

► LA LUTTE CONTRE LES INCIVILITES, NOUVEL ENJEU DES GRANDES ENTREPRISES DE SERVICE PUBLIC

Après avoir focalisé leurs efforts sur la mise en œuvre de leur offre de service, la massification de l'usage des espaces partagés par le public impose aux entreprises de transport et de service public de s'interroger sur les conditions d'accueil de leurs usagers et clients, notamment dans le but de réduire les incivilités. Celles-ci sont en effet une préoccupation de premier plan pour les grandes entreprises de service public, tant d'un point de vue du confort des clients et de l'image véhiculée par la société, que pour la qualité de vie au travail des employés et par conséquent, directement ou indirectement, les performances opérationnelles.

Nous avons chacun notre propre définition de l'incivilité. C'est en cela que la mesurer, l'analyser, et la réduire s'avère une tâche complexe pour les entreprises accueillant d'importants volumes de clients comme les entreprises de transport ou de service public. L'enjeu est pourtant majeur, car derrière cette dénomination large se cachent des irritants quotidiens qui handicapent les agents de terrain dans l'exécution de leurs missions, impactent parfois même directement les processus opérationnels, et causent ainsi un préjudice social et économique pour l'entreprise. La prise de conscience de ces impacts semble désormais partagée. Pourtant, comment mieux cerner et endiguer ce phénomène lorsqu'il est déjà si compliqué d'en définir le périmètre ?

I/ Un phénomène qui se développe sous de multiples formes

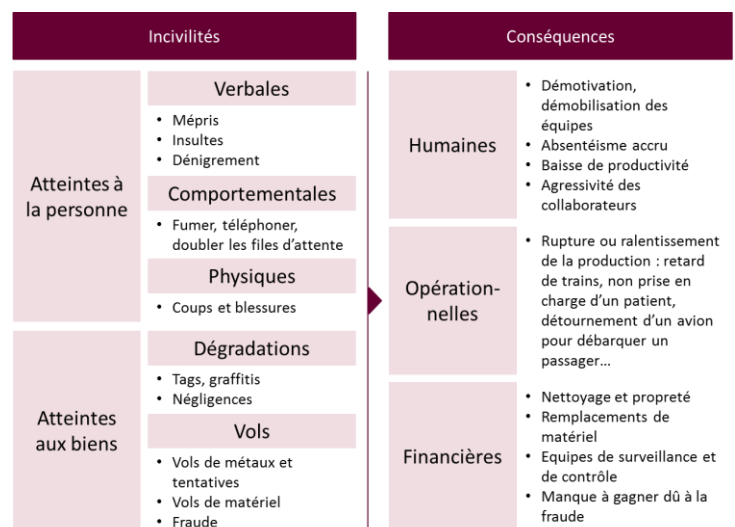
Les incivilités forment une liste infinie et subjective d'actes, de comportements qui nous semblent répréhensibles et constituent une atteinte à ce que la société a érigé comme norme sociale. Cette norme n'est pas partagée de la même façon par tous, et pourtant c'est au travers d'elle qu'il est le plus pertinent de définir une incivilité. Par exemple, une personne trouvera justifié de tenir la porte d'un métro pour permettre à ses amis d'y accéder, alors que l'ensemble des retards consécutifs à ce simple acte aura des conséquences importantes pour tous les voyageurs – retards – ainsi que pour l'entreprise de transport – gestion du trafic. Peut même s'y ajouter un effet « boule de neige » générateur de nouveaux actes d'incivilités.

Malgré cela, les secteurs concernés se sont efforcés de chiffrer cette réalité. Selon une étude interne, 47% des collaborateurs de La Poste sont victimes d'incivilités au moins une fois par semaine, ce qui représente près de 7 000 à 8 000 incivilités par jour ⁽¹⁾; 83% des usagers de la RATP se disent « gênés » par les actes d'incivilité ⁽²⁾; la SNCF a quant à elle constaté une hausse de 25% des actes d'incivilités dans ses emprises en 2012 et dépense chaque année 35 M€ pour enrayer ce phénomène ⁽³⁾.

D'autres secteurs comme le secteur bancaire ou le monde de l'aérien, sont concernés, dès lors qu'ils contiennent des espaces destinés à l'accueil du public : dans les établissements de santé publics, les signalements d'atteintes aux biens et aux personnes ont quasiment doublés en 2012, passant de 5 760 en 2011 à 11 344 en 2012 ⁽⁴⁾; dans les banques, le nombre d'actes d'incivilités enregistrés est stable en 2012, après une hausse de 36,2% en 2011 ⁽⁵⁾; plus de 15 000 incidents liés à des incivilités ont été enregistrés entre 2008 et 2011 sur les

vols aériens, ce qui représente un incident tous les 1 200 vols ⁽⁶⁾.

Enfin, les entreprises gérant les infrastructures de réseaux sont l'objet d'atteintes aux biens, en particulier des vols de métaux et tentatives : en 2012, près de 62 % des atteintes aux biens recensées par ERDF, concernaient des vols de cuivre, ce qui a représenté 292 faits signalés par les agents sur un total de 474 atteintes enregistrées ⁽⁷⁾; RTE a enregistré 554 vols ou tentatives de vols de métaux contre ses installations en 2012 ⁽⁷⁾. Mais ces mesures portent très rarement sur le même objet, et l'analyse de l'évolution des incivilités dans le temps et par rapport aux autres secteurs d'activité constitue un enjeu pour ces entreprises.



II/ La lutte contre les incivilités impacte la performance financière et extra financière de l'entreprise

Il est en effet impératif de mesurer les incivilités ou du moins leur évolution, car elles constituent un indicateur de non-qualité de la relation client et incitent les responsables d'entreprise à se remettre en cause pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. C'est en particulier la vision portée par la Direction de la Prévention des Incivilités au sein du Groupe La Poste : les incivilités deviennent un prétexte pour transformer ce phénomène négatif en levier d'amélioration. Les incivilités influent fortement sur l'image de l'entreprise car elles affectent profondément l'expérience client, et peuvent créer un sentiment d'insécurité. Le client peut ainsi préférer, dans le cas du transport, un autre choix modal statistiquement moins vecteur d'incivilités, car moins fréquenté ou de manière plus encadrée (l'avion ou la voiture).

D'autre part, les agents opérationnels de ces entreprises, directement en contact avec la clientèle, sont les premières cibles des incivilités. Si la RATP effectue une campagne de sensibilisation auprès du grand public sur les incivilités, si les hôpitaux réalisent une campagne de communication nationale de lutte contre les incivilités, et si La Poste a créé une Direction de Prévention des Incivilités, c'est avant tout pour améliorer leurs conditions de travail. Violences verbales et physiques, mépris, dénigrement, les comportements à leur égard peuvent avoir des conséquences désastreuses sur leur activité par la démotivation et la démobilisation des équipes. Ainsi, les risques de violence se traduisent parfois par un absentéisme accru, une baisse de productivité, et une agressivité des collaborateurs, ce qui entretient un cercle vicieux et peut alimenter le phénomène des incivilités.

La lutte contre les incivilités rime aussi avec les problématiques de sûreté. C'est notamment le cas dans le monde de l'aérien, secteur où la gestion des espaces publics à risque (la cabine) est le plus mature. En effet, les compagnies aériennes ont été les précurseurs dans la lutte contre les incivilités dans la mesure où l'espace confiné à bord d'un avion peut être source de stress et favoriser l'effet boule de neige des incivilités, et parce qu'une incivilité qui serait bénigne dans le métro peut avoir des conséquences dramatiques en vol. Une cigarette allumée dans les toilettes, le refus de suivre les consignes de sécurité, des insultes proférées à l'encontre d'un membre de l'équipage, une agression physique, ou encore une tentative d'intrusion dans le cockpit, tant d'actes d'incivilités qui peuvent mettre la vie des passagers et de l'équipage en danger car le débarquement de l'individu perturbateur ne peut être immédiat et qu'une action contre le pilote signifie une mise en danger de tout l'appareil.

Le phénomène des incivilités a par ailleurs trop longtemps été dissocié de la performance de l'entreprise ; or les impacts financiers des incivilités sont à prendre en compte pour l'avenir des entreprises de transport et de service public dans un contexte économique maussade. Les actes d'incivilités ont en effet des coûts directs : le nettoyage des métros, trains et gares représente un poste non négligeable pour les entreprises de transport (gravure sur les vitres, tags, banquettes salies, déchets sur le sol, etc.). La SNCF a par exemple dépensé 4 M€ en 2012 pour le

nettoyage des tags ⁽³⁾ et 170 M€ en 2013 pour la propreté dans les trains ⁽⁹⁾. Certaines incivilités peuvent entraîner un retard du métro ou du train : à titre d'exemple, en 2010, 9 000 signaux d'alarmes ont été tirés sans raison, occasionnant des retards ou des annulations pour 8 300 trains ⁽¹⁰⁾. Autre exemple, les préjudices causés par les vols de métaux sont estimés en 2012 à plus de 3,4 M€ par ERDF, et 8,7 M€ par RTE ⁽⁷⁾. Dans le cas des compagnies aériennes, le coût d'un atterrissage imprévu pour débarquer un passager perturbateur est estimé entre 10 000 et 200 000 dollars (poste carburant, taxe d'atterrissage, compensation passagers...) ⁽¹¹⁾. A cela s'ajoute un coût de prévention et de répression : la campagne de communication de la RATP en 2011 a coûté 1,2 M€ ⁽¹²⁾ et les prestations des agents de sûreté SNCF dans les emprises sont un poste de coût non négligeable pour l'entreprise.

Enfin, la mesure du phénomène rend possible une analyse prédictive de ces comportements et permettra de cibler l'action des agents sur le terrain. La SNCF pourra par exemple déployer des renforts sur certaines lignes qui connaissent un niveau élevé d'incivilités ; La Poste pourra de son côté déterminer à quelles heures renforcer les effectifs d'accueil pour limiter les files d'attente, qui sont un des générateurs importants d'incivilités. Cela suppose des méthodes de calcul efficaces et objectives, et force est de constater que celles-ci sont encore imparfaites.

III/ De multiples canaux de remontées des incivilités existent, aux entreprises de les exploiter efficacement

Et pour cause, mesurer les incivilités n'est pas aisé, car il s'agit d'un phénomène largement subjectif ; or la mise en place d'un dispositif de mesure est indispensable si l'on souhaite les suivre et les anticiper. Les grandes entreprises concernées organisent la remontée d'information en relevant et en quantifiant des faits avérés, mais également en recueillant des éléments plus qualitatifs de perception ou de signalement.

Pour l'apport d'éléments factuels et chiffrés, les entreprises ont recours à différents canaux. Les mains courantes, généralement renseignées par les personnes en charge de la sûreté interne de l'entreprise (les agents de la Sûreté Générale de la SNCF par exemple) donnent des informations sur la date du fait, les motifs de l'interpellation ou du procès-verbal, le lieu, l'âge et le sexe des auteurs et des victimes. La SNCF a récemment développé une application mobile et un portail intranet permettant aux agents de l'entreprise de saisir en moins de 5 minutes un acte de malveillance, outils qui alimentent une application de restitution interne à la Direction de la Sûreté Ferroviaire permettant d'apprécier la volumétrie de ces actes d'incivilités ainsi que leur nature. Cette mesure quantitative aiguille la SNCF dans sa stratégie de sûreté sur le terrain.

Par ailleurs, la conduite de questionnaires auprès de leurs clients est souvent utilisée par les entreprises de transport ou de service public afin de mesurer qualitativement les incivilités. Par exemple, les deux éditions de l'Observatoire des Incivilités dans les transports en commun réalisées par TNS Sofres pour la RATP mettent en exergue la perception des incivilités par les usagers de leur réseau ;

ces études indiquent notamment que 49 % des interrogés se disent « extrêmement gênés » par les actes d'incivilité, que les voyageurs condamnent moins l'incivilité par négligence (manque d'attention aux autres) que l'incivilité intentionnelle (dégradation, comportement agressif) et que les jeunes (16 - 25 ans) sont moins gênés que les seniors (+ 60 ans) par des manquements à l'institution ou à la règle (fraude, dégradations).

Enfin, les entreprises mettent en place des canaux de remontée d'information à destination des employés responsables de l'accueil des clients. Certains canaux sont directement opérationnels, comme les boutons d'alerte sous les comptoirs ou les caméras de vidéo-surveillance. D'autres sont plus informatifs : adresse mail spécifique (anonyme ou non), remontée par la voie hiérarchique, numéro de téléphone de soutien, plateforme collaborative et forum interne... La meilleure connaissance des faits d'incivilités doit ensuite aboutir sur la définition et la mise en place de plans de traitement spécifiques pour en réduire le nombre ou l'impact.

IV/ Des actions correctives sont à mettre en place pour réduire les incivilités

Les moyens d'actions sont multiples et complémentaires, et permettent d'intervenir aux différents stades du processus de l'acte d'incivilité, qui peut être divisé en trois temps. A l'origine de l'incivilité se trouve souvent un élément déclencheur : une incompréhension du client face au processus qu'il doit effectuer, une erreur de l'entreprise concernant le traitement de sa demande, une mauvaise organisation du lieu d'accueil engendrant des files d'attente, un manque d'information générant du stress... Puis, lorsque l'acte d'incivilité est déclenché, il peut être amplifié par la réaction ou l'absence de réaction du personnel de l'entreprise ou des personnes alentour. Enfin, son effet se prolonge à long terme : le travail au quotidien des employés de l'entreprise éventuellement affectés peut se dégrader, tout comme l'image de l'entreprise auprès des clients concernés. A cela s'ajoutent les conséquences économiques déjà évoquées précédemment. Si les entreprises ne peuvent pas avoir d'emprise sur le phénomène général des incivilités dans l'ensemble de la société, elles peuvent tout de même agir pour le limiter et éviter sa banalisation sur leur périmètre. Ainsi, dès 2006, les banques ont signé un « accord sur le phénomène des incivilités et des violences émanant du contact avec la clientèle » avec leurs partenaires sociaux, définissant un panel d'actions à mener pour lutter contre ce phénomène. Ces actions, quel que soit le secteur, s'appliquent par la suite à chaque stade l'incivilité.

Dans un premier temps, elles sont préventives et visent à diminuer le nombre d'actes d'incivilités. Il s'agit d'abord de supprimer ou limiter les éléments déclencheurs en modifiant et simplifiant les processus client, en améliorant l'aménagement des lieux, en apportant l'information nécessaire au client en temps voulu, en adaptant la présence du personnel à l'importance des flux de clientèle selon les jours de la semaine ou les heures de la journée... Il s'agit également de communiquer auprès des clients pour leur faire prendre conscience des effets des incivilités, mais aussi des mesures répressives mises en place, comme des amendes spécifiques. Cette communication peut être réalisée via des campagnes de communication, à

l'instar de celles de la RATP « Restons civils sur toute la ligne » ou de la SNCF « Il n'y a pas de petite incivilité », mais également via des ateliers dans les établissements scolaires par exemple. Enfin, la prévention des incivilités implique une juridiction coercitive pour punir justement les incivilités répressibles et prévenir la récurrence. Dans le métro ou les emprises SNCF, les agents de sûreté peuvent mettre un Procès-Verbal ou interpellé un voyageur. Cependant, la réglementation internationale pour les actes commis en vol est, elle, inadaptée : la convention de Tokyo de 1963, qui punit les actes de violence commis à bord d'un avion, stipule qu'en cas d'acte d'incivilité répressible par la loi, la procédure judiciaire doit être menée par le pays dans lequel est immatriculé l'avion. Or, un avion peut sans problème être immatriculé dans un pays n'ayant aucun lien avec les destinations opérées, ni même avec le pays où l'atterrissage d'urgence a été réalisé. Ainsi, les individus incivils sont très rarement inquiétés, et ne sont pas dissuadés de reproduire ces actes. L'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) doit remettre la question des incivilités sur la table en mars 2014 afin de combler ce vide juridique.

Dans un second temps, l'objectif sera de limiter l'effet et l'ampleur des incivilités. Cela implique la formation des agents accueillant le public à la gestion des incivilités, mais également celle de leur encadrement qui doivent savoir comment réagir face à leurs équipes lorsque le phénomène se produit, de manière isolée ou répétée. Le but de cette formation est également d'impliquer les agents et de les accompagner au quotidien face à ce phénomène. Le sentiment d'abandon par leur hiérarchie ressenti par les collaborateurs face à des situations qu'ils ne sont pas formés pour gérer est un des risques prioritaires à traiter d'un point de vue humain. Dans le secteur de l'aérien par exemple, la prévention des incivilités est clé pour éviter toute situation dangereuse en vol. L'Association du transport aérien international (IATA) a publié en décembre 2012 un « Guide sur la prévention des passagers indisciplinés » à destination de toutes les compagnies aériennes. Ce guide offre un panorama des bonnes pratiques et connaissances à avoir pour prévenir et gérer les risques de sûreté à bord des avions : liste des déclencheurs des incivilités (intoxication aux drogues ou à l'alcool, frustration), les mesures préventives, les processus identifiés pour gérer ces situations, les aspects légaux (procédure de débarquement, rôle du pilote, documentation nécessaire en cas de poursuite judiciaire), etc... Certains pays ont d'ailleurs une politique intransigeante envers les passagers malintentionnés : l'Autorité de la sécurité du transport aérien au Canada (CATSA) considère par exemple que les passagers qui se montrent incivils dès l'enregistrement des bagages ou dans la file d'attente pour s'enregistrer ou monter dans l'avion, sont des risques potentiels à bord ; leur politique « Zero Tolerance Unruly Passenger » (Tolérance Zéro envers les passages indisciplinés), mise en place en 2008, établit 3 niveaux de comportements incivils et des réponses adéquates. Si le comportement d'un passager correspond au niveau 3 établi par la CATSA, l'aéroport se réserve le droit de lui refuser l'enregistrement. Enfin, afin d'assurer une prévention maximale, un point d'attention est mis sur la formation de l'équipage : l'IATA en particulier propose de nombreuses formations, telles que « Développer une culture efficace de la sûreté » ou « Comment gérer les passagers » pour sensibiliser l'équipage et lui donner les

clés pour agir en cas de besoin.

Enfin, le dernier niveau d'action vise à encourager les agents à faire remonter les faits d'incivilités par les différents canaux mis en place dans l'entreprise (mail, hiérarchie, plateforme collaborative). Le but est double : d'une part, mesurer l'évolution des incivilités et l'impact des différentes actions qui sont menées au quotidien, et d'autre part, identifier les victimes afin d'accompagner leur retour au travail via la mise en place de mesures de suivi adaptées (accompagnement médical, social, hiérarchique, psychologique, suites pénales). La Direction Déléguée aux Incivilités de la branche Sûreté de la SNCF a par exemple mis en place une boîte mail pour permettre aux agents de transmettre de manière informelle des retours d'expérience de situations d'incivilités auxquelles ils ont été confrontés. Ces données, croisées avec celles issues de canaux plus automatisés, permettront d'enrichir les mesures d'évolution des incivilités.

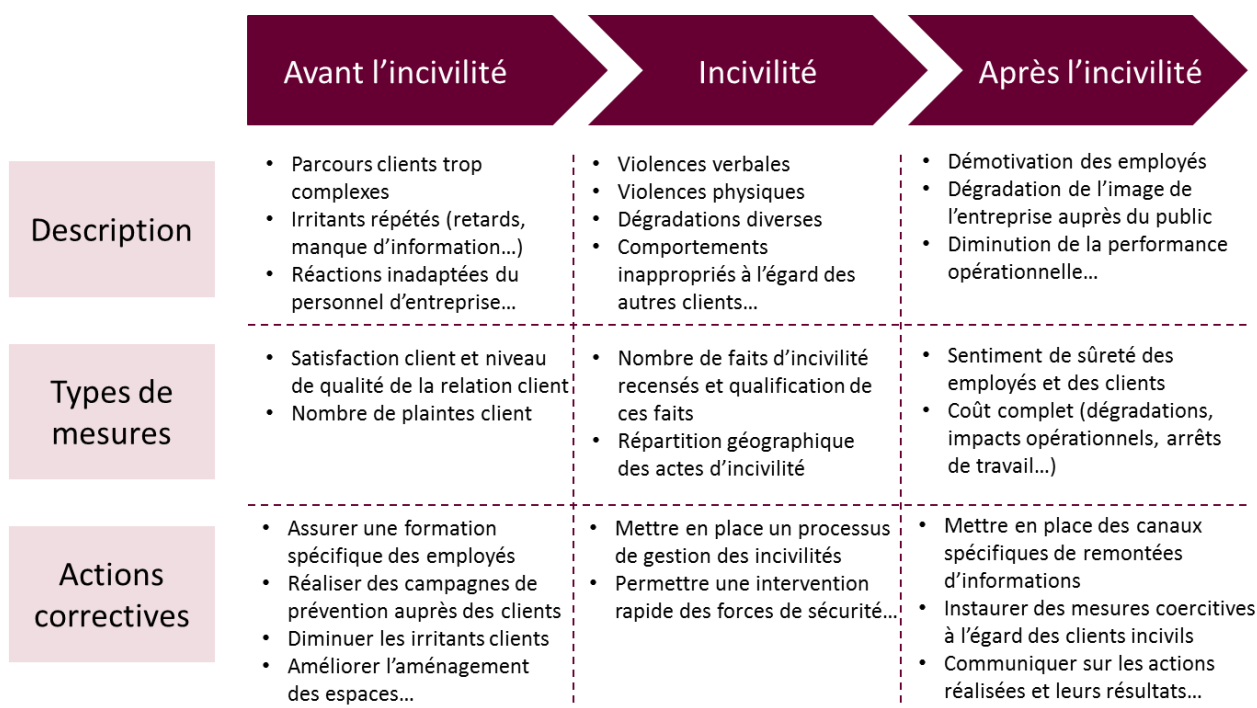
Conclusion

Bien que le périmètre soit complexe à définir et mesurer, la lutte contre les incivilités est progressivement considérée, à juste titre, comme un enjeu majeur pour les entreprises recevant du public. Les conséquences, tant humaines qu'opérationnelles et financières, doivent être mesurées, et des plans d'actions, en particulier concentrés sur une communication soutenue auprès du personnel de l'entreprise et des clients, mis en place. La naissance de

structures dédiées dans la plupart des grandes entreprises de service public françaises permettra d'améliorer rapidement les méthodes de mesure et de lutte contre les incivilités, et d'observer les premiers résultats dans les années à venir.

- (1) Ateliers SNCF – Incivilités – 3 décembre 2013
- (2) Deuxième édition de l'Observatoire des Incivilités dans les transports en commun – TNS Sofres pour la RATP – avril 2013
- (3) lefigaro.fr – La SNCF recrute 100 emplois d'avenir contre les incivilités – 3 décembre 2012
- (4) Rapport 2012 de l'Observatoire National des Violences en milieu de Santé (ONVS)
- (5) Association Française des Banques (AFB)
- (6) LesEchos.fr – L'augmentation des incivilités en avion inquiète les compagnies aériennes – décembre 2013
- (7) Rapport 2013 de l'Observatoire National de la Délinquance et des Réponses Pénales (ONDRP)
- (9) lexpansion.lexpress.fr – La SNCF met le paquet contre les incivilités – décembre 2012
- (10) sncf.com – Dossier de presse, Maîtriser les signaux d'alarme injustifiés, un impératif pour la régularité des trains en Ile-de-France – mars 2011
- (11) iata.com – Unruly Passengers, Revision of the Tokyo Convention 1963 – décembre 2012
- (12) frenchweber.fr – Les bonnes conduites de la RATP sur le net – octobre 2011

→ Plus d'infos sur www.sia-partners.com



INSIGHT est édité par Sia Partners ● SAS au capital de 200.000 euros ● RCS Paris B 423 507 730
18 boulevard Montmartre ● 75009 Paris ● Tel : 01 42 77 76 17 ● Fax : 01 42 77 76 16 ● Web : www.sia-partners.com
Directeur de la publication : Matthieu Courtecuisse

Si vous souhaitez nous faire part de vos commentaires ou vous abonner, contactez-nous : insight@sia-partners.com