgées de 45 ans et plus. Plus souvent propriétaires de leur logement individuel, disposant de revenus supérieurs aux jeunes ménages, résidant en dehors des grands ensembles et sortant plus rarement, elles les ignorent plus souvent. Les ouvriers sont indiscutablement plus touchés (elles sont fréquentes pour 21 % d'entre eux, contre 14 % des employés et des professions intermédiaires et 9 % des cadres), car à l'évidence ils habitent dans les espaces les moins favorisés. Mais ces variations ne sont pas les plus importantes statistiquement parlant. De plus, l'introduction d'une subdivision suivant la précarité de l'emploi au sein des populations ouvrières-employées ou cadres-professions intermédiaires ne renforce pas le phénomène.

De ce point de vue, l'enquête menée à Romans donne globalement des résultats redondants. Les variables associative ou de sexe sont également inactives. Les personnes modestes constatent plus souvent les désordres « fréquents » dans leur voisinage (28 % chez ceux dont les revenus sont inférieurs à 7 500 F pour le ménage contre 16 % pour ceux dont les revenus sont supérieurs à 15 000 F). Les résidents du quartier défavorisé sont 54 % à faire de même contre 7 % à 12 % dans les zones résidentielles et 21 % en moyenne dans la commune. En revanche, les personnes jeunes (18-34 ans) les constatent plus souvent (31 % les disent fréquents contre 11 % des 55 ans et plus) : ce n'est donc pas la tranche intermédiaire qui observe le plus souvent ces désordres.

1. Nous avons rassemblé, à Saint-Étienne, les 28 quartiers INSEE de la ville en 4 classes sur la base des indicateurs sociaux disponibles à partir des données sociales de la caisse d'allocations familiales. Chaque quartier obtenait un score à partir du nombre moyen d'allocataires du RMI, de familles monoparentales, etc. Les quartiers qui appartiennent à la classe 1 sont les plus défavorisés et ceux qui appartiennent à la classe 4 les plus favorisés, les deux autres catégories étant intermédiaires. Pour Romans, étant donné la taille plus limitée de la ville et l'existence de 7 quartiers INSEE, nous avons simplement utilisé 3 types de quartiers : le centre, le quartier d'habitat social de la Monnaie, les autres quartiers de la commune.

2. J.-P. Grémy, *Les Français et la sécurité*, Paris, IHESI, 1997, p. 143.

3. E. Crenner, « Insécurité et sentiment d'insécurité », *INSEE Première*, 501, décembre 1996.

4. M. Killias, « Vulnerability : towards a Better Understanding of a Key Variable in the Genesis of Fear of Crime », communication au Congrès de l'Association internationale de criminologie, Hambourg, 1988.

Tableau 4. Les dégradations (indice) selon quelques variables socio-démographiques

	fréquentes	moyennes	rare	V de Cramer / p
ENSEMBLE (N = 921)	15,2	42,7	42,1	
ÂGE				0,18
18 – 24 ans	19,2	40,4	40,4	0,002
25 – 34 ans	15,1	37	47,9	
35 – 44 ans	18,4	47,4	34,2	
45 – 54 ans	22,6	42,6	34,8	
54 – 64 ans	7,5	52,5	40	
Plus de 65 ans	9,9	39,6	50,5	
PROFESSION (N = 433)				
artisans/commerçants	20	44	36	
cadres	8,5	42,6	48,9	
professions intermédiaires	13,8	41,4	44,8	
employés	13,7	44,4	41,9	
ouvriers	21,4	45,8	32,8	
ORIENTATION POLITIQUE				0,15
PC et extrême gauche	17	42,6	40,4	0,02
PS et autre gauche	20,9	33,6	45,5	
RPR UDF autre droite	9,7	44,8	45,5	
Front national	16,7	58,3	25	
autres dont écologistes	10,3	56,4	33,3	
non réponse	14,4	44,1	41,5	
TYPE D'HABITAT				0,28
propriétaire en centre ville	9,7	46,3	44	0,000
prop. maison hors centre ville	8,2	30,6	61,2	
prop. appt hors centre ville	14,4	41,5	44,1	
locataire centre ville	5,2	42,7	52,1	
locataire HLM hors centre ville	28	43,7	28,3	
locataire non HLM hors centre	14,5	41,9	43,6	

*statistiquement non significatif.

Source : Saint-Étienne, 1995.

On pourrait arguer que la fréquence élevée des incivilités perçues est avant tout fonction de cadres idéologiques et notamment de l'orientation politique (la question a été posée à Saint-Étienne, mais pas à Romans). Pourtant, il ne semble pas que cela soit le cas. La variable de proximité partisane se montre assez peu susceptible de faire fluctuer les perceptions, qu'on soit de gauche ou de droite, en dehors de ceux qui s'identifient au Front national dont 25 % trouvent les dégradations « rares » contre 40-45 % pour la gauche ou la droite (cf. tableau 4). Mais leur poids très limité leur interdit d'être à l'origine des corrélations calculées sur l'ensemble de l'échantillon. Ensuite, de façon très instructive, l'enquête montre que les questions cognitives (c'est-à-dire engageant une description factuelle des incivilités) sont peu ou pas corrélées avec la proximité partisane, tandis que les questions qui engagent explicitement un jugement de valeur le sont beaucoup plus. Dès que la formulation n'utilise plus une simple intensité (fréquence estimée ou satisfaction affichée), mais demande un jugement (est-ce grave ?), ou colore la question par l'intentionnalité (les voitures volontairement abîmées), ou encore porte sur un sujet très politisé et moralement chargé (la drogue par opposition à l'alcool), on trouve des liens statistiques avec la sensibilité politique déclarée (cf. tableau 5).

On retrouve alors les personnes proches du Front national (n = 39) plus sensibles que toutes les autres aux voitures volontairement abîmées, au même niveau que la droite classique (UDF-RPR) en ce qui concerne la qualification des rassemblements

Tableau 5. Corrélations entre différents désordres dans le voisinage et la proximité partisane

	<i>corrélations (V de Cramer)</i>
entretien des bâtiments	NS
entretien des rues	NS
bouteilles vides par terre	NS
boîtes aux lettres abîmées	NS
vitres d'entrée cassées	NS
abris bus, bancs dégradés	NS
gêne par les voisins (saleté, odeurs, bruits)	NS
graffitis, traces sur les murs	NS
voitures volontairement abîmées	0.12 / $p = 0.03$
consommation/achat de drogue	0.16 / $p = 0.0003$
consommation d'alcool	NS
ne pas payer dans les transports (condamnables)	0.19 / $p = 0.002$
voler dans un supermarché (condamnables)	0.19 / $p = 0.002$
les jeunes qui se rassemblent (un problème grave)	0.15 / $p = 0.002$

de jeunes de « problème grave » et les condamnations morales du vol ou de la fraude (ils sont opposés à une gauche plus tolérante). Mais les proches du FN sont la même proportion que les gens proches du PS à signaler de la drogue dans leur voisinage. Les indicateurs que nous utilisons pour décrire les désordres étant construits à partir des questions factuelles, nous avons minimisé l'introduction de jugements globaux et moraux qui ne peuvent par conséquent être à l'origine (statistique s'entend) de la peur plus élevée. Et les relations statistiques décrites plus haut, entre inquiétudes et présence de désordres, résistent notamment au contrôle de l'âge, du sexe et de l'orientation politique. Au total, ces résultats laissent penser que nous avons là affaire à des descriptions de situations sur lesquelles les habitants sont d'accord quant aux critères d'évaluation de la fréquence.

INCIVILITÉS ET INQUIÉTUDES

Les indicateurs d'inquiétude retenus sont de deux types : la peur personnelle (peur d'une agression) et la peur altruiste d'une agression (indice, construit à partir de deux questions : la peur pour le conjoint et pour les enfants).

La peur personnelle ainsi que la peur altruiste sont très bien associées avec la manifestation d'actes d'incivilités (cf. tableau 6). Les deux indices de peur sont aussi bien corrélés avec les dégradations, alors qu'on sait que les deux populations inquiètes (pour soi/pour les proches) sont très différentes en termes d'âge et de sexe puisqu'elles présentent un profil renversé.

Tableau 6. Indice global de dégradations dans le voisinage et inquiétudes à Saint-Étienne

	<i>Fréquence des dégradations dans le voisinage</i>			
<i>% de fréquemment + quelquefois</i>	<i>fréquentes</i>	<i>moyennes</i>	<i>rare</i>	<i>V de Cramer/p</i>
peur pour soi d'une agression	53	38	22	$V = 0.23/0.000$
peur pour ses proches	83	67	52	$V = 0.23/0.000$

Nous avons recalculé les liaisons statistiques dans des sous-groupes de population. La taille limitée de l'échantillon nous a obligé à réduire le nombre de classe de l'indice synthétique de désordres au nombre de 3. Et le nombre de type de quartier est

La théorie de la « vitre cassée » en France

ramené à 3 (quartiers défavorisés ou zone 1, zone centre, autres quartiers). Les non-réponses et la constitution de l'indice font chuter les effectifs à 870 personnes pour la ville de Saint-Étienne (cf. tableau 7).

Tableau 7. Les dégradations et l'inquiétude à Saint-Étienne

<i>peur d'une agression pour soi (% frqt + qqfois)</i>	<i>Indice de dégradations</i>			
	<i>fréquentes</i>	<i>moyennes</i>	<i>rare</i>	<i>tau b/p</i>
population totale (N = 870)	69,5	59,1	38,4	0,23/0,0000
les hommes (N = 403)	56,3	47,7	27,6	0,22/0,005
les femmes (N = 467)	82,1	69,4	47,1	0,26/0,0001
- de 35 ans (N = 324)	69,6	58,7	33,1	0,28/0,0001
35-55 ans (N = 263)	63,3	50,0	35,9	0,19/0,001
+ 55 ans (N = 283)	80,8	68,5	45,9	0,25/0,0001
proche gauche (N = 256)	68,0	50,5	30,4	0,27/0,0001
droite avec FN (N = 190)	76,2	71,1	39,2	0,31/0,0001
droite sans FN (N = 154)	80,0	66,7	35,7	0,33/0,0001
quartiers zone 1 (N = 117)	61,2	41,7	25,0	0,25/0,004
quartiers zone centre (N = 206)	71,4	62,6	29,9	0,33/0,0001
quartiers autres (N = 547)	75,9	61,4	42,3	0,22/0,0001

Si l'on se penche sur un deuxième aspect de la peur, celle qui est exprimée pour les proches (le ou la conjoint(e), le(s) enfant(s) au domicile), on remarque aussi que les fréquences des dégradations et de l'inquiétude sont associées comme pour la peur d'une agression. Les résultats sont plus fragiles statistiquement puisque la population concernée est plus restreinte (il faut avoir un conjoint et/ou des enfants, $n = 581$), mais les seuils de significativité des corrélations sont corrects dans l'ensemble, sauf pour la sous-population de gauche pour laquelle les pourcentages évoluent cependant dans le sens attendu¹.

À Romans, nous obtenons des résultats identiques avec la peur personnelle d'une agression, mais l'échantillon ne permet pas de traiter la peur pour autrui étant donné que cela élimine par construction ceux qui n'abritent pas chez eux d'autres personnes comme les enfants. L'introduction d'une variable dichotomique quant aux revenus des ménages, seule différence introduite par rapport à Saint-Étienne, ne modifie pas le portrait d'ensemble. La variable synthétique « indice de dégradations » résiste aux contrôles réalisés.

Tableau 8. La peur personnelle d'une agression à Romans pour différentes sous-populations

<i>(% de fréquemment + quelquefois)</i>	<i>Indice de dégradations</i>			
	<i>rare</i>	<i>moyens</i>	<i>fréquents</i>	<i>tau b/p</i>
les hommes (N = 317)	4,3	10,5	29,2	0,29/0,0000
les femmes (N = 384)	17,7	23,5	41,1	0,27/0,0000
- de 35 ans (N = 238)	11,1	13,3	31,5	0,29/0,0000
35-54 ans (N = 212)	12,5	19,0	37,5	0,26/0,0000
+ 54 ans (N = 251)	12,0	21,1	41,4	0,29/0,0000
revenus < 7 500 Fr (N = 254)	16,7	19,6	40,0	0,21/0,0002
revenus > 7 500 Fr (N = 342)	11,4	14,2	33,3	0,30/0,0000
quartiers Monnaie (N = 101)	9,1	11,1	29,6	0,32/0,001
quartiers zone centre (N = 128)	18,6	28,3	34,4	0,21/0,01
quartiers autres (N = 471)	10,4	16,5	40,7	0,22/0,004

1. Cf. le rapport cité de l'enquête à Saint-Étienne.

Prenons maintenant un exemple issu de tensions relationnelles et non plus de signes matériels. Une précédente enquête, menée à Grenoble cette fois, portait sur les relations entre jeunes et commerçants. Un ensemble exhaustif de 632 commerçants et artisans a été interrogé¹. Nous avons trouvé de bonnes corrélations entre les incivilités et l'inquiétude. Déclarer que les jeunes sont auteurs de violences dans le commerce est naturellement corrélé avec la crainte ressentie dans le local commercial ($V = 0,18$; $S = 0,000$). Et la corrélation se renforce encore lorsqu'on ne parle plus de violence, mais simplement de difficultés, comme les insultes ou les bousculades ($V = 0,33$; $p < .000$).

INCIVILITÉS ET ADAPTATIONS COMPORTEMENTALES

D'autres éléments méritent d'être considérés. Ainsi, la mise en œuvre de comportements d'adaptation est statistiquement très liée à la fréquence des incivilités. Pour les mesurer, nous avons utilisé plusieurs indicateurs. Le plus important est sans doute constitué par la question suivante : « À la suite des incidents ou des violences dont on a parlé, avez-vous pris des précautions particulières ? » et notamment « Avez-vous déménagé ? » (les modalités de réponse étant : « oui, à cause de ces incidents » ; « oui, mais pour d'autres raisons » ; « je désire, j'essaie de le faire » ; « non, je ne désire pas déménager »). Nous n'avons pas demandé aux personnes les raisons pour lesquelles elles désirent déménager si elles ne l'ont pas encore fait. À partir des entretiens qualitatifs menés sur le sujet, nous avons remarqué que les personnes tendent à donner les raisons en fonction de leurs valeurs, de leur sensibilité politique. Ainsi, à gauche, notamment pour les gens qui sont venus volontairement dans un quartier populaire, il ne convient pas de dire qu'on part pour des questions liées à la sécurité. En rapprochant simplement leurs déclarations sur la qualité de l'environnement du logement et sur les désirs de partir, on leur évite certaines déclarations douloureuses.

D'une manière générale, les incidents ont poussé une petite proportion de personnes à déménager (à Saint-Étienne, 3,5 % de l'échantillon reconnaît l'avoir fait « à cause des incidents », et 6,3 % à l'avoir fait pour « d'autres raisons »). Par précaution méthodologique, nous les avons isolés du reste des enquêtés (il s'avère que leur inclusion ou leur exclusion des calculs ne modifie pas la structure des résultats). Il reste donc dans un quartier donné tous ceux qui n'ont pas déménagé. La majorité ne désire pas, à un moment donné, quitter les lieux. On ne peut savoir pourquoi dans l'enquête, mais on ne peut dire que tout le quartier veuille s'en aller. Cependant, la part de ceux qui désirent partir et/ou essaient de le faire est très liée à la fréquence des dégradations (cf. tableau 9). Certes, il ne s'agit pas de dire que nous avons isolé la seule cause du désir de départ : on peut penser à la taille du logement, au nombre d'enfants, etc. Mais ces autres causes n'ont pas de raison d'être liées à la fréquence des désordres dans l'environnement.

Le tableau 9 ne contient que les personnes qui n'ont pas déménagé et pourraient vouloir le faire ; les autres ont eu l'occasion de quitter les lieux lorsqu'elles le désiraient.

On peut faire l'hypothèse que les déprédations qui touchent un quartier sont un des moteurs adaptatifs du comportement, autant sinon plus que les cambriolages ou

1. Sur les aspects de méthode et pour le rapport d'enquête, cf. S. Roché, « Le commerce, les jeunes et la sécurité », rapport pour le CoDASE et le conseil général, Grenoble, CoDASE et CERAT, 1990.

Tableau 9. Le souhait de déménager à Saint-Étienne et à Romans

	Les dégradations dans le quartier			tau b/p
	fréquentes	moyennes	rarees	
déménager ? (St-Étienne)				
j'essaie / je désire	32	7	2	0.36
je ne désire pas	68	93	98	p = 0.000
déménager ? (Romans)				
j'essaie / je désire	27	5,4	3	0.24
je ne désire pas	63	94,6	97	p = 0.000

les vols d'automobiles, non pas du fait de leur gravité mais par leur répétition. Lorsqu'on regarde l'effet statistique du cambriolage puis des dégradations sur le désir de déménager à Saint-Étienne, on constate que le cambriolage n'en a pas de significatif, au contraire des dégradations. Même si l'on considère un type de délit qui affecte bien le désir de partir du quartier comme le vol lié à l'automobile (vol de véhicule et dans le véhicule), la corrélation est moins bonne qu'en prenant en considération les dégradations du voisinage.

À Romans, il en va de même : l'indice de dégradation du voisinage et l'indice général de désordres sont liés avec le désir de déménagement (respectivement tau b = .18 ; p = .000 et tau b = .23 ; p = .000) tandis que le cambriolage ne l'est pas ; et même en créant un indice de « victimation grave » (cambriolage + agression + vol de voiture), on n'obtient pas de liaison statistique avec le désir de déménager.

En termes de gravité perçue, le cambriolage, qui est un vol (et un viol de l'intimité), est plus douloureusement ressenti. Il est corrélé au sentiment d'insécurité (pour les Stéphanois : à la perception que l'on va être victime d'un cambriolage l'année suivante : tau b = .18 ; p = .01 / à l'installation d'une alarme : tau b = .19 ; p = .000 / au renforcement des portes : tau b = .21, p = .000 ; pour les Romains, à l'indice du nombre de protections installées au domicile : tau b = .22, p = .000). Mais sans doute parce que de nombreuses familles sont attachées à leur logement, ces cambriolages ne sont pas associés à un désir de départ. Cela est très important à nos yeux, car on voit que le désir de fuite, qui alimente la ségrégation spatiale, est corrélé à des événements qui se jouent dans les espaces collectifs¹.

Il y a un point essentiel, les atteintes graves (cambriolages, vols de voiture, agressions) touchent beaucoup moins de gens que les dégradations. Il y a un effet de masse des incivilités qui ne peut être compris si l'on ne s'intéresse qu'à la gravité des faits telle que les personnes l'évaluent.

En ne retenant que les personnes qui n'ont pas déménagé, on regarde les personnes qui n'ont pas mis en œuvre un moyen radical de se soustraire à un contexte de vie dégradé. Pour ceux qui sont concernés, un désir de départ frustré suppose de trouver d'autres réactions pour ajuster leurs comportements. En dehors du déménagement, nous avons proposé une série de possibilités, notamment : « Évitez-vous certains lieux ? ». On voit le rapport qui unit la présence de dégradations et l'évitement

1. D'une manière générale, le désir de déménager se renforce avec l'intensité des désordres. Les résultats des enquêtes logement de l'INSEE suggèrent la même chose avec le bruit et au sujet de l'environnement du logement (en dépit d'une formulation de question un peu imprécise) : il y a deux fois plus d'insatisfaits de leur logement en HLM en 1988 qu'en 1973 et parmi ceux qui trouvent leur logement bruyant ou son environnement déplaisant, respectivement 32 et 23 % en font un motif de déménagement (*Données sociales*, 1993, p. 427-428).

devenir deux fois plus fréquent dans les espaces les plus marqués par rapport à ceux qui le sont moins. Ces conduites sont le fait de ceux qui ne souhaitent pas déménager et qui se contentent de réduire leur exposition dans les lieux qu'ils craignent ou encore de ceux qui souhaitent partir sans le pouvoir (cf. tableau 10).

Tableau 10. La rétraction et la prise de parole à Saint-Étienne

	Les dégradations dans le quartier			V de Cramer /p
	fréquentes	moyennes	rare	
évitiez-vous certains lieux (% oui)	63	44	30	.23 / .0000
avez-vous renforcé votre porte (% oui)	35	33	25	.10 / .04
s'adresser à l'organisme logeur (% oui)	33	17	10	.24 / .003
s'adresser à la mairie ou à un élu local (% oui)	13	8	4	.11 / .02

(personnes n'ayant pas déménagé à la suite des incidents listés dans le questionnaire)

Une autre réaction possible est de se manifester auprès des services estimés compétents. Pour les dégradations, on peut essayer d'alerter l'office. L'enquête ne dit pas comment les personnes s'y sont prises, mais l'on constate que les demandes d'interventions sont d'autant plus fréquentes que les dégradations sont envahissantes (cf. tableau 10). Dans l'enquête de Romans, on remarque que, comme à Saint-Étienne, les personnes font d'autant plus appel à la mairie qu'elles sont dans un voisinage marqué par les désordres : ainsi, lorsqu'ils sont classés par l'indice synthétique de désordres dans la catégorie « rares », ils ne sont que 6 % à s'adresser à la mairie, contre 12 % dans la catégorie « moyenne » et 16 % dans la catégorie « fréquents » (tau b = .12, p = .008). Il ne faudrait pourtant pas laisser penser qu'il y a là une mécanique simple qui conduit toute personne gênée à le faire savoir. Les catégories sociales qui se font le plus entendre du maire ne sont pas nécessairement celles qui comptent le plus de membres exposés aux désordres. En effet, les Romanais propriétaires de leur logement sont 20 % à avoir interpellé la mairie contre en moyenne 11 % et seulement 9 % dans le quartier d'habitat social de la Monnaie. Dans le même ordre d'idée, parmi l'ensemble des Stéphanois exerçant une activité, moins de 5 % des ouvriers disent s'être adressés à la mairie contre 10 % des professions intermédiaires. Et au sein des locataires stéphanois, ils sont 12 à 13 % à l'avoir fait pour les ouvriers et employés contre 19 % chez les professions intermédiaires (les catégories supérieures ne sont pas représentées dans cette sous-population).

INCIVILITÉS ET INSTITUTIONS PUBLIQUES

La fréquence spatiale des désordres est aussi en relation avec la perception des institutions. Le policier, le magistrat ou le travailleur social peuvent penser leur image construite à l'aune de la qualité de leur action professionnelle telle que le métier la jauge. Ce paramètre intervient sûrement. Mais les résultats montrent que les incivilités sont corrélées à l'évaluation de leur travail tel que les « profanes » le perçoivent.

On a ainsi demandé aux Stéphanois s'ils pensent que la police, la justice, puis les travailleurs sociaux « s'occupent bien des problèmes qu'on leur soumet ». Il s'agit d'une mesure indirecte de satisfaction globale, teintée de proximité. Nous ne nous intéressons pas ici au score de satisfaction en lui-même qui est fonction des attentes (on est d'autant plus satisfait qu'on n'attend rien) et mériterait une analyse à part

entière. Aux Romanais, nous avons demandé s'ils ont « confiance » dans les institutions que sont la police, la justice, la mairie et dans les travailleurs sociaux.

Les deux figures les plus importantes pour les personnes interrogées sont la police et la mairie. Il y a, avec le maire, une personnification de l'institution la plus proche du citoyen. Malheureusement, aucune question n'a été prévue sur le maire dans l'enquête de 1995. Seule celle de 1998 l'a pris en compte. Ensuite, les fonctionnaires de police, par leur nombre, mais aussi par le fait qu'ils reçoivent les plaintes, sont les plus présents localement (notamment par rapport à la figure plus lointaine du magistrat) et ce, d'autant plus qu'on cumule police nationale et municipale.

Les variations de la satisfaction en fonction du nombre de désordres dont le voisinage est affecté sont nettes. Au fur et à mesure de la pression croissante des incivilités, les opinions favorables sont divisées par 4 pour les policiers (de 57 à 15 %, tau $b = 0,24$ et $p < .000$), par 3 pour la justice (tau $b = 0,25$ et $p < .000$) et par 2 pour les travailleurs sociaux (tau $b = 0,22$ et $p < .000$).

La relation entre la fréquence des désordres dans le voisinage et le jugement de l'activité se maintient pour les différentes sous-populations découpées suivant le sexe, l'âge, l'orientation politique et le quartier de résidence (nous ne présentons ici que les résultats pour la police). En ce qui concerne le lieu de résidence, il faut noter que cela signifie que les incivilités sont associées à l'image de la police et cela qu'on se situe ou non dans les quartiers défavorisés. Autrement dit, la géographie des quartiers INSEE de la ville, qui est en rapport avec celle des caractéristiques socio-économiques des foyers, n'épuise par l'effet statistique lié à la concentration des désordres dans le voisinage de l'enquête. À l'intérieur des quartiers défavorisés, le fait d'être plus ou moins témoin des incivilités est en rapport avec l'image de l'institution policière. Tout comme c'est le cas à l'intérieur du centre ville ou encore des espaces plus favorisés. Décrire les corrélations entre perceptions des incivilités et des institutions publiques ne se limite pas à opposer les quartiers les plus riches aux quartiers les plus démunis.

Tableau 11. Les opinions sur la police et les désordres à Saint-Étienne pour différentes sous-populations

<i>La police s'occupe bien des problèmes qu'on lui soumet (% oui)</i>	<i>Indice global de désordres</i>			<i>tau b/p</i>
	<i>rare</i>	<i>moyens</i>	<i>fréquents</i>	
population totale (N = 688)	57,1	43,9	24,1	0,22/0,0000
les hommes (N = 324)	60,0	42,7	27,1	0,22/0,0000
les femmes (N = 364)	55,0	44,9	20,8	0,22/0,0000
- de 35 ans (N = 262)	46,0	31,9	24,7	0,14/0,02
35-55 ans (N = 208)	60,4	51,9	22,4	0,25/0,0000
+ 55 ans (N = 218)	62,5	50,9	25,0	0,22/0,001
proche gauche (N = 208)	38,1	39,0	19,7	0,15/0,03
droite avec FN (N = 155)	72,1	57,0	18,2	0,34/0,0000
droite sans FN (N = 123)	73,2	59,6	24,0	0,31/0,0001
quartiers zone 1 (N = 92)	36,4	39,4	6,3	0,36/0,0004
quartiers zone centre (N = 160)	62,5	48,2	30,2	0,21/0,005
quartiers autres (N = 436)	57,6	42,9	32,4	0,17/0,0001

L'enquête de Romans donne des résultats convergents. Les résultats sur l'ensemble de l'échantillon sont comparables et les relations statistiques entre confiance attribuée à la police et incivilités perçues résistent aux contrôles par sexe, âge, quartier de résidence et même revenus du ménage (cette variable n'était pas disponible à Saint-

Étienne ; en revanche, nous ne disposons pas ici de la proximité partisane). La formulation de la question qui porte cette fois sur « la confiance » ne semble pas constituer un indicateur différent de « s'occuper des problèmes » soumis.

Pourtant, une différence notable entre Saint-Étienne et Romans apparaît, non pas pour les corrélations entre désordres et opinions vis-à-vis de la police dans chaque sous-groupe, mais en ce qui concerne les écarts moyens entre quartiers. Si l'on compare les scores de la police, on remarque que, à niveau égal de désordres (en lisant les résultats dans la colonne « rares »), ils varient beaucoup (du simple au double) entre les quartiers défavorisés et le reste de la ville à Saint-Étienne, tandis qu'ils ne varient guère à Romans (73 % à la Monnaie, 60 % pour chacun des deux autres groupes de quartiers)¹. Cet effet reste vrai avec les opinions sur la mairie (cf. tableau 12). Avec la taille de la ville, c'est probablement l'intensité des différences socio-économiques entre quartiers qui s'accroît considérablement. Leurs effets statistiques viennent se combiner avec ceux des désordres proprement dits.

Les opinions sur la mairie se révèlent également corrélées à la fréquence des désordres (cf. tableau 12). Les effectifs plus limités nous ont amenés à restreindre le nombre de cases pour la variable de revenus étant donné que le nombre de valeurs manquantes à cette question est supérieur à 100.

Tableau 12. Les opinions sur la mairie et les désordres à Romans pour différentes sous-populations

la mairie (% tout à fait confiance)	Indice de dégradations			
	rare	moyens	fréquents	tau b/p
population totale (N = 660)	56,9	50,5	33,6	0,17/0,0003
les hommes (N = 301)	54,0	49,3	27,1	0,16/0,0009
les femmes (N = 359)	59,1	52,3	40,0	0,12/0,01
- de 35 ans (N = 228)	42,2	38,4	25,4	0,13/0,04
35-54 ans (N = 200)	50,8	50,0	34,1	ns
+ 54 ans (N = 232)	67,7	64,8	53,6	ns
revenus < 7 500 Fr (N = 241)	57,4	56,1	36,4	0,15/0,01
revenus > 7 500 Fr (N = 325)	57,0	47,7	30,2	0,16/0,002
quartiers Monnaie (N = 99)	63,6	69,7	34,6	0,30/0,001
quartiers zone centre (N = 120)	65,9	39,6	38,7	0,21/0,01
quartiers autres (N = 443)	54,0	50,4	29,8	0,12/0,01

La variable d'âge est très liée au degré de confiance dans la mairie (ou même la police). Ainsi, sa prise en compte altère les corrélations obtenues pour les autres sous-groupes. Cependant, les pourcentages évoluent dans le même sens pour la population de 35 ans et plus ainsi que pour l'ensemble des autres sous-populations. Notons également que, au sein des plus jeunes, la relation statistique entre la confiance et les désordres perçus est maintenue. Enfin, s'il l'on utilise une autre variable, à savoir la manière dont « les efforts de la ville en matière de sécurité » sont perçus (en 4 classes : de très satisfaisants à pas satisfaisants), les 35-54 ans se comportent comme le reste de l'échantillon (on passe ainsi de 57 % à 35 % de personnes très et assez satisfaites, tau b = .15 ; p = .03). Pour les plus de 55 ans, la relation évolue de manière identique mais les coefficients ne sont pas significatifs. Il semblerait donc que pour les plus âgés, qui sont aussi les moins présents dans les espaces publics (cf. tableau 4) les désordres ne

1. Ces résultats sont présentés dans S. Roché, S. Boule, « Sentiment d'insécurité, victimisation et incivilités... », cité, annexe 15, tableau 2, p. 122.

soient pas une variable associée de manière robuste avec leur perception des institutions.

Insistons encore une fois sur le fait que le contrôle du type de quartier de la ville où réside l'enquêté n'annule pas la corrélation. Si cela avait été le cas, il aurait fallu en conclure que la corrélation entre fréquence des incivilités et confiance dans les institutions ne faisait que reprendre un clivage socio-économique transposé au plan spatial. Or il s'avère que, si les plus démunis sont bien plus souvent rassemblés dans les mêmes quartiers, la corrélation persiste à l'intérieur de ces quartiers, mais aussi à l'extérieur.

INCIVILITÉS ET PEUR : UN MODÈLE DES CONSÉQUENCES SUR LA VIE SOCIALE

Nous n'avons pas la possibilité de traiter directement avec ces enquêtes de l'impact des incivilités sur certaines formes de la délinquance. Mais les résultats sont l'occasion de développer un modèle théorique qui demanderait à être testé plus complètement ultérieurement (et éventuellement révisé) dans lequel la crainte a une place centrale.

Du fait que l'ensemble des éléments empiriques apportés ici sont des corrélations entre variables, il est clair qu'ils ne sauraient valoir pour des liens de causalité. Cette difficulté, à la fois de l'analyse quantitative et de l'induction en sociologie, nous incite à travailler de manière hypothético-déductive. Nous proposons maintenant un modèle général de manière à pouvoir tester empiriquement les « énoncés restreints » et les falsifier¹. Ce modèle s'appuie sur les résultats déjà présentés et il est complété par de nouveaux éclairages empiriques.

Un certain nombre de conditions, si elles étaient réunies, pourraient favoriser l'accroissement des vols et agressions à travers la baisse de la confiance interpersonnelle et institutionnelle. On ne peut démontrer empiriquement avec nos données synchroniques comment le phénomène se développe dans le temps. Mais il nous suffit de constater qu'un « triangle des incivilités » s'organise (cf. partie gauche du graphique 1). Trois ensembles de variables sont reliés à celles qui rendent compte de la fréquence des désordres : celles qui mesurent la peur ; les défections ou rétractions réalisées ou désirées et celles qui témoignent de la défiance dans les institutions (et les comportements d'inaction des citoyens vis-à-vis des actes réprouvés qui l'accompagnent).

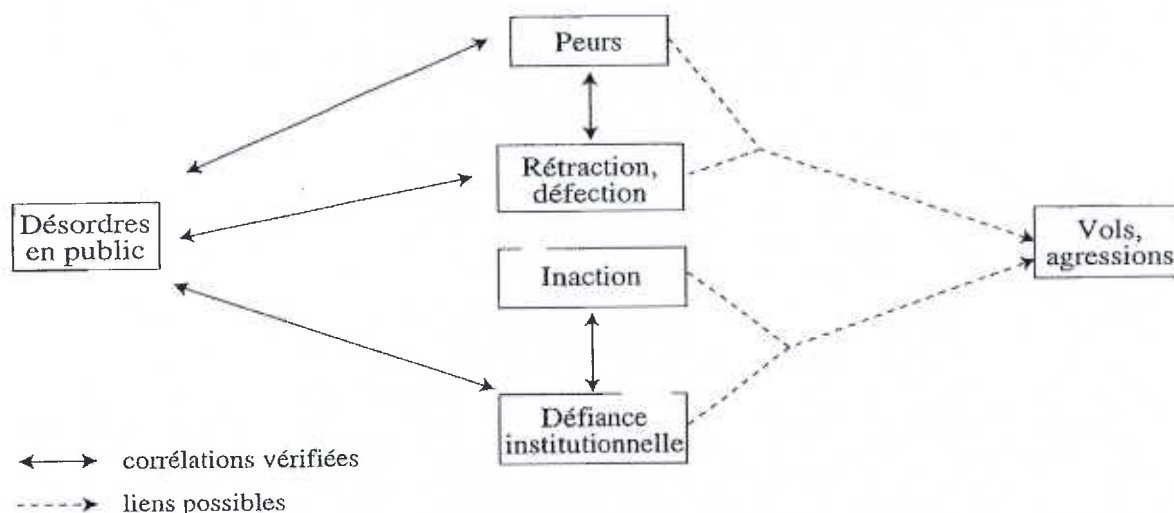
Reprenons successivement les trois conditions et les éléments empiriques correspondant au triangle des incivilités.

— La première condition est le fait que la fréquence des incivilités, au-delà d'un certain niveau, soit associée à une augmentation de la peur de la population. Lorsque la crainte se diffuse dans une collectivité ou un quartier, les comportements des gens se transforment. Les personnes se replient sur elles-mêmes, sur leur domicile et le petit cercle de ceux qui comptent. Elles se méfient des autres. Ensuite, elles passent plus de temps à se protéger individuellement qu'à essayer de réagir de manière coordonnée. De plus, elles limitent leur exposition en sortant moins et en évitant certains lieux (c'est la rétraction). Enfin, le désir de quitter les lieux se répand avec deux

1. K. Popper, *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot, 1973.

conséquences : la première de faire fuir la partie aisée de la population, la seconde de détourner les résidants de leur quartier : on ne peut simultanément désirer partir et se battre pour améliorer les choses (c'est la défection). Or ces modes d'ajustement sont précisément ceux qui ont des effets sociaux qui entravent la construction collective d'un problème ¹.

Graphique 1. Le triangle des incivilités et l'hypothèse de ses liens avec les délits



Les résultats empiriques présentés ici ne sont pas contradictoires avec une telle grille d'interprétation. Qu'il s'agisse de la peur personnelle d'une agression ou de la peur pour les autres, on trouve bien une liaison statistique avec la fréquence des incivilités. Et il en va de même en ce qui concerne les conduites d'adaptation : protections du domicile, évitement de lieux, désirs de quitter les lieux (frustrés pour une large part) sont également liés avec la quantité de désordres. On pourrait être tenté de considérer les incivilités comme des scories mineures de la vie en collectivité. Mais, si l'on se penche sur leurs corrélats, il en va autrement puisqu'elles sont liées à un sentiment d'insécurité et à des comportements qui vont, à leur tour, contribuer à fabriquer un contexte social nouveau.

Sur un plan théorique, l'importance de ce que E. Goffman avait nommé les « apparences normales » dans *La mise en scène de la vie quotidienne* nous semble illustrée par les résultats présentés ici. Il convient d'insister sur le fait que les incivilités se donnent à voir. La visibilité sociale (et non pas celle qui est le fait de la seule personne touchée) des désordres est essentielle dans la dynamique impulsée par la dégradation des signes par lesquels on évalue la tranquillité d'un quartier. Avec « l'ordre en public », c'est un « monde commun » qui est pratiquement livré aux regards de tous ceux qui sont amenés à le vivre ou le traverser et se voit questionné. Il s'y joue l'image d'une collectivité interpersonnelle minimum. Les incivilités rendent présente l'idée d'un espace public partageable qui disparaît à l'horizon. L'altération des apparences normales provoque sans doute une augmentation de l'incertitude de la vie sociale, tout au moins dans le déroulement des interactions quotidiennes.

1. Sur la défection et la rétraction, cf. les emprunts faits par l'auteur à H. Laborit et à A. Hirschman qui sont détaillés dans S. Roché, *La société incivile*, op. cit.

Dans le même ordre d'idée, il nous semble que cela revient à souligner que des comportements peuvent être jugés peu graves, mais que cela ne les empêche pas de bousculer la « normalité d'arrière-plan » et de ruiner le « fondement de la compréhension mutuelle » pour parler avec le vocabulaire de Harold Garfinkel ¹. Une particularité de cet objet tient à ce que la collectivité est affectée sans que, dans un premier temps tout au moins, ses membres soient touchés dans leurs biens ou leur intégrité physique. La peur augmente parce que les règles de l'ordre en public semblent disloquées.

Ces remarques permettent donc de préciser la place des incivilités par rapport au meurtre et au vol. Si le meurtre fait douter de l'idée d'humanité ², si le vol compromet la réciprocité donc l'échange social ³, disons que les incivilités font simplement soupçonner que l'idée de collectivité dans un lieu donné s'est affaïssée. Or cette idée, pour vague qu'elle puisse être, affecte sans doute la confiance interpersonnelle anticipable et la confiance dans les institutions. Il s'agit de l'objet des deux conditions suivantes.

— La seconde condition serait que, la confiance interpersonnelle étant entamée, la multiplication des incivilités soit également associée à l'altération de la confiance de la population dans les institutions publiques, par exemple, parce que les appels à l'aide et les prises de parole n'aboutiraient pas, les institutions ayant d'autres priorités. Cela se traduirait dans les sondages, mais également dans la statistique des plaintes non élucidées qui progressent étant donné que la propension des habitants à témoigner s'étiole.

À nouveau, les résultats empiriques discutés ici entrent dans une telle grille de lecture. La perception des institutions publiques, mesurée par différents indicateurs mettant l'accent sur le fait que la population est « satisfaite » du travail ou « fait confiance », connaît une liaison avec la fréquence des incivilités.

Sur un plan théorique, il ne s'agit pas de prétendre que la fréquence des désordres serait le seul facteur lié à la perception des institutions. On voit, par exemple, dans l'enquête de Romans que le fait d'être victime de vols ou agressions est également lié négativement avec la confiance. Nous avons indiqué que l'âge est un facteur important également (les enquêtes nationales le confirment ⁴). L'intérêt de la variable « désordres » est son positionnement dans une chaîne temporelle. En effet, la structure d'âge d'une population n'est pas un facteur contextuel susceptible de bouleversement rapide. Ensuite, avant même que les vols et agressions ne prennent leur essor, population et institutions peuvent voir un fossé se creuser entre elles par l'irruption des désordres.

— La troisième condition serait que la peur combinée à la dégradation de la confiance dans les institutions soit associée à une modification du jugement de valeur sur les actes délinquants (la réprobation du vol, que ce soit à l'arraché, par cambriolage, etc., et de l'agression), et/ou au comportement des témoins de tels actes qui s'abstiendraient alors de porter secours aux victimes et de dénoncer aux autorités légales les actes et les auteurs. Dans ce cas de figure, les auteurs potentiels pourraient faire l'expérience d'une impunité croissante avec des conséquences négatives sur la délinquance ⁵.

On trouve un indice de cela dans l'analyse des réprobations quant au vol dans les magasins. Si l'on s'intéresse aux normes affichées telles qu'elles transparaissent dans les réponses sur le caractère condamnable du vol dans les quartiers qui sont les plus touchés par les désordres, on ne remarque pas de faiblesse particulière, au contraire. Le bien-fondé de la règle n'est pas en cause. Quittons le registre des normes pour faire

1. H. Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.

2. H. Arendt, *La crise de la culture*, Paris, Gallimard, 1972.

3. R. Boudon, *Le juste, le vrai*, Paris, Fayard, 1995, p. 350.

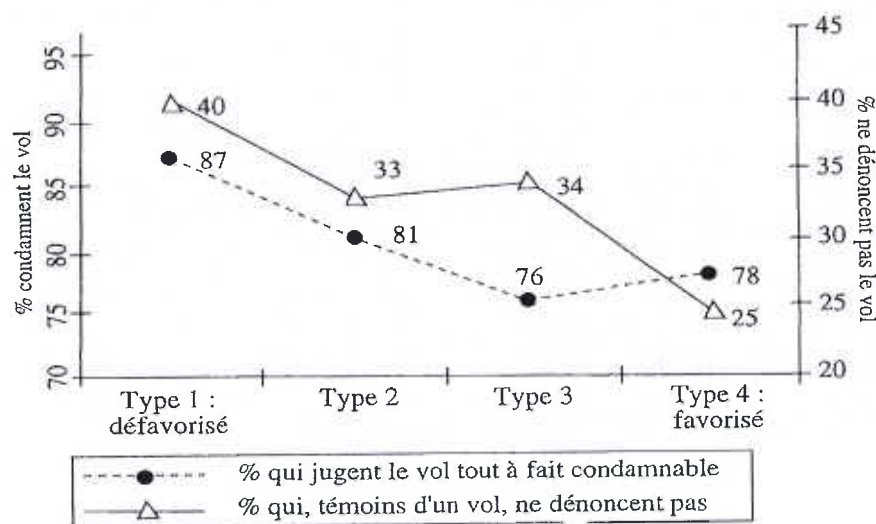
4. H. Riffault (dir.), *Les valeurs des Français*, op. cit.

5. M. Cusson, *Croissance et décroissance du crime*, Paris, PUF, 1990.

plonger l'individu dans celui de la pratique personnelle : on remarque que, dans ces mêmes lieux, si l'on demande à l'individu quel serait son comportement en tant que témoin d'un vol, la propension à ne rien faire pour l'empêcher est plus forte qu'ailleurs (cf. graphique 2). Les motivations peuvent être diverses : cela peut-être dangereux, inutile. L'enquête ne le dit pas. Mais dans les quartiers de type 1 (les plus touchés par la précarité), alors que la condamnation de principe du vol est également la plus forte de la ville, l'idée de ne pas s'associer pratiquement et personnellement à cette condamnation en dénonçant l'auteur du vol est au plus fort. Et ces deux proportions varient conjointement pour les quatre types de quartier. Ce ne sont pas tellement les normes qui seraient plus fragiles dans les quartiers défavorisés, mais la force prescriptive au plan comportemental de ces normes. Car pour penser agir personnellement il faut probablement anticiper les conduites des autres acteurs : à la fois le voleur, mais aussi les autres « témoins » et enfin les institutions.

Nous faisons l'hypothèse que ces anticipations sont telles que les individus se perçoivent comme doublement seuls pour démarrer une réprobation : à la fois par rapport à l'éventuelle intervention d'autres personnes, mais également des institutions. D'une part, un individu serait probablement d'autant plus prêt à faire respecter une règle à laquelle il croit qu'il ne se retrouve pas isolé, que le poids de l'action ne repose pas sur ses seules épaules, qu'il a la conviction que d'autres vont le rejoindre. Or la fréquence des incivilités dans son voisinage lui indique que l'idée de collectivité de quartier est bien mal en point : l'espace public est simplement ce qui n'est pas l'espace privé et se voit très peu valorisé (on y déverse tout ce qu'on ne veut plus chez soi, on le souille, etc.).

Graphique 2. Juger et dénoncer le vol suivant le type de quartier à Saint-Étienne



D'autre part, un indice de la validité de cette hypothèse peut être trouvé dans le fait que, lorsqu'on va demander aux enquêtés s'ils condamnent moralement le vol, et surtout s'ils dénonceraient un vol qui se commet sous leurs yeux, l'opinion qu'ils se font des institutions est tout à fait centrale. Si un arbitre leur semble encore présent pour veiller sur le respect des règles collectives, l'individu peut s'y impliquer. Ce garant peut être la police, la justice ou une autre institution qui pourrait symboliser la chose commune. L'enquête montre que si la confiance dans la police (et, dans une

moindre mesure, la justice) n'affecte pas les normes auxquelles on adhère, en revanche, cela est bien associé aux comportements projetés. On voit ainsi que les personnes qui, témoins d'un vol, disent qu'elles le dénonceraient sont 44 % à avoir une opinion positive de la police tandis que les personnes qui ne le dénoncent pas ont une opinion positive pour seulement 23 % d'entre eux (V de Cramer = .16 / $p < .000$) et il en va de même pour la justice (27 % contre 17 %, V de Cramer = .11 / $p < .000$).

À Romans, nous enregistrons les mêmes résultats : ils sont toujours plus nets avec la police (77 % de ceux qui dénonceraient le vol ont tout à fait confiance contre 42 % de ceux qui ont « plutôt pas » ou « pas du tout confiance », V de Cramer = .26, $p = .000$) qu'avec la justice (78 % de ceux qui dénonceraient le vol ont tout à fait confiance contre 61 % des autres, V de Cramer = .14, $p = .002$) ou dans la mairie (75 % de ceux qui ont tout à fait confiance dénonceraient le vol contre 63 % des autres, V de Cramer = .14, $p = .004$).

En ce qui concerne la troisième condition, il apparaît que l'hypothèse d'une différence négative dans les valeurs morales n'est pas vérifiée. Les gens qui habitent les lieux les plus marqués par les incivilités, qui, en moyenne, sont aussi les plus pauvres ne jugent pas le vol ou l'agression moins grave, bien au contraire. Ce sont d'ailleurs eux qui sont à la fois les plus critiques (les moins satisfaits) et qui attendent le plus des institutions publiques dans les deux villes étudiées. En revanche, il semble bien qu'on hésite plus à se tourner vers la police et la justice : les témoins anticipent qu'ils ne diraient rien de ce qu'ils ont vu.

Nous avons dit que les incivilités sont des actes jugés peu graves dont les conséquences sociales peuvent être importantes. Précisément, leur caractère anodin va leur procurer une force invasive et gêner toute réaction collective au moment où elles vont, par leur masse, devenir difficiles à vivre au quotidien.

EXISTE-T-IL UNE VALIDITÉ DE LA THÉORIE DE LA « VITRE CASSÉE » EN FRANCE ?

Les résultats présentés ne permettent pas de répondre complètement aux deux questions impliquées dans la théorie de la « vitre cassée », à savoir si la fréquence des incivilités augmente, d'une part, l'inquiétude et, d'autre part, la délinquance. Seul le premier aspect est étayé par les enquêtes dont nous avons présenté quelques résultats, de manière cohérente avec d'autres données disponibles au plan national. Le deuxième point ne peut être abordé que de manière hypothétique.

En ce qui concerne la relation entre présence des désordres et peur de la population, il nous semble que les résultats présentés ne falsifient pas l'hypothèse. Il y a, selon nous, une « vitre cassée » en France en ce qui concerne la dynamique de la peur, au sens où nous avons décrit un « triangle des incivilités ». Comment comprendre autrement les résultats obtenus ? Un des facteurs associés au sentiment d'insécurité, mesuré ici par la peur personnelle et la peur pour les proches, réside dans la perception de désordres dans les espaces collectifs. En revanche, en coupe synchronique, la perception des incivilités n'affecte pas la punitivité (opinions favorables à la peine de mort). Et, quelque soit la zone considérée, nous avons pu nous assurer que les relations décrites restent vraies. Le contrôle statistique de la zone de résidence n'annule pas le rôle des incivilités, autrement dit, dans tous les espaces de la ville, qu'ils soient résidentiels ou non, préservés ou non, la pression relative des désordres tend à modifier progressivement le comportement de chacun.

Au-delà de nos données, on retrouve des observations écologiques qui confortent l'interprétation. En France, l'enquête de l'INSEE sur dix villes françaises en 1993-1994 montre que le sentiment d'insécurité est plus élevé dans les quartiers prioritaires (DSQ et CDQ) de la politique de la ville avec un taux de personnes se sentant en sécurité dans leur quartier de 66 % contre 81 % dans le reste des agglomérations et 86 % pour la France métropolitaine¹. Pourtant, en dehors des quartiers les plus extrêmes peut-être, nous n'avons aucune indication rigoureuse qui laisse penser que le taux par habitant d'homicide (au contraire des États-Unis²), de cambriolage ou de vol d'automobiles soit nettement plus élevé que dans le reste des agglomérations (sans doute pour des raisons qui tiennent à la modestie des biens qu'il y a à dérober)³. En revanche, nous avons des raisons de penser que les agressions y sont plus nombreuses⁴ et nous savons que les désordres y sont bien concentrés.

Il est très instructif de constater qu'on trouve des résultats convergents au plan diachronique et en coupe synchronique : la condamnation morale n'évolue pas au même rythme que le comportement individuel de réprobation. On peut donc parfaitement condamner plus le vol (ou toute autre chose) et se placer en position d'inaction dès lors qu'on est personnellement concerné. Par ces enquêtes locales, nous avons pu montrer la disjonction qui existe entre des valeurs partagées largement (la réprobation du vol notamment) et des comportements de défense de ces valeurs. Au plan national, les évolutions de l'opinion décrivent une même disjonction temporelle : la tendance à renforcer les déclarations normatives se combine avec la diminution de l'implication personnelle : on voit ainsi que de 1987 à 1994, le pourcentage de personnes qui disent que le vol est condamnable croît de 49 à 59 %, tandis que la proportion de ceux qui dénonceraient le voleur diminuent de 43 % à 33 %⁵.

La perception des institutions publiques pourrait bien constituer le chaînon manquant entre les deux bouts de la séquence suivante « valeurs morales – confiance dans les institutions – comportements individuels ». L'importance de la confiance dans les

1. Ph. Choffel, « Les conditions de vie dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville », dans D. Pumain, F. Godard, *Données*, 1996, p. 132.

2. W. J. Bennet, J. J. DiIulio Jr, J. P. Walters, *Body Counts*, New York, Simon and Schuster, 1996.

3. La question mériterait d'être traitée en soi. Notons : qu'il ne faudrait pas confondre la géographie de réalisation des actes de délinquance et celle de la production des motivations, bien que les incivilités puissent avoir un effet sur les deux ; que le fait que le taux pour tous les délits ne soit pas plus élevé dans ces lieux ne signifie pas que la présence des incivilités (couplée à la peur et à la défiance institutionnelle) ne contribue pas à l'élévation du taux des délits dans ces mêmes lieux.

4. Au plan départemental, il y a une corrélation entre le taux de chômage des jeunes et la fréquence des coups et blessures, cf. S. Roché, *Sociologie politique de l'insécurité*, Paris, PUF, 1998. On la retrouve dans une grande ville comme Marseille : plus il y a de jeunes chômeurs dans l'arrondissement, plus le taux de coups et blessures est élevé ($R = .56$), cf. L. Dubouchet, S. Roché, G. Berlioz, « Diagnostic local de sécurité de la commune de Marseille », document ronéotypé pour la mairie, Marseille, 1998 ; l'enquête déjà citée de l'INSEE sur la victimation montre également que ces agressions ont un caractère relationnel : elles sont le fait de personnes qui se connaissent, cf. E. Crenner, « Insécurité et sentiment d'insécurité », art. cité. Mais nous ne disposons pas de données par quartiers. Et lorsque, comme à Saint-Étienne ou à Romans, nous en disposons, les effectifs disponibles ne permettent pas pour un fait statistiquement aussi rare de donner des chiffres fiables, et ce, d'autant que la moitié des agressions se déroulent hors du quartier de résidence.

5. Ch. Nadau, « Fraude, tricherie et corruption », dans *L'état de l'opinion*, Paris, Le Seuil, 1995, p. 213-230.

institutions dans la dynamique des incivilités nous apparaît à travers les résultats locaux. Cela est peut-être l'occasion d'interroger parallèlement les évolutions de la confiance mesurées par les sondages nationaux qui montrent une érosion de 11 points pour la police de 1985 à 1993¹, à l'aune de ces hypothèses sur l'importance des désordres.

Mais, pour autant, le deuxième volet de la théorie de la « vitre cassée » doit-il être considéré comme complètement acquis ? En France, un climat incivil est-il le terreau d'une violence acquisitive et/ou prédatrice ? La réponse doit être, aujourd'hui, nuancée à la fois parce que nous manquons de données précises et parce que les indications dont nous disposons nous poussent à moduler la réponse. Pourtant, les éléments que nous avons présentés amènent à considérer que ce deuxième volet n'est pas improbable : à partir du moment où les citoyens ont peur et que cette crainte, loin de se muter en mobilisation collective, pousse à anticiper qu'on ne se dressera pas contre les comportements qu'on réproche et incite à se défier des institutions publiques, il nous semble que la voie est dégagée pour un accroissement des vols et agressions.

Il ne fait aucun doute que les variables socio-économiques ont un rôle dans l'explication de la délinquance. Cependant, la lecture sociologique de la délinquance est parfois dominée par un économisme qui ferait du chômage la clé de lecture (et non une des clés) de la délinquance² et conduirait à des exhortations à l'action de l'État comme si les pouvoirs publics n'avaient pas contribué à la situation qu'ils affirment aujourd'hui combattre. Cet économisme saisit une situation du point de vue de l'économie, réduit la vie sociale à elle et croit trouver la variable indépendante du modèle. Quelle que soit la générosité éventuelle de ses motivations, on ne peut s'en satisfaire intellectuellement : ni d'un point de vue logique (comment isolerait-on la cause des causes, et *quid* des boucles de rétroaction ?), ni d'un point de vue empirique. Il nous semble que l'économie n'explique la délinquance que si elle est mise en relation avec un contexte social donné. Et que différentes organisations de la vie sociale sont possibles à niveau de ressources constant. De nombreuses études poussent à considérer la manière dont la prise en compte des incivilités et des interactions sociales qui leurs sont associées ajoutent à la compréhension de la peur et de la délinquance, et notamment les résultats de W. Skogan déjà cités, mais aussi la difficulté à lier les évolutions longitudinales de délinquance à un état de l'emploi depuis la deuxième guerre mondiale³ et ce, dès que l'on prend en considération simultanée dans des modèles longitudinaux d'autres variables que le chômage⁴. Enfin, nous semble-t-il, les résultats des enquêtes de Romans et Saint-Étienne incitent à complexifier le modèle pour y faire entrer la confiance interpersonnelle et le crédit dont jouissent les institutions.

Certes, les inégalités sociales ont une géographie urbaine qui ressemble à celle des désordres, parce que les inégalités alimentent la ségrégation sociale (sans en être

1. G. Le Gall, « Les Français et la sécurité », dans *L'état de l'opinion*, Paris, Le Seuil, 1994, p. 221.

2. Sur ces points, cf., par exemple, les textes récents de C. Bachmann, N. Leguennec, *Violences urbaines*, Paris, Albin Michel, 1996, pour la banlieue ; Éric Debarbieux, « Insécurité et clivages sociaux », *Les Annales de la recherche urbaine*, 75, 1997, p. 43-50, p. 48 pour l'école, ou H. Lagrange, « La délinquance des mineurs et les violences », *Regards sur l'actualité*, juillet-août 1998, p. 3-24, p. 24 pour la délinquance des jeunes.

3. D. J. Smith, « Crime Prevention, the National Picture », communication donnée lors de la Crime Concern Scotland Annual Conference, 25 mai 1995.

4. S. Field, *Les tendances de la criminalité et leur interprétation. Étude de la criminalité enregistrée en Angleterre et au Pays de Galles depuis la seconde guerre mondiale*, Paris, IHEI, 1993 (traduction du rapport n° 119 pour le Home Office, 1990).

l'unique cause, que l'on songe aux travaux sur la proximité spatiale et la distance sociale de Chamboredon et Lemaire publiés en 1970, soit en pleine croissance économique ¹). Nous défendons simplement que les incivilités, si elles sont causées, deviennent à leur tour des causes actives et prennent leur place dans un phénomène de concaténation dont l'une des conséquences sera l'augmentation de certains délits. Cette dernière, à son tour, pourrait être étudiée comme cause d'autres phénomènes. Incivilités, vols et agressions ne sont pas uniquement des conséquences : elles sont aussi des causes actives et nous devons nous demander pourquoi la tentation de les réduire au statut de conséquences est si présente, de manière diffuse mais insistante. L'apparition des incivilités est en soi un fait qui mérite attention, et qui peut, sous la médiation de la peur et de la défiance institutionnelle, rétroagir sur les mécanismes de ségrégation spatiale, sur la réputation des lieux et donc des habitants vis-à-vis de l'extérieur (par exemple, lors de la recherche d'emploi), et également sur le niveau de délinquance, mais encore sur les possibilités d'accès à l'emploi de certaines populations qui se rendent visibles par les désordres dans les lieux collectifs.

En ce qui concerne la délinquance acquisitive et prédatrice, on peut imaginer que la place du « facteur incivilité » vient se combiner avec d'autres. Il faudrait alors le situer dans le paradigme qui fait des vols et agressions le résultat d'une rencontre de trois ensembles ² : le comportement des cibles (pour les personnes, théorie des styles de vie, théorie des routines ; pour les biens, théorie de l'accessibilité), celui des auteurs (théorie des motivations dont un aspect est constitué par la privation relative, un autre par les sous-cultures délinquantes, etc.), et l'absence de « protecteur » (solidarités sociales, institutions publiques et entreprises de sécurité). L'intégration de ces facteurs a donné lieu à des tentatives ³, mais elles n'ont pas encore pris la peine de déterminer la place que pourraient prendre les incivilités par leurs effets sur les solidarités.

Enfin, la lecture des incivilités à travers le paradigme de l'affrontement de classe nous semble inadapté ⁴. Les incivilités, dans leur facette destructrice, se reportent largement sur les lieux pratiqués, car il s'agit de procéder à un marquage de territoire dont on imagine qu'il participe de la construction d'une identité. Il ne s'agit pas de porter des coups à une « bourgeoisie » ou à des privilégiés extérieurs au quartier ⁵.

1. J.-C. Chamboredon, M. Lemaire, « Proximité spatiale et distance sociale : les grands ensembles et leur peuplement », *Revue française de sociologie*, 11, 1970, p. 3-33.

2. R. Bennet, P. Basiotis, « Structural correlates of Juvenile Property Crime : a Cross National, Time-Series Analysis », *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 28, 1991, p. 262-287 ; M. G. Maxfield, « Lifestyle and Routine Activity Theories of Crime : Empirical Studies of Victimization, Delinquency and Offender Decision Making », *Journal of Quantitative Criminology*, 3-2, 1987, p. 75-81 ; M. Hindelang, M. Gottfredson, J. Garofalo, *Victims of Personal Crime*, Cambridge, Ballinger, 1978, et surtout L. E. Cohen, M. Felson, « Social Change and Crime Rate Trends : a Routine Activity Approach », *American Sociological Review*, 44, 1979, p. 588-608, p. 589.

3. C. Birbeck, K. Lafree, « The Situational Analysis of Crime and Deviance », *Annual Review of Sociology*, 19, 1993.

4. D'autres auteurs défendraient des positions différentes, quoique en évolution à notre avis : cf. notamment B. Herault, D. Lapeyronnie, « Le statut et l'identité. Les conflits sociaux et la protestation collective », dans O. Galland, Y. Lemel (dir.), *La nouvelle société française*, Paris, Armand Colin, 1998, p. 181-212.

5. Une enquête réalisée pour le plus gros bailleur social français fait les mêmes constats : ses locataires (n = 2 500) déplorent deux fois plus souvent le vandalisme et le trafic de drogue, trois fois plus souvent les petits vols des enfants que dans un échantillon représentatif (n = 1 000) de la France entière ; cf. SCIC, « Banlieue de vie », synthèse de l'étude faite par la SOFRES et le BIPE, rapport d'enquête, 1995.

Parallèlement, l'insécurité ressentie n'est pas localisée dans les couches supérieures (suivant le modèle des « classes laborieuses – classes dangereuses »), mais bien dans les couches modestes qui craignent pour elles-mêmes : ce sont bien elles, et non pas les cadres supérieurs ou même moyens, qui développent une peur personnelle et une peur pour leurs proches plus forte et sont plus punitives. Il ne s'agit pas non plus, avec les incivilités, d'une contestation organisée des règles (ou de l'iniquité sociale), mais de leur contournement individuel ou dans le cadre de petits groupes ¹. De ce point de vue, les analyses des incivilités auraient de plus en plus de difficultés à être lues comme une forme nouvelle de la lutte collective ou de classe. Elles nous invitent à une modernisation de l'analyse sociologique de la délinquance, mais aussi des conflits et des identités.

Sebastian Roché est chargé de recherche au CNRS, CERAT, Grenoble, enseignant à l'Institut d'études politiques de Grenoble et à l'université Paris V-Sorbonne. Il a publié *Le sentiment d'insécurité*, Paris, PUF, 1993 ; *La société incivile*, Paris, Le Seuil, 1996 et plus récemment « La tolérance zéro est-elle applicable en France ? », *Les Cahiers de la Sécurité intérieure*, 34, 4^e trimestre 1998, p. 203-232 et enfin *Sociologie politique de l'insécurité*, Paris, PUF, 1998. Ses thèmes de recherche actuels portent sur la délinquance des jeunes et sur la nouvelle gouvernance de la sécurité (CERAT, BP 48, 38040 Grenoble cedex 9 < sroche@upmf-grenoble.fr >)

RÉSUMÉ/ABSTRACT

LA THÉORIE DE LA « VITRINE CASSÉE » EN FRANCE. INCIVILITÉS ET DÉSORDRES EN PUBLIC

Le rôle des incivilités dans la dynamique de l'insécurité est de plus en plus discuté dans la littérature étrangère spécialisée. S. Roché rappelle la situation scientifique de la question, propose une définition et présente des résultats nouveaux à partir d'enquêtes quantitatives françaises menées ces dernières années dans plusieurs villes (à Grenoble en 1990, Saint-Étienne en 1995, Romans et Paris en 1998). On y vérifie que la présence d'incivilités est un facteur lié au sentiment d'insécurité et à la méfiance vis-à-vis des institutions publiques. Ces résultats sont ensuite présentés comme des éléments d'un modèle plus général qui fait l'hypothèse que la multiplication des incivilités pousse les individus les plus sensibles à ces désagréments à chercher à les fuir en démenageant. Mais seule une petite proportion y arrivant, les autres sont frustrés et se replient, tout en cherchant isolément à attirer l'attention des « responsables » (du logement, de la police, de la commune). Mais déjà la confiance qu'ils placent en eux décroît. Un « triangle des incivilités » se constitue : il combine une forte fréquence des incivilités, une crainte qui favorise le repli et une faible confiance dans les institutions. Il est alors nécessaire de se demander si certaines des conditions qui peuvent favoriser le développement de la délinquance ne sont pas réunies.

1. Sur ce point, nous rejoignons Philippe Juhem qui écrit sur le sujet des violences individuelles, cette fois, que rien ne permet d'affirmer qu'elles soient des protestations, fussent-elles inorganisées et réactionnelles. Mais, à notre avis, il ne tire pas toutes les conséquences de cette remarque. Cf. son article : « "Civiliser" la banlieue. Logiques et conditions d'efficacité des dispositifs étatiques de régulation de la violence dans les quartiers populaires », *Revue française de science politique*, 50(1), février 2000, p. 53-72 ; G. Mauger, « Bandes et valeurs de virilité », *Regards sur l'actualité*, juillet-août 1998, p. 29-39.

The role of incivilities in the dynamic of insecurity is increasingly debated in the foreign specialized literature. The article reviews the academic state of the issue, suggests a definition and presents new data from French quantitative surveys carried out in recent years in several cities (Grenoble, 1990 ; Saint-Étienne, 1995 ; Romans and Paris, 1998). The data show that the presence of incivilities is a factor linked to the feeling of insecurity and to the lack of confidence in public institutions. The findings are then presented as elements of a more general model which hypothesizes that the increase in incivilities pushes the individuals most sensitive to incivilities to try to escape them by moving elsewhere. But since only a small minority manages to do so, the others are frustrated and withdraw while trying individually to call attention of those in charge (of housing, the police, the municipality). But their confidence in them decreases. An « incivility triangle » is formed, combining a high level of incivilities, a fear that encourages withdrawal, and low confidence in institutions. It becomes then necessary to ask if some of the conditions favoring the development of delinquency are not met simultaneously.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Prévenir les incivilités dans une organisation

Un levier puissant de conduite du changement

- Partie III -

■ **Articles de presse.....** pp. 92-102

- Incivilités au travail : les entreprises tardent à se saisir du problème
Marie-Sophie Ramspacher, *Site web Les Echos* (<http://business.lesechos.fr>), juin 2014
- Les incivilités minent le moral des français
Marine Lamoureux, *Site web La Croix* (www.la-croix.com), juillet 2012
- Soyons polis !
Pascal Krémer, *Site web Le Monde* (www.lemonde.fr), janvier 2012
- La SNCF met le paquet contre les incivilités
Site web L'Expansion (<http://lexpansion.lexpress.fr>), décembre 2012
- La SNCF lutte contre les incivilités sur le Paris-Mantes
Laurent Mauron, *Site web Le Parisien* (www.leparisien.fr), septembre 2014

Incivilités au travail : les entreprises tardent à se saisir du problème

MAÏE-SOPHIE AMSPACHE | LE 11/06/2014 07:00



Incivilités au travail : les entreprises tardent à se saisir du problème

Selon Eleas, les incivilités deviennent un enjeu de management dans les entreprises. Près d'un salarié français sur deux se dit victime d'incivilités et un tiers se déclarent affectés personnellement.

Selon une enquête du cabinet Eleas, un acteur du conseil en management des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail, **les incivilités deviennent un sujet dans les entreprises**. Près d'un salarié français sur deux s'en dit victime au travail et un tiers des salariés se déclarent affectés personnellement. 48% d'entre eux ont souffert de **symptômes qui se répercutent sur leur productivité au travail** (démotivation, difficulté de concentration, etc.) et 42% ont eu à souffrir de **symptômes qui se répercutent sur leur santé** (stress, anxiété, troubles du sommeil). Si c'est le public extérieur qui est le plus mal poli, l'étude révèle que 48% des salariés désignent leurs collègues de travail immédiats comme auteurs des incivilités subies....

Plus touchés, les salariés en contact avec le public

Si ces chiffres semblent effrayants, c'est d'abord parce que **chacun a sa propre définition de l'incivilité**. Tutoyer est-ce par exemple considéré comme un outrage ? Oublier de saluer est-ce un manque de politesse ? Si un salarié sur cinq se dit confronté à une violence verbale et un comportement agressif, 66% relèvent un manque de respect des codes de politesse envers autrui. « **La polysémie du sujet rend son abord effectivement difficile** pour les entreprises qui ne savent généralement pas comment s'emparer du problème », reconnaît Xavier Alas Luque, président d'Eleas.

Reste que **certains secteurs et métiers sont plus exposés** que d'autres. Sans surprise, les salariés en contact avec des publics extérieurs déclarent être régulièrement touchés, **qu'il s'agisse du service public (51%) ou du commerce (53%)**. Néanmoins à l'intérieur de l'entreprise, les problèmes de vie en collectivité s'aggravent : près de la moitié des Français s'en plaignent ouvertement. Les plus exposés étant les moins qualifiés dans la hiérarchie, les fonctionnaires et... les femmes.

Un sujet qui fait débat chez les DRH

Fait nouveau, **les salariés en parlent**, principalement à leur famille et leurs proches mais aussi à leur employeur (39%). Les organisations tardent pourtant à s'emparer du problème « **alors qu'il peuvent mettre en péril le fonctionnement même de l'organisation par des attitudes de retrait (absentéisme, démotivation, etc.)** », souligne Xavier Alas Luquetas. Pourquoi ? Est-ce par méconnaissance du phénomène ? « **Certains DRH estiment que l'entreprise n'a pas vocation à reprendre l'éducation des salariés, contrairement à l'école dont c'est le rôle** », témoigne un responsable RH qui souhaite conserver l'anonymat, « en somme la hiérarchie ferme les yeux tant qu'elle n'est pas concernée et que le business avance ». Parmi les

salariés ayant vu les incivilités augmenter ces dernières années, **une grande part exonère en effet l'entreprise de sa responsabilité** en soulignant « l'évolution de la société et des mentalités » et des « nouvelles technologies » qui complexifient l'organisation du travail.

Pour autant, **certaines entreprises agissent**. Selon Eleas, seules 15% des organisations ciblent correctement le problème à travers des **formations sur les comportements et les relations entre collègues**. Les autres (33 %) privilégient des actions structurelles portant sur l'organisation du travail (consignes, réunions, planning, charge de travail...), la mise en place de groupes de travail entre collègues pour évacuer les tensions (21 %), des formations sur la gestion du stress ou de l'agressivité (23 %), voire la rédaction d'une charte de bonne conduite entre collègues (règles de courtoisie, respect d'autrui...), sans doute la mesure la plus cosmétique qui soit. ●

Le, l'incivilité, externe, le, plus, répandue,

1. **Ne pas attendre son tour** et ne pas respecter une file d'attente (87% des salariés français exposés à un public extérieur jugent qu'il s'agit d'une incivilité et un tiers d'entre eux le vit chaque semaine)2. **Se croire tout permis dans l'espace d'accueil** (parler fort, enfants bruyants) : 79% des salariés français exposés à un public extérieur jugent qu'il s'agit d'une incivilité et un tiers d'entre eux le vit chaque semaine)3. Ne pas dire « bonjour » ou « au revoir »4. Faire preuve d'irrespect par le regard ou la voix5. Tutoyer sans réciprocité

Le, l'incivilité, interne, le, plus, répandue,

1. **Laisser les espaces communs sales et en désordre** (84% des salariés jugent qu'il s'agit d'une incivilité et près d'un salarié sur deux le vit chaque semaine)2. **Gêner la concentration d'autres collègues par des bruits** (81% des salariés jugent qu'il s'agit d'une incivilité et 40% d'entre eux le vivent chaque semaine)3. **Ne pas dire « bonjour » ou « au revoir »** à d'autres collègues4. Couper ou accaparer la parole sans tenir compte des propos d'un autre collègue5. Arriver en retard sans s'excuser

Les incivilités minent le moral des Français

Le « *manque de savoir-vivre et l'agressivité des gens* » sont, selon Ipsos, la première source de stress des Français, qui se plaignent d'une multiplication des incivilités dans les transports en commun, à La Poste ou sur les terrains de sport.

deligne
49 % des Franciliens se disent « extrêmement gênés » par les incivilités

Ces dernières années, des entreprises et des administrations ont pris le problème à bras-le-corps, sans nier les difficultés de la démarche.

Le mois dernier, la RATP a relancé sa campagne « Restons civils sur toute la ligne », avec deux nouveaux visuels affichés dans le métro : un âne qui bloque les portières d'une rame et un phacochère qui laisse traîner ses déchets alimentaires, venant s'ajouter au buffle qui bouscule les passagers ou au paresseux qui reste assis sur le strapontin aux heures d'affluence.

Il faut dire que les résultats de la première étude de l'Observatoire des incivilités sont sans appel : 97 % des voyageurs franciliens disent avoir été témoins d'au moins une incivilité dans les transports durant le mois écoulé ; 83 % déclarent être « *gênés* » par ces comportements et 49 % « *extrêmement gênés* » (lire les *Repères*).

Une agressivité stressante

Ce n'est pas une surprise : dans son enquête 2011 sur les tendances (« Trend observer ») fondée sur des interviews réalisées dans six pays, Ipsos observe que « *le manque de savoir-vivre et l'agressivité des gens* » constitue la première source de stress des Français.

C'est vrai aussi en Grande-Bretagne et en Allemagne, mais l'institut note que dans notre pays, « *où la politesse est une valeur plébiscitée par 65 % de la population, l'agressivité est particulièrement mal ressentie* ».

Le phénomène serait-il en voie d'aggravation ? Difficile à dire, car la définition du mot « incivilité » ne fait pas consensus. Pour l'Observatoire national de la délinquance (ONDRP), il recouvre des comportements « *non prévus expressément par la loi et se caractérisant par le non-respect d'autrui, de la politesse ou de courtoisie* ».

Trop restrictif, estime Sebastian Roché, sociologue au CNRS, qui considère qu'à côté de ces incivilités, il faut prendre en compte les « *incivilités infractionnelles* », donc punissables par la loi. De façon générale, il les définit comme des « *ruptures de l'ordre dans la vie de tous les jours* » qui menacent « *l'innocuité du rapport public à autrui, son caractère prévisible et pacifique* » (1). Le spectre est large : crachat, bruit, bousculade, insultes, tags, jets de détritus, etc.

Absence de régulation sociale

Dans le top 10 des incivilités dénoncées par les utilisateurs de la RATP figure le fait de « parler fort » au téléphone ; dans les stades de foot, selon la Fédération française de football (FFF), l'agression verbale est la plus fréquente.

La fédération précise que durant la saison 2010-2011, 18 matchs amateurs sur 1 000 ont été entachés d'au moins un incident. Enfin, les guichets (de La Poste, des banques, des caisses d'allocations familiales) sont tout particulièrement concernés. Entre 2009 et 2010, les actes incivils ont bondi de 18 % dans les agences bancaires, d'après l'Association française des banques (AFB) ; à La Poste, on ne dénombre pas moins de 7 000 incivilités par jour !

Parmi les causes, Julien Damon, professeur associé à Sciences-Po, évoque « l'urbanisation croissante » associée « au stress grandissant de la vie moderne ». « La ville est anonyme, complète Sebastian Roché, du CNRS. Il n'existe plus cette pression sociale qui s'exerçait auparavant à travers les relations interpersonnelles. Aujourd'hui, on ne connaît plus les gens avec lesquels on partage l'espace collectif. »

Le sociologue ajoute que la précarité croissante peut également jouer un rôle. « Lorsque vous n'avez plus de statut social, le vivre-ensemble est fragilisé », explique-t-il.

Faire une place à l'imagination

Notre société semble assez démunie face au phénomène. « Les incivilités sont peu sanctionnées car les institutions, qui jouent aujourd'hui le rôle de régulateurs, ne sont pas bien outillées, remarque encore Sebastian Roché. La police va considérer que l'acte n'est pas grave, la justice que ce n'est pas de son ressort, mais l'accumulation de petits désordres assez anodins en soi peut devenir proprement insupportable pour la collectivité. »

Il faut donc faire preuve d'imagination. Et, à cet égard, les entreprises sont en première ligne. « Elles ont compris que c'était une condition de leur réussite », indique Étienne Ignatovitch, directeur de la prévention des incivilités à La Poste.

L'enseigne a créé ce poste en 2008, prenant conscience du risque de malaise et de démobilitation de son personnel, souvent pris à partie aux guichets. « Cela va de la remarque vacharde à l'insulte voire à la violence physique », explique ce spécialiste, qui s'est dès le départ intéressé au « facteur déclencheur » de l'incivilité.

Ces dernières années, La Poste a ainsi formé 9 000 collaborateurs. « Il faut quelques clés pour désamorcer les tensions : ne pas entrer dans la surenchère, ne pas vouloir "éduquer" le client, être attentif à son désarroi », poursuit le directeur. Depuis un an et demi, des responsables de La Poste se réunissent chaque mois avec ceux d'une trentaine d'entreprises et d'administrations (la SNCF, la RATP, la Cnaf, l'AP-HP, Carrefour, etc.) pour tâcher d'avancer.

(1) *Tolérance zéro ? incivilités et insécurité*, Odile Jacob, 2002, 303 p., 25 €.

MARINE LAMOUREUX

http://www.le-croix.com/Actualite/France/les-incivilités-minent-le-moral-des-Français_EP_2012-07-10-829500

Soyons polis !

LE MONDE | 04.01.2012 à 14h44 • Mis à jour le 06.01.2012 à 10h31 | Par Pascale Krémer



Les sondeurs n'en sont toujours pas revenus. *"Dans votre vie personnelle, quel sujet vous cause le plus de difficultés ou de stress ?"*, demandait l'institut Ipsos à mille personnes, début 2011. Loin devant *"l'argent"*, très attendu, et les classiques *"les transports"*, *"le bruit"*, *"le manque de temps"*, s'est imposée à 60 % une préoccupation nouvelle et massive : *"Le manque de savoir-vivre, l'agressivité des gens."*

Une société devenue plus violente, où se perd la politesse, se dégradent les rapports sociaux, voilà ce que ressentent les Français, a d'emblée décrypté le département tendances et prospectives de cet institut de sondages. Qui, pour comprendre, a comparé. Aux yeux des Allemands, des Anglais, des Américains, aussi, la politesse se perd. Mais c'est en France que cette évolution est la plus mal vécue. *"Peut-être parce que les bonnes manières font partie de notre culture et qu'elles ont toujours été valorisées ?"*, tentent les experts d'Ipsos. Selon eux, les Français n'auraient qu'une attente : voir leur société se réhumaniser.

Pas étonnant, dans ce contexte, que la RATP ait eu un tel succès avec sa campagne de communication prônant la politesse. Une valeur de retour en grâce. De juin à octobre, la Régie parisienne a dépensé 1,2 million d'euros pour faire réfléchir aux incivilités et tenter d'influer sur les comportements - comme elle le fait régulièrement depuis 1997. Mais, cette fois, il semble qu'elle ait parlé à qui voulait entendre.

En interne, une enquête d'opinion a exposé *"la souffrance des agents confrontés aux incivilités au quotidien"*, raconte la directrice communication et marque de la Régie, Isabelle Ockrent. En externe, un autre sondage a montré *"un malaise des voyageurs face à ces phénomènes quotidiens banals"*. S'en est suivie une campagne d'affichage montrant l'animalité des rustres, du paresseux qui se prélassait sur le strapontin au buffle qui bouscule pour entrer dans une rame. Puis des rencontres personnels-voyageurs dans les gares. Un colloque sur le vivre-ensemble. Et enfin la création du site Internet participatif CherVoisinDuTransport.fr, qui invitait à s'exprimer avec humour sur les incivilités.

Sans aucune publicité, le site a créé le "buzz" au-delà des espérances : 150 000 visiteurs uniques. Et surtout 1 130 anecdotes déposées. Pour certaines, savoureuses : *"Mon cher voisin de transport, n'oublie pas d'adresser mes amitiés à Maurice, Antoine, Nathalie et Claire quand tu les verras en sortant. Non, je ne les connais pas... Mais, quelque part, ce sont aussi un peu mes amis maintenant qu'on a tous partagé ta grande conférence métro-téléphonique."* N'a-t-on pas mille fois pensé de même ?

La RATP a demandé à deux sociologues, Julien Damon, professeur associé à Sciences Po, et Pierre-Yves Cusset, qui travaille sur le lien social, de se pencher sur ces témoignages. Leur analyse est reprise dans un livre blanc qui doit être publié début janvier sur le site Ratp.fr. Avec dix millions de voyageurs chaque jour, "métros et RER forment un miroir grossissant de phénomènes et d'évolutions plus larges", estime Julien Damon. Le sentiment diffus d'un délitement du lien social doit beaucoup à l'expérience quotidienne que l'on fait de ces lieux de passage". Autre évidence selon eux, le succès du site montre que "les Français semblent en demande d'autorité, en attente de davantage de règles dans la vie collective".

Crachats, pieds sur les banquettes, conversations téléphoniques à haute voix, musique qui s'échappe du baladeur, manque de courtoisie pour la femme enceinte ou la personne âgée, bousculades, invectives, tags, fraudes, portes retenues pour le copain, strapontin occupé en période d'affluence, parfum trop capiteux ou, au contraire, manque cruel de déodorant... Interminable, la liste des incivilités narrées par les internautes recouvre des phénomènes disparates, du simple impair aux violences verbales ou physiques proches du délit. "Mon cher voisin de transport, j'aime à penser que, lorsque tu essaies de monter dans la rame avant que les gens aient pu descendre, cela témoigne davantage d'une certaine forme de caractère, d'une volonté d'être à contre-courant, que d'un esprit par trop étroit et mesquin", lit-on.

Et encore : "Mon cher voisin de transport, je trouve magnifique que vous puissiez encore vous émerveiller devant la parfaite crotte de nez que vous venez d'extraire de vos naseaux. Mais je trouve scandaleusement irrespectueux de l'écraser ensuite sur le siège voisin et de poursuivre votre mission spéléologique alors même que je vous fixe avec dégoût et effroi."

Ce millier de petites et grandes exaspérations, Julien Damon et Pierre-Yves Cusset les ont très scientifiquement classées en cinq catégories. Les incivilités liées à la gestion du mouvement, qui croissent lorsque les flux de circulation augmentent. Comme cette technique qui consiste à entrer dans la rame bondée à reculons en s'appuyant de la main sur le panneau au-dessus de la porte - jugée détestable par ceux-là mêmes qui l'emploieront après avoir laissé passer quatre rames. Viennent ensuite les incivilités liées à la manifestation de fonctions physiques (se curer les oreilles, le nez, cracher, manger, se couper les ongles, éternuer, etc.), désormais taboues après des siècles de "civilisation" des moeurs, remarque Julien Damon. Les conflits de territoires ("Cher voisin de transport, sauf erreur de ma part, ton chihuahua n'a pas droit à une place assise. La prochaine fois, si tu ne le ranges pas, je m'assois dessus.") qui rythment la vie quotidienne urbaine. Le brouillage de frontière entre espace public et espace privé (se maquiller, utiliser son téléphone portable...), témoignant d'un haut degré d'individualisation. Et enfin le non-respect des rituels d'interaction : demander une place de manière impolie, oublier les "pardon", "merci".

Ces "incivilités" sont-elles pour autant en croissance ? Difficile à mesurer. Le mot, expliquent les deux sociologues, a commencé d'être employé par les criminologues dans les années 1990 pour désigner tous ces petits troubles de la vie en société qui peuvent aboutir à des phénomènes plus graves et font croître le sentiment d'insécurité. Mais dont les contours sont bien trop flous pour que l'on puisse sérieusement jauger leur évolution. Peu importe : les Français les perçoivent comme en augmentation. Les sociologues, eux, débattent, selon Julien Damon, d'une éventuelle dé-civilisation des moeurs. "D'une régression dans ce "processus de

civilisation" décrit par le sociologue Norbert Elias, qui repose sur la domestication de l'agressivité et sur l'adoption de convenances dressant entre les corps une frontière invisible."

Indéniablement, la déshumanisation des espaces publics joue. Moins de personnel responsable du lieu, c'est à coup sûr davantage de dégradations. "Nous sommes de plus en plus mobiles et pressés, poursuit le sociologue, donc de plus en plus nombreux et énervés dans les transports où nous côtoyons des gens très différents de nous, et où nous séjournons davantage, alors que, tous, nous sommes dans une quête du temps tranquille. De moins de ce "vivre-ensemble" avec lequel on nous bassine mais que nous ne souhaitons pas vraiment."

François de Singly, directeur du Centre de recherches sur les liens sociaux (CNRS-université Paris-Descartes), a participé au colloque de la RATP sur le sujet. Il prend du champ dans l'analyse. "On parle des incivilités comme s'il était question de règles universelles, "a-historiques". Mais la politesse, ce sont des codes hautement variables dans le temps !" Lorsqu'il laisse sa place à une mère accompagnée d'un enfant de 5 ans, et qu'au lieu de s'asseoir elle installe l'enfant, ce sociologue de la famille est aussi choqué que devant un ado qui fait résonner sa musique dans le métro.

"Dans mon éducation, l'enfant était celui qui devait céder sa place. Même chose pour la galanterie, complètement disparue. Le genre n'existe plus dans l'espace public ! Et le sexagénaire qui n'a pas forcément envie qu'on lui cède une place, pour qui ce serait vexant !" Les règles de politesse, comprend-on, sont troublées parce qu'elles sont une régulation en fonction du genre et de l'âge, et que les individus ont changé de statut. "Le métro, pour François de Singly, c'est un peu comme un dîner : avant, il y avait un plan de table, désormais, c'est un buffet, avec de la bousculade."

La RATP n'est pas seule dans cette croisade contre les incivilités. La Poste, la SNCF, la CNAF, l'AP-HP, la Mairie de Paris, McDonald's, Air France, Casino ou la BNP, elles sont une trentaine d'entités à se réunir une fois par mois, depuis un an. Leur problème commun : le face-à-face avec les clients ou les usagers qui dégénère trop souvent. Ce nouveau club interentreprises tâtonne pour trouver les bonnes pratiques susceptibles de désamorcer l'agressivité, et surtout de l'empêcher de naître.

"Nous cherchons les causes de cet échec de la relation clients. Car nous admettons que certains de nos modes de fonctionnement puissent involontairement produire les ingrédients de l'incivilité" : Etienne Ignatovitch, à La Poste, est directeur de la prévention des incivilités, une fonction créée en 2008. "On parlait stratégie, les managers de terrain nous répondaient "incivilités". Ils étaient éprouvés, ils vivaient mal leur métier. Selon les études, 16 % des personnes qui accueillent le public en première ligne sont au moins une fois par jour victimes d'incivilités."

Un virement sur un compte nécessitant un petit délai technique, ou même simplement une couleur de timbre qui n'est pas celle désirée, et montent les propos méprisants, quand ce ne sont pas les menaces de mort... Ces deux dernières années, pour faire face, 8 000 postiers ont reçu une formation comportementale. Les bureaux ont été repensés en "espaces services" où l'on vient à la rencontre des clients, afin de leur éviter l'attente. A La Poste, le manque de savoir-vivre aura eu un mérite. Celui d'améliorer la qualité de service.

Pascale Krémer

La SNCF met le paquet contre les incivilités

Par L'Expansion.com avec AFP, publié le 03/12/2012 à 18:36

La compagnie ferroviaire vient de lancer une campagne de communication pour lutter contre les incivilités. Elle prévoit également de former ses agents et d'embaucher une centaine de médiateurs sous la forme d'emplois d'avenir.



TRANSPORTS- "Les transports ne peuvent pas être un univers inconfortable, voire générateur d'anxiété", a déclaré lundi le président de la SNCF, Guillaume Pepy.

La SNCF veut prendre à bras le corps le problème des incivilités dans les trains et fait appel pour cela à la citoyenneté du public mais aussi à des mesures de prévention et répression des actes de malveillance qui empoisonnent quotidiennement la vie des usagers et cheminots.

"Les transports ne peuvent pas être un univers inconfortable, voire générateur d'anxiété", a déclaré lundi le président de la SNCF, Guillaume Pepy, lors d'un point presse au cours duquel il a détaillé le plan d'action de l'entreprise contre les incivilités.

Agressivité, malveillances, irrespect des autres sont la cible de la SNCF, pour qui les gestes répréhensibles vont des papiers jetés par terre aux cigarettes dans les trains, en passant par les brutalités verbales ou les signaux d'alarme actionnés de façon intempestive.

Campagne d'informations

Parmi les nouveautés, le numéro clients 3617, jusqu'ici réservé à l'Ile-de-France, sera élargi à tout le territoire à compter du 1er janvier pour être une ligne d'écoute de usagers victimes d'actes irrespectueux. Ce problème "est un problème de société assez français", a ajouté Guillaume Pepy, qui dit vouloir agir globalement sur ce fléau et inscrire son action dans la durée.

Aux mesures sur le terrain mises en place, comme la formation de 10.000 agents aux situations difficiles, s'ajoute une campagne d'information dans la presse et d'affichage dans les grandes gares de France dont le slogan est "*Il n'y a pas de petites incivilités*". La SNCF prévoit aussi d'agir sur la propreté à bord des trains. "La prévention consiste à faire du nettoyage pendant la circulation du train parce qu'un espace bien nettoyé est un espace respectable", a expliqué Guillaume Pepy. La SNCF consacrera en 2013 170 millions d'euros à ce poste.

Médiateurs sociaux

Autre levier d'action : le recrutement d'une centaine "d'emplois d'avenir", sous la forme de médiateurs sociaux et qui interviendront le samedi après-midi et le mercredi lorsque les jeunes, les groupes sont dans les trains. Pour ces personnels, il s'agira d'engager le dialogue et de dire "non, on ne fume pas dans le train, on ne met pas les pieds sur la banquette, on ne détériore pas le matériel parce que ce matériel c'est le vôtre", a ajouté le dirigeant.

Dans le but d'améliorer la relation clients et la qualité de vie au travail de ses agents, la SNCF a créé en septembre une structure dédiée, dirigée par Céline Debove-Postel, directrice déléguée à la prévention et à la gestion des incivilités. Le volet répression est lui confié aux quelque 2.700 cheminots qui appartiennent à la sûreté ferroviaire, et dont la mission est aussi de verbaliser lorsque cela est nécessaire. "Cela fait partie de leur métier que de mettre des amendes", a expliqué M. Pepy qui a rappelé le montant de certaines d'entre elles.

"Les pieds sur la banquette c'est 45 euros, fumer alors que c'est interdit c'est 68 euros et tirer le signal d'alarme sans raison, ce qui est le plus grave parce que ça perturbe des milliers de voyageurs, ça coûte entre 165 et 700 euros et peut être passible, depuis peu, d'une peine de prison avec sursis", a-t-il souligné.

Les associations d'usagers ont salué l'utilité d'une telle campagne en admettant aussi la responsabilité individuelle des usagers dans bon nombre d'actes de malveillance. Mais elles ont aussi renvoyé la SNCF à sa mission de pédagogie. "Apporter aux voyageurs une information claire sur leur implication dans les retards permet aussi d'éviter les désagréments", a déclaré à l'AFP Fabrice Michel, porte-parole de la principale fédération d'usagers des transports (Fnaut).

La SNCF lutte contre les incivilités sur le Paris-Mantes

C'est la ligne francilienne la plus touchée par les alarmes intempestives. Jusqu'à la fin de l'année, tous les employés vont sensibiliser les voyageurs.

Laurent Mauron | 4 sept. 2014, 07h00

Rappeler les règles du « bien voyager ensemble ». C'est le message que la SNCF veut faire passer auprès des usagers du Paris-Mantes, notamment les nombreux jeunes en âge de scolarité qui fréquentent la ligne J du Transilien. Pour ce faire, elle a lancé, hier matin, l'opération de prévention des incivilités Rentrée scolaire en toute tranquillité qui s'étendra jusqu'à la fin de l'année.

Cette action porte sur les lignes A et L et J du Transilien au départ de Paris-Saint-Lazare. Celles-ci sont particulièrement touchées par des phénomènes d'incivilité, notamment le tirage sans raison des signaux d'alarme. La SNCF dénombre en moyenne en Ile-de-France trois alarmes intempestives pour 1 000 trains et près du double pour la ligne J, qui a totalisé en 2013 pas moins de 2000 faits de ce genre.

450 heures de transport perdues sur la ligne

« Ces chiffres peuvent paraître faibles, c'est en fait un vrai fléau, explique Bruno Rocher, responsable de la sûreté pour le réseau Paris-Saint-Lazare. L'an dernier, les tirages de signaux d'alarme nous ont fait perdre 450 heures de transport sur la ligne. De manière générale, un seul de ces incidents peut entraîner des retards pour une quinzaine de trains. »

L'opération de sensibilisation sur Paris-Mantes va mobiliser 250 contrôleurs et 40 médiateurs afin de faire passer, dans les voitures et dans les gares, les « bons » messages auprès des usagers.

« Nous leur disons qu'ils doivent voyager avec un titre de transport, ne pas écouter la musique trop fort à bord des trains ou traverser les voies en gare et, bien entendu, ne pas tirer sur les signaux d'alarme », précise Bruno Rocher.

La SNCF mène également des actions d'information dans les écoles avec 1 000 interventions recensées en 2013. Les hommes de la Suge (sûreté générale) font des patrouilles de « visibilité » dans les voitures afin d'affirmer leur présence.

Les usagers souffrent-ils de ces dysfonctionnements ? « Les retards sont assez fréquents sans que l'on sache pourquoi, mais la ligne est sûre », témoigne Daniel, 28 ans, qui se rend à son travail aux Mureaux. « Moi, dit son collègue Mathieu, j'ai pris une fois le train un samedi soir entre Les Mureaux et Saint-Lazare, et un voyageur avait l'air bizarre. Il cognait sur les portes sans raison. A part cet incident, tout est normal. »

Pour Mélissa, 18 ans, et Jiyan, 17 ans, qui se rendent dans leur centre d'apprentissage de Poissy, la situation n'a rien d'alarmant : « L'an dernier, on a vu pas mal de retards car le train met parfois longtemps à passer entre Rosny-sur-Seine et Mantes-la-Jolie mais, sinon, tout va bien. »