



MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

*Liberté
Égalité
Fraternité*

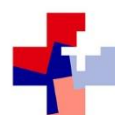
Direction interministérielle
de la transformation publique

Comprendre et gérer les incivilités et les agressions

—

État de l'art

SERVICES
PUBLICS



Objectifs et méthodologie

Cet état de l'art a été produit par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) dans le cadre de la préparation de la formation à la gestion des incivilités. Il vise à recenser et synthétiser les connaissances relatives à la prévention et à la gestion des incivilités.

Les modules de la formation conçue par la DITP s'appuient sur ce document, qui permet de garantir la validité des préconisations et des conseils formulés.

Ce document a été établi à partir de trois sources principales¹ :

- 1) **Entretiens d'experts** : six entretiens ont été réalisés avec des chercheurs en psychologie et psychologie sociale et des psychologues exerçant au sein de ministères ou d'établissements publics, dont les travaux ou contextes professionnels sont en lien avec la gestion des incivilités.

Nous remercions pour leur temps et leurs conseils :

- **Peggy Chekroun**, Professeure de psychologie sociale à l'Université Paris Nanterre.
- **Sylvain Delouvée**, Maître de conférences HDR en psychologie sociale à l'Université Rennes 2.
- **Vincent Pialoux** et **Stéphanie Delbaere**, psychologues au Ministère de l'Europe et des affaires étrangères.
- **Vanessa Meignan-Sabri**, psychologue du personnel et ergonomiste, **Christine Lagrange**, conseillère en prévention des risques professionnels et **Sophie Treguier-Rasario**, Ergonome – Conseillère en organisation. Elles exercent à l'hôpital Saint-Anne à Paris.

- 2) **Revue de la littérature scientifique** : une revue interdisciplinaire de la littérature a été réalisée via des requêtes sur les bases de données Cairn et Ebsco. Elle couvre plusieurs champs scientifiques (psychologie, psychologie sociale, management, ergonomie, sociologie) et a été réalisée par étapes successives. Les premiers articles sélectionnés ont été lus pour préciser le champ lexical propre au sujet, les revues et chercheurs de références, qui ont servi pour les requêtes ultérieures.

- 3) **Revue de la littérature professionnelle (administrative et médico-professionnelle)** : les publications de l'Institut national de recherche et de sécurité ainsi que les guides et études relatifs à la gestion des incivilités, à la prévention des violences externes et des risques professionnels et psycho-sociaux ont été consultés.

¹ La plupart des références utilisées figurent dans la bibliographie. Les erreurs qui figurent dans le document qui suit sont exclusivement imputables aux rédacteurs de cet état de l'art.

Le document s'articule en deux parties.

La première partie vise à **comprendre les incivilités** (définitions, données statistiques, cadre juridique, facteurs déclencheurs, effets induits et la place de la gestion des incivilités dans les compétences des agents en contact).

La deuxième partie présente les leviers permettant de **gérer les incivilités** (via des mesures de prévention, de réaction et d'accompagnement et de réparation).

Table des matières

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE	2
RÉSUMÉ	6
1. COMPRENDRE LES INCIVILITÉS	9
1.1. Définir les incivilités	9
Les points communs entre les petites et les grandes incivilités	10
Les différences entre les petites et les grandes incivilités	12
1.2. Quantifier les incivilités : une croissance continue des petites incivilités	14
Des agents publics particulièrement exposés aux incivilités	15
Des incivilités qui ne se limitent pas à la relation de face-à-face : l'essor des incivilités numériques	16
1.3. Le cadre juridique des incivilités dans la fonction publique : une prise en compte croissante des risques psychosociaux et un renforcement de la protection des agents en contact.....	16
L'obligation de protection des fonctionnaires.....	17
L'adoption de textes dédiés aux incivilités et aux risques psychosociaux	18
1.4. Incivilités et les compétences relationnelles des agents en contact	19
La complexité et l'importance des agents en contact dans les services	19
Les compétences des agents en contact : des compétences d'interaction	21
Un travail de régulation permanent : éduquer l'utilisateur	21
Un travail émotionnel.....	22
1.5. Les facteurs favorisant les incivilités	22
Les facteurs sociaux-culturels et démographiques	23
Les facteurs professionnels et organisationnels	24
1.6. Les effets des incivilités	27
Les effets physiques et psychologiques individuels.....	27
Les effets sur les collègues et les proches	28
Les effets pour l'organisation.....	28

2. GÉRER LES INCIVILITÉS : PRÉVENIR, RÉAGIR, RÉPARER 29

2.1.	Prendre en compte les acteurs, les facteurs de risque et les temporalités	29
2.2.	En amont : prévenir les incivilités	31
	Les actions préventives de l'organisation	31
	Les actions préventives de/vers l'utilisateur	38
	Les actions de prévention de l'agent	42
2.3.	Pendant la situation : faire face à l'incivilité	46
	Les émotions et comportements de l'utilisateur	46
	La réaction de l'agent : entre principes universels et art de l'apaisement	49
	La réaction de l'organisation : entre stratégie globale et rôle de l'encadrement de proximité	56
2.4.	Après les tensions : réparer, redémarrer, rétroagir	58
	L'organisation	58
	L'agent	60
	L'utilisateur	60

BIBLIOGRAPHIE 62

Références les plus utilisées	62
-------------------------------------	----

Résumé

Les agents en contact avec les publics jouent un rôle crucial dans les services publics car ils représentent leur institution devant les usagers (Goudarzi et Eiglier, 2006 ; Dubois, 2010). Le travail relationnel avec le public occupe l'essentiel du temps des agents en contact, bien qu'ils doivent le conjuguer avec des activités multiples (opérationnelles, logistiques, informationnelles, etc.).

Le travail au contact des usagers est par nature complexe et délicat car :

- Les agents sont régulièrement exposés à des situations « **non standard** » qui impliquent un travail permanent de qualification des situations, de pédagogie et d'accompagnement.
- Les agents doivent ajuster en permanence les règles de l'institution à la situation de l'utilisateur mais également amener l'utilisateur à se conformer aux exigences. Ils opèrent un **travail de régulation** constant.
- Pour accompagner et apaiser les usagers, les agents en contact doivent réaliser un **travail émotionnel**. Ils doivent exprimer des émotions positives ou réprimer/dissimuler des émotions négatives.

La dimension relationnelle du travail des agents en contact est ambivalente : elle est simultanément un **facteur important de leur satisfaction** au travail (77 % des travailleurs à forte intensité relationnelle ont le sentiment d'être utiles [Dares, 2022 :30], satisfaits et reconnus) mais également une **source de difficultés** (contraintes horaires, rythmes soutenus) et de dégradation de la qualité de vie au travail (ibid., 30).

Les incivilités sont au cœur des problèmes rencontrés par les agents en contact. 43 % des agents vivent des situations de tension dans leurs rapports avec le public (DGAFP, 2014) et 28 % ont déclaré avoir subi « une agression verbale, physique ou sexuelle de la part du public au cours des douze derniers mois » (INSEE, 2016). Les agents publics sont davantage victimes d'agressions que la moyenne des salariés (24 % contre 19 %) (enquête Sumer, 2016-2017).

Les incivilités sont en croissance constante : 70 % des employés en contact avec le public déclarent y être exposés chaque semaine (Porath, 2022) et une étude a pu constater, qu'en moyenne, **un agent en contact est confronté, en moyenne, à 10 comportements déviants par jour** (Reynolds and Harris ; 2009). Les canaux de contact numérique contribuent à un accroissement des incivilités.

Les incivilités recouvrent un ensemble de nuisances extraordinairement variées. S'il faut distinguer les petites incivilités qui recoupent les **signes, attitudes et paroles « jugés peu graves »** (Roché, 2000) des grandes incivilités qui recoupent **les violences verbales explicites et les violences physiques orientées vers les biens ou les personnes**, toutes les incivilités sont une atteinte aux normes sociales de respect et portent atteinte à la santé psychique et/ou physique

des agents en contact avec le public. Si les grandes incivilités supposent une prise en charge médicale, psychologique, sociale et juridique spécifique, **les petites incivilités, par leur récurrence, ont un très fort impact sur le sentiment d'insécurité et la qualité de vie des agents.** Les incivilités sont des violences externes et font partie des risques psycho-sociaux.

Le droit encadre de plus en plus précisément les risques psychosociaux et impose aux organisations de prévenir les incivilités et protéger les agents en contact. Outre la **protection fonctionnelle** prévue à l'article 11 du statut de la fonction publique, une série de textes imposent la mise en œuvre de mesure de repérage, d'évaluation, de prévention, de formation et d'information mais également précisent les obligations d'alerte et de déclaration des incivilités qui incombent aux agents et à la hiérarchie.

Les incivilités, n'ont jamais une cause unique. Elles émergent lors d'une interaction (en face-à-face ou à distance) qui rassemble toujours trois acteurs : **l'agent, l'usager et l'organisation** (agents et hiérarchie, règles et modes de fonctionnement, cadre de travail et offre de service). Chaque acteur est porteur, dans des proportions variables, de **facteurs d'incivilités**. **L'intensité et la combinaison des facteurs d'incivilité va faire qu'un même stimuli déclenchera ou non un comportement déviant, petit ou grave.**

Malgré son apparence éruptive, **une incivilité est toujours l'aboutissement d'un processus. L'incivilité est une réaction à une situation précédente dans un parcours de service.**

Les facteurs favorisant les incivilités sont multiples. Ils peuvent être regroupés en deux grandes catégories :

- **les facteurs sociaux, culturels et démographiques** (évolutions sociales, niveau de chômage et précarité, psychologiques et psychiatriques, genre, consommation d'alcool, niveau de revenu, niveau d'étude, catégorie socio-professionnelle). Plusieurs études indiquent une polarisation des incivilités vers les populations les moins insérées et les plus insérées (« les incivilités du riche » [Macé, 2000 ; Jeantet, 2003]).
- **Les facteurs professionnels et organisationnels** (type d'activité exercée et durée d'expérience, qualité du service, fonctionnement de l'organisation, aménagement des espaces, conditions de travail, modèle de management).

La qualité de service, en particulier le temps d'attente et les délais de traitement, a une influence déterminante sur la probabilité qu'une incivilité soit commise. La non-qualité peut être perçue comme une incivilité commise par l'organisation, à laquelle l'usager réagit. La prévention des incivilités ne peut être restreinte à une approche strictement sécuritaire. **Assurer en continu l'amélioration du service rendu est le principal levier de prévention des incivilités.**

Les comportements déviants vont produire des effets plus ou moins critiques, non seulement en fonction de leur gravité, mais également en fonction du profil des personnes en présence, de la rapidité de la réaction apportée et de la qualité de la prise en charge à la suite de l'incident.

Ces effets se situent aux niveaux **individuel** (physiques, émotionnels, psychologiques et professionnels), **collectif** (sur les collègues et sur l'environnement personnel) et **organisationnel** (coûts, climat de travail, turn-over, qualité de service image).

La gestion des incivilités consiste à agir sur les facteurs d'incivilités, avec et envers les usagers, les agents et l'organisation ; avant, pendant et après leur survenue.

Les principaux leviers consistent :

- **En amont de l'événement** : à affirmer une politique globale de prévention des violences et mettre en place un plan de prévention. Mais également à agir sur les causes des incivilités (assurer une bonne qualité de service, réduire des irritants, aménager les espaces de travail, informer et former les agents et les usagers, ***animer les collectifs de travail et le partage d'expériences entre agents***, reconnaître et professionnaliser le métier d'accueil, impliquer les autres usagers).
- **Pendant l'événement** : à appliquer les grands principes de désamorçage des situations des conflits et les tactiques acquises de l'expérience, mobiliser les ressources de l'organisation, faire appel aux collègues, à la hiérarchie ou à un soutien externe.
- **Après l'événement** : les effets négatifs des incivilités peuvent être atténués par le soutien apporté par les collègues et l'organisation. Le principe général est d'offrir immédiatement un temps d'écoute dénué de recherche de causes ou de solution. Il s'agit ensuite de déclencher une prise en charge médico-psychologique, sociale, un accompagnement professionnel et éventuellement juridique.

Les incivilités – tout comme la manière de les prévenir, d'y faire face et d'en atténuer les conséquences – sont dépendantes de chaque contexte et spécifiques à chaque relation. L'application de méthodes standardisées et systématiques limitent la capacité à prendre en compte le besoin spécifique de l'utilisateur et la singularité de la situation. Hormis la sensibilisation et la formation à quelques grands principes généraux (droits et devoirs, mesures de prévention et de soutien mise à disposition, principes de désamorçage des conflits). La formation et la préparation à la gestion des situations conflictuelles passent principalement par l'organisation de temps de partage d'expériences et de réflexion entre agents.

1

Comprendre les incivilités

Les incivilités recouvrent un ensemble de nuisances extraordinairement variées. Elles sont cependant une préoccupation majeure des agents en contact avec le public.

Comprendre les incivilités suppose de définir leur périmètre, d'apprécier leur importance quantitative. Il s'agit également d'identifier la place qu'elles tiennent dans le développement des compétences des agents en relation avec les publics, d'identifier les facteurs qui renforcent la probabilité de leur apparition ainsi que leurs effets pour les agents, leur environnement professionnel et personnel et pour les organisations.

1.1. Définir les incivilités

« Petites ou grandes, les incivilités sont une transgression des normes sociales de respect et portent atteinte à la santé psychique et/ou physique des agents en contact avec le public »



Impolitesse, moquerie, mépris, impatience ostensible, manque de courtoisie, crachat (sur un objet ou sur une personne), sous-entendus désobligeants, dénigrement du corps de métier, mépris social, ragots, demandes impérieuses sans signes de politesse, intonations agressives, écouter fort de la musique, mettre ses pieds sur la chaise, remarques discriminatoires, invectives, humiliation, insultes, gestes déplacés, esclandres, menaces, resquilles, bousculades, occupation illégitime de l'espace public, dégradation du matériel, braquages à main armée, chantage, agression, menaces terroristes, émeutes, etc.

La multitude d'exemples d'incivilités listée ci-dessus illustre un point commun aux diverses définitions de cette notion : les incivilités recouvrent « **un ensemble de nuisances sociales extraordinairement variées** » (Roché, 1994), qui font que les incivilités ne sont pas réductibles à « une liste de comportements prédéfinis ni aux attributs (psychologiques, culturels, moraux) d'individus "incivils", ni encore aux seules situations de face-à-face » (André et al., 2007).

On peut toutefois distinguer dans la littérature, deux définitions complémentaires des incivilités, fondées sur leur niveau de gravité immédiate :

- **« Des comportements peu graves mais récurrents ».** Une définition restreinte des incivilités limite les incivilités à de petits comportements qui contreviennent aux convenances et aux normes sociales (impolitesse, comportement non verbal déviant) **« jugés peu graves »** (Roché, 2000) et qui se déploient dans l'espace public. L'acception couramment utilisée est celle d'une attitude ou d'un propos qui manque de courtoisie, de politesse. Cette définition exclut les violences physiques aux biens et aux personnes et place l'incivilité dans le champ des normes sociales à l'exclusion des normes juridiques, car elle ne suppose pas l'intervention des forces de l'ordre ou de la justice. En somme, dans cette perspective, les incivilités sont des « actes et conduites visibles dans les espaces ouverts au public, perçus comme des nuisances ou des désagréments par la majorité de la population, mais qui ne font pas, en général, l'objet de poursuites bien qu'ils constituent dans la plupart des cas des infractions au sens du droit pénal » (Boudon et al., 2012).
- **« L'ensemble des violences externes, physiques et morales, quel que soit leur niveau de gravité » :** cette définition extensive des incivilités trace un continuum entre les frictions du quotidien et des tensions plus fortes et saillantes telles que les insultes, les menaces, les agressions physiques ou les dégradations. L'enjeu de cette définition n'est pas uniquement d'inclure le passage à l'acte physique orienté vers les biens ou les personnes dans le périmètre des incivilités, mais également de distinguer les incivilités orales en fonction de leur niveau de nuisance, du contenu et de l'intensité avec lesquelles elles sont prononcées.

La distinction entre les petites et les grandes incivilités, permet de mettre en lumière leurs points communs et différences.

Les points communs entre les petites et les grandes incivilités

Toutes les incivilités ont une dimension sociale et constituent une forme de violence externe qui dégrade la qualité de vie au travail et la santé des agents en contact.

La dimension sociale des incivilités

L'impossibilité de définir les incivilités à partir d'une liste préétablie de faits concrets, s'explique par sa relativité. L'incivilité dépend du cadre de référence de l'individu et des normes de conduite propres à un groupe, une organisation, une société. La perception d'une incivilité diffère d'un contexte à un autre. Les incivilités vont à l'encontre des « règles, standards établis dans chaque groupe ou unité sociale et qui décrivent les comportements pouvant ou non être mis en œuvre dans un contexte donné (Chekroun, 2008).

Cette relativité de la perception d'une incivilité concerne autant celui qui la commet (l'usager) que celui qui en est victime (l'agent)². L'incivilité peut ne pas être perçue par la victime, ou bien être commise par l'usager sans qu'il en ait conscience (mettre ses pieds sur une chaise, écouter fort de la musique, etc.).

² Bien sûr, les incivilités ne sont pas par nature uniquement le fait des usagers, les agents peuvent également avoir des comportements inciviques (Sitte de Longueval, 2018 : 1 ; Valléry et Leduc, 2017).



Le tutoiement : appartenance à un groupe et normes de civilité (Sautkina et al., 2005 : 146)

Le tutoiement de la part d'un usager appartenant à une culture X peut être perçu par un agent appartenant à une autre culture Y comme une incivilité car dans la culture Y la règle d'usage est de vouvoyer une personne inconnue. À l'inverse dans la culture X le vouvoiement est perçu comme une mise à distance impolie. Une employée de La Poste témoigne « il y a beaucoup de personnes qui nous tutoient. C'est normal, ce sont des étrangers qui ont l'habitude de parler comme ça. Beaucoup d'Africains disent : « s'il te plaît, tu peux me remplir mes papiers ? ». Sur le coup c'est choquant, mais il faut savoir que pour certains Africains, le « tu » c'est pour tout le monde. Mais moi je ne les tutoie jamais ».

La gravité des incivilités s'apprécie, non par rapport à l'acte lui-même, mais au regard des conséquences physiques et psychiques pour la victime. Les traumatismes engendrés par les incivilités sont ressentis à des degrés divers selon les individus.

La dimension sociale de l'incivilité explique également que la gestion de l'incivilité ne repose pas uniquement sur les protagonistes directement impliqués. L'organisation, les autres agents et les autres usagers jouent un rôle délibéré ou non dans l'apparition et la résolution des situations de tension. En effet, les petites incivilités ne faisant la plupart du temps pas l'objet d'un contrôle formel, c'est-à-dire d'un rappel à la règle (amende, arrestation, etc.), c'est le contrôle social informel (les réactions spontanées des autres individus) qui permet de manifester sa désapprobation envers un comportement qui s'écarte d'une norme (Chekroun & Brauer, 2002).

Toutes les incivilités sont une forme de violence externe, le plus souvent insidieuse

Les incivilités de faible ampleur donnent rarement lieu à une plainte ou une réaction de la part des agents, elles sont ainsi difficilement repérables par les outils institutionnels de régulation des comportements des usagers. De surcroît, elles ont souvent tendance à être sous-estimées ou délaissées au regard de faits plus saillants. Or, ces frictions du quotidien posent des difficultés croissantes au personnel des entreprises qui accueillent du public (André et al., 2007 : 151). Elles constituent, par leur accumulation, **une pression insidieuse pour les employés en contact direct avec le public**. Mêmes petites, les incivilités recèlent une forte « puissance symbolique » (Roché, 1994) sur le personnel travaillant en contact » et renforcent quotidiennement un sentiment d'insécurité et d'absence de confiance qui réduisent la qualité de la vie sociale et professionnelle.

Ces comportements ciblent, le plus souvent, des individus qui ont un rôle d'écoute d'accompagnement, de gestion, de contrôle ou de soin (Rivalin et Sandret, 2014). Les violences externes font partie, avec les violences internes (harcèlement, maltraitance, etc.), des violences au travail. C'est-à-dire d'actes qui visent à dégrader de manière intentionnelle les conditions de travail et d'exercice de l'activité des salariés de façon à porter atteinte à leur dignité et à leur

santé psychique (Di Martino et al., 2003). Les violences externes sont une des composantes des risques psycho-sociaux³.

Illustration : <https://www.youtube.com/embed/53b-9YIZQpA?rel=%270%27frameborder=%270%27allowfullscreen&autoplay=1> (définition de la violence externe, source : INRS)



Source : INRS, 2015

Les différences entre les petites et les grandes incivilités

Si les petites incivilités sont ambiguës et pas nécessairement intentionnelles, les grandes incivilités sont explicites et intentionnelles, elles requièrent un traitement spécifique

Les agressions verbales et physiques sont intentionnelles

Les formes de violences diffèrent par leur gravité, leur statut juridique et pénal et le type d'actions et de mesures de prévention qu'elles engendrent.

³ Les risques psycho-sociaux ont été définis par le collège d'expertise sur le suivi des Risques Psychosociaux comme « des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental » (Cesrps, 2011)

Si les petites incivilités sont ambiguës dans la mesure où l'on ne peut parfois pas être certain de leur intention hostile, les grandes incivilités sont clairement intentionnelles. La menace réfère à des agissements signifiant une intention hostile de nuire à une personne ou de lui créer un préjudice matériel ; l'attaque, à toute tentative d'infliger des coups ou des blessures à quelqu'un (Di Martino et al., 2003).

La perception des violences aiguës, à l'inverse, n'est pas ambiguë : une étude empirique a ainsi montré que les individus jugent de manière variable les petites incivilités mais portent un jugement uniformément sévère sur les actes les plus graves (Lemieux et Sauvêtre, 2010). Même dirigée vers des biens matériels, la violence physique produit des effets sur les agents en contact. Par exemple, les actes de vandalisme et de graffitis, génèrent un fort sentiment d'impuissance et d'humiliation chez les gardiens d'immeuble ou les personnels municipaux (Debout 1999 ; Marchal, 2006).

Les formes aiguës de violence sont intentionnelles, elles visent à causer un tort à autrui ou à le contraindre par l'usage de la force. Les grandes incivilités ne sont pas pour autant préméditées. À la différence des actes de prédation (tels que les braquages qui visent un enrichissement financier), les incivilités aiguës émergent la plupart du temps au cours de l'interaction dans le but de se venger, passer un message, être entendu ou traité autrement (Valléry et Leduc, 2017 : 64 ; Moreau et al., 2010 : 10).

Les violences physiques requièrent un traitement spécifique

Les grandes incivilités ne se gèrent pas comme les petites incivilités quotidiennes. Si elles supposent des actions de prévention, de réaction et prise en charges des victimes spécifiques (cf *infra*.) elles sont aussi plus faciles à repérer et quantifier car elles plus systématiquement portées à connaissance de l'organisation. Néanmoins connaître les principes de gestion des violences physiques est utile même pour les incivilités de moindre importance car prévenir les petites incivilités participe de la prévention de celles qui se révèlent plus exceptionnelles et graves.

Plusieurs recherches (Damon, 2002 ; Lemieux et Sauvêtre, 2010) ont développé des typologies de classement des incivilités. Les organisations, en fonction de leur contexte de service, recensent également les grands types d'incivilités dont sont victimes leurs employés.

Typologie des incidents associés avec la relation à l'allocataire

	Incivilité	Violence verbale	Violence physique	Violence psychologique	Violence envers les biens
Définition	Absence de respect d'autrui se concrétisant par des faits relativement bénins mais susceptibles de dégrader les conditions de travail ou de perturber le fonctionnement du service. Ces incidents ne sont pas dirigés contre la personne du salarié.	Langage qui s'écarte d'une attitude raisonnable et se traduit par des paroles méprisantes, blessantes, particulièrement injurieuses et/ou menaçantes envers la personne du salarié. Attaque non provoquée, injustifiée et brutale à l'intégrité psychologique et/ou psychique.	Action, comportement portant atteinte à l'intégrité physique du salarié avec ou sans blessures.	Action démontrant une volonté de faire peur, une intention de nuire, traduisant une volonté de domination et suscitant effectivement chez autrui des sentiments de peur ou d'anxiété durables.	Acte de dégradation ou de destruction volontaire dirigé contre les biens de la CAF ou contre les biens personnels des salariés.
Types d'incidents	Arrogance Condescendance Mépris Insultes « mineures » Sans menaces Propos grossier Impolitesse	Insultes et/ou propos particulièrement grossiers ou violents Menaces Propos ou injures racistes Propos ou injures sexistes Humiliation par des paroles vexatoires portant sur la personne (ex. : physique)	Contact physique même sans coup Empoignade Bousculade Intrusion physique par la force dans le box Coups portés avec ou sans objet Crachat	Diffamation sur les réseaux sociaux/Internet Filature à l'extérieur de la CAF Chantage Intimidation Menaces de coups répétées Menaces de mort répétées	Jet d'objets au sol ou au travers de la pièce Atteinte aux véhicules de la CAF Atteinte aux véhicules personnels des salariés Bris de vitres Coups de poing sur les murs ou les portes entraînant des dommages

Source : Cnaf

1.2. Quantifier les incivilités : une croissance continue des petites incivilités

Les incivilités concernent particulièrement les métiers en contact avec le public. Plusieurs études soulignent le caractère routinier, voire systématique des incivilités dans les activités de service (Baines et Cunningham, 2011 ; Grandey, Dickter et Hock-Peng Sin, 2004). **Les employés dans le secteur des services sont confrontés en moyenne dix fois par jour à un comportement déviant de la part d'un usager** (Reynolds and Harris ; 2009). Les incivilités concernent 40 % des employés de service européens (EU-OSHA, 2010). Une étude internationale récente (Porath, 2022), conduite auprès de 2000 agents en contact avec le public, montre que 70 % d'entre eux sont confrontés à une incivilité chaque semaine et 73 %

considèrent que les incivilités de la part des clients sont habituelles, 78 % considèrent qu'elles sont plus fréquentes qu'il y a cinq ans.

Des agents publics particulièrement exposés aux incivilités

L'enquête Sumer (2016-2017), montre que **les fonctionnaires sont plus souvent victimes d'agressions que la moyenne des salariés (24 % contre 19 %)**. Cette surexposition des agents publics aux diverses formes de violence externe est notamment due à la spécificité de leurs missions (sécuritaires, sociales, exercice d'une contrainte ou d'une fonction de protection/réparation), les exposant à des situations extrêmes ou à des profils difficiles. Les secteurs où les incivilités sont les plus fortes sont l'éducation, la santé et l'action sociale (75 %).

Si les études montrent que certains métiers⁴ sont particulièrement confrontés à des formes de violence, celle-ci est perçue différemment selon les professions. Chez les policiers, la violence est perçue comme un risque du métier, alors que chez les personnels soignants, la violence est ressentie comme une atteinte à un idéal de métier qui entraîne une remise en question de soi (Corney, 2008).

Les incivilités sont devenues l'une des préoccupations majeures des agents publics. La DGAFP (2014) constate que 43 % des agents de la fonction publique vivent des situations de tension dans leurs rapports avec le public. Les données de l'INSEE (2016) montrent que 28 % des fonctionnaires ont déclaré avoir subi « une agression verbale, physique ou sexuelle de la part du public au cours des douze derniers mois ». Cette proportion allant de 20 % au sein des collectivités territoriales, 27 % chez les agents de l'État et 41 % dans les hôpitaux.

Si le nombre d'incivilités croît continument, certaines études réalisées dans le contexte des CAF en France (Valléry et Leduc, 2017 : 32) indiquent que leur gravité semble diminuer. Wyvekens (2015 : 77) souligne également l'écart entre la faiblesse quantitative des cas de violence physique dans les CAF et l'ampleur de leur perception par les agents en contact qui les considèrent comme une de leur préoccupation principale.

L'importance de la gestion des incivilités dans le secteur public est liée au fait qu'un très grand nombre d'agent travaille au contact du public. Ils sont surreprésentés dans les emplois les plus en relation avec le public (DARES, 2022 : 10).

Les contacts avec le public ont des effets ambivalents pour les agents (DARES, 2022 : 28), s'ils génèrent des contraintes en termes de rythme ou de charge mentale, ils sont également un facteur de fierté professionnelle, de sens du travail et de reconnaissance symbolique. Cette satisfaction accrue des agents au contact du public provient principalement de « leur sentiment d'utilité », particulièrement fort. En effet, ils déclarent bien plus fréquemment que les autres salariés avoir toujours ou souvent l'impression de faire quelque chose d'utile aux autres : 80 % des travailleurs isolés face au public et 77 % des travailleurs à forte intensité relationnelle (DARES, 2022 : 30). La gestion des incivilités participe de l'amélioration de la qualité de vie au travail des agents en réduisant les aspects négatifs de la relation avec les publics.

⁴ Par exemple : les surveillants de prison, les policiers, les agents de sûreté, les personnels travaillant en hôpital psychiatrique ou en service d'urgence, etc.

Des incivilités qui ne se limitent pas à la relation de face-à-face : l'essor des incivilités numériques

Si la multiplication des points de contacts téléphoniques et numériques, en mettant à distance l'utilisateur et l'agent, participe de la réduction des violences physiques, elle ne conduit pas à une réduction des incivilités de faible ampleur. Au contraire, certaines études constatent leur augmentation. De manière générale, le Pew Research Center (2014) constate une explosion des incivilités avec le recours croissant à internet : 73 % des personnes interrogées ont été témoins de formes de violence en ligne et 40 % ont été personnellement concernés.

Dans le contexte professionnel, Bailly et *al.* (2002) constatent une raréfaction des formules de politesse dans les échanges par mail et par SMS. Les échanges professionnels par messagerie électronique sont également à l'origine de nombreux malentendus et quiproquos pouvant potentiellement monter en intensité et se transformer en conflits. Sproull et Kiesler (1986) expliquent que ces messages ne comportent pas les indices indispensables au bon déroulement d'un échange. Ils en identifient deux types : d'une part, les signaux sociaux qui renvoient à l'apparence physique, à la manière de se tenir, à l'agencement d'un bureau etc. Ils fournissent des informations sur le statut social et hiérarchique de l'interlocuteur. D'autre part, les signaux sociaux verbaux et comportementaux, qui proviennent du non verbal comme le ton de la voix et les mimiques faciales. Privés de ces indices, les agents et usagers peinent à ajuster mutuellement leurs propos comme lors d'une conversation en face-à-face (Dupré, 2017).

Les réseaux sociaux ont également multiplié les possibilités d'expression des usagers et les points de contacts, entraînant autant d'occasion de surgissement des incivilités. Internet et les réseaux sociaux ont considérablement renforcé le pouvoir des usagers et consommateurs (De Campos Ribeiro, 2013 :27) qui peuvent s'exprimer librement en public sur l'organisation et le service reçu (Jammet, 2019) et se venger contre l'organisation (De Campos Ribeiro, 2013). L'apparition du métier de « *Community Manager* » consiste précisément à mettre en place des actions pour « calmer le râleur » (Jammet, 2019). Plusieurs études montrent que les incivilités numériques dégradent la santé au travail (Giumetti et *al.*, 2013) et la motivation des employés (Lim et *al.*, 2008).

1.3. Le cadre juridique des incivilités dans la fonction publique : une prise en compte croissante des risques psychosociaux et un renforcement de la protection des agents en contact

Les évolutions juridiques protègent de plus en plus précisément les agents face aux incivilités. La connaissance du droit qui régit les incivilités par les agents est fondamentale car elle permet aux agents de savoir qu'ils ne sont pas seuls face aux incivilités et que l'administration les protège. Par ailleurs, connaître ses droits permet de les faire valoir. La connaissance par l'agent des règles qui encadrent la relation de service avec l'utilisateur favorise une relation équilibrée. En effet, l'utilisateur en contact avec les services publics vient faire valoir des droits (Siblot, 2006), afin que le service rendu par l'agent ne dérive pas en servitude, mais s'inscrive dans un respect mutuel, il est important que l'agent ait conscience qu'il dispose également de droits dans le cadre de cette

relation. Connaître les règles permet de signaler leur transgression et favorise leur traitement ainsi que leur prévention.

La réglementation relative aux incivilités s'appuie sur l'obligation générale faite à l'administration de protéger ses agents. Mais d'autres textes, accord et circulaires témoignent de la prise en charge croissante des incivilités et des risques psychosociaux. Les auteurs d'incivilités et de violence sont passibles en outre des sanctions édictées par le code pénal. Le cadre juridique des incivilités s'intéresse particulièrement à leur prévention, car « laisser les incivilités s'installer favorise l'émergence d'actes plus grave de violence et de harcèlement » (accord du 26 mars 2010). **L'article 40 du code de procédure pénale** (Loi n° 2004-204 du 9 mars 2004 – art. 74) prévoit ainsi une obligation de signalement : « Toute autorité constituée, tout officier public ou fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit est tenu d'en donner avis sans délai au procureur de la République et de transmettre à ce magistrat tous les renseignements, procès-verbaux et actes qui y sont relatifs ».

L'obligation de protection des fonctionnaires

L'article 11 du statut général de la fonction publique prévoit que « **La collectivité publique est tenue de protéger le fonctionnaire contre les atteintes volontaires à l'intégrité de la personne, les violences, les agissements constitutifs de harcèlement, les menaces, les injures, les diffamations ou les outrages dont il pourrait être victime sans qu'une faute personnelle puisse lui être imputée. Elle est tenue de réparer, le cas échéant, le préjudice qui en est résulté** ». La jurisprudence considère que cette liste n'est pas exhaustive et que l'administration est tenue de protéger les agents publics contre toutes formes d'attaques, quel que soit leur auteur, dès lors que celles-ci répondent aux conditions cumulatives suivantes :

- Elles ont pour **but de nuire à l'agent en raison de ses fonctions ou de sa qualité de fonctionnaire ou d'agent public**⁵.
- Elles sont dirigées **contre la personne de l'agent public**⁶.
- **Elles doivent être réelles**⁷.

Progressivement plusieurs dispositions ont été adoptées pour guider en détail la prévention des risques psycho-sociaux et violences au travail jusqu'à leur allant leur réparation.

- **Obligation de prévention** : mise en œuvre des moyens les plus appropriés pour éviter ou faire cesser les attaques auxquelles l'agent est exposé. Dans la pratique, pour les cas où l'administration est en mesure d'établir la responsabilité de l'auteur des faits, l'octroi de la protection fonctionnelle dans le cadre de la jurisprudence peut se traduire par des mesures

⁵ (CE, 6 novembre 1968, Morichère, n° 70283) La protection de l'administration ne peut être obtenue par l'agent en l'absence d'attaque dirigée contre lui (CE, 24 février 1995, Vasseur, req. n° 112538), pour des faits involontairement commis (ex : accidents de la circulation, cf. CE, 9 mai 2005, Afflard, req. n° 260617) ou dans le cas d'activités motivées par un intérêt personnel (CE, 10 décembre 1971, Vacher-Desvernaux, Rec. p. 758).

⁶ Violences physiques, menaces verbales ou écrites (CE, 16 décembre 1977, Vincent, req. n° 4344) ou contre ses biens personnels (CE, 6 novembre 1968, Benejam, n° 70282).

⁷ Pour prétendre à la protection fonctionnelle, l'agent public doit établir la matérialité des faits dont il se dit victime et le préjudice direct qu'il a subi CAA Paris, 16 mai 1989, req. n° 89PA00078.

de changement d'affectation, l'éloignement ou de suspension des fonctions de l'auteur des faits. (Rép. min. n° 13166, JO Sénat, 28 juillet 2011 p. 1989 relatif à l'article 6 de la loi du 13 juillet 1983).

- **Obligation d'assistance :** l'agent peut bénéficier d'une assistance juridique en cas de poursuites engagées devant les juridictions pénales dans le cadre de la protection fonctionnelle. Prise en charge partielle ou totale des honoraires de l'avocat de l'agent par son administration à sa demande (décret n° 2017-97 du 26 janvier 2017). L'employeur ne peut en effet déposer plainte en lieu et place de ses agents victimes. L'administration peut néanmoins se constituer partie civile devant les juridictions de jugement si elle-même a subi un préjudice directement causé par l'infraction poursuivie. De plus, lorsqu'un agent a été poursuivi par un tiers pour faute de service, l'employeur public doit dans la mesure où une faute personnelle détachable de l'exercice de ses fonctions n'est pas imputable à l'agent, le couvrir des condamnations civiles prononcées contre lui.
- **Obligation de réparation :** l'agent a le droit d'obtenir directement auprès de son administration la réparation du préjudice subi du fait des attaques. Sans se substituer à l'auteur du préjudice, l'administration, saisie d'une demande en ce sens, doit assurer à l'agent une juste réparation du préjudice subi. Il lui appartient alors d'évaluer le préjudice, sous le contrôle du juge administratif.
- **La procédure d'alerte :** mécanisme permettant à un agent de signaler à l'autorité en charge de la sécurité et de la protection de la santé des agents du service une situation de travail dont il a un motif raisonnable de penser qu'elle présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé, ainsi que toute défectuosité constatée dans les systèmes de protection.
- **Le droit de retrait :** l'exercice du droit de retrait permet à un agent qui estime avoir un motif raisonnable de penser qu'il est exposé à un danger menaçant sa vie, sa santé ou son intégrité physique de se retirer de son poste. Pour que le retrait soit justifié, il faut que le danger auquel est exposé l'agent réponde aux critères de gravité et d'imminence.

L'adoption de textes dédiés aux incivilités et aux risques psychosociaux

Le statut de la Fonction publique reprend les définitions du harcèlement en milieu de travail figurant au Code du travail. Ainsi les articles L.133-2 et L.133-3 précisent qu'« Aucun fonctionnaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ». La jurisprudence, est venue compléter le régime de protection des agents victimes de harcèlement.

L'accord du 20 novembre 2009 sur la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique prévoit 15 actions qui imposent notamment un dispositif d'évaluation et de prévention des problèmes de santé liés aux risques psychosociaux.

Le protocole d'accord cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique, du 22 octobre 2013, vise à intégrer durablement la prise en compte des RPS, au même titre que les autres risques professionnels, dans les politiques de prévention, puis d'évoluer à

terme vers des mesures plus larges d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT). Il prévoit la mise en place d'un plan national d'action de prévention des RPS dans la fonction publique qui se traduira concrètement par l'élaboration par chaque employeur public d'un diagnostic, suivi d'un plan d'évaluation et de prévention des RPS.

La circulaire du Premier ministre du 4 mars 2014 définit les contours de la lutte contre le harcèlement. Elle prévoit des formations pour chaque agent et la mise à la disposition des employeurs publics pour les accompagner dans les phases de diagnostic, d'élaboration et de mise en œuvre de leur plan.

Enfin, la circulaire MEFI-D20-09086 du 2 novembre 2020 relative au renforcement de la protection des agents publics face aux attaques dont ils font l'objet dans le cadre de leurs fonctions, vise à responsabiliser l'ensemble de la chaîne hiérarchique dans son rôle de signalement, de remontée et de suivi des menaces et mieux prendre en compte les incivilités numériques qui affectent les agents.

1.4. Incivilités et les compétences relationnelles des agents en contact

Dans le secteur des services, le travail des employés est essentiellement relationnel. Les incivilités y sont mécaniquement plus fréquentes. Les incivilités sous toutes ses formes ne sont pas un simple comportement individuel, mais le résultat d'une interaction entre l'acteur et l'objet (Moser, 1992). En les mettant à l'épreuve, les incivilités rendent visibles les compétences relationnelles et émotionnelles propres aux métiers en contact avec le public.

La complexité et l'importance des agents en contact dans les services

À la différence d'un produit, un service ne peut être stocké et donc sa réalisation suppose la présence et la participation du client ou de l'utilisateur (Eiglier et Langeard, 1987). Par exemple, un cours à l'école n'aura pas lieu si les élèves ne sont pas présents et une exposition dans un musée implique que le visiteur se déplace dans le parcours qui lui est proposé.

La co-production est donc inhérente aux activités de service (Brandsen et Guenoun, 2019) et suppose un rôle actif du bénéficiaire au contact de l'organisation ou de l'institution.

Les agents en contact avec les usagers jouent un rôle cardinal dans les services car ils portent l'image des institutions auprès des clients et des usagers (Goudarzi, 2006 ; Dubois, 2010). L'agent en contact « donne un visage » à l'organisation, il personnifie l'institution (Eiglier et Langeard, 1987 : 50).

Si le travail relationnel occupe une part importante du travail des agents en contact avec le public, la plupart de ces agents doivent conjuguer des activités multiples : opérationnelles, logistiques, informationnelles, etc.

Les métiers en relation avec le public sont ainsi des métiers complexes, car outre la multi-activité, la relation avec le public est intrinsèquement délicate :

- **Les agents sont situés à l'interface entre le monde de l'institution et le monde des usagers :** Les agents doivent donc ajuster en permanence les règles et procédures de l'organisation avec les comportements et attentes des usagers (Eiglier Langeard, 1987). Ils sont confrontés aux écarts entre les règles, catégories fixées de manière impersonnelle par les organisations aux situations singulières des usagers. Dans son travail sur les guichets de la sphère sociale, Vincent Dubois (2010) utilise la métaphore des « deux corps du guichetier » pour mettre en lumière les tensions que font peser sur les agents en contact leur double rôle d'application des règles organisationnelles et d'incarnation de l'institution et leur rôle d'écoute et d'empathie envers les situations de vie parfois difficiles des usagers.
- **Les agents sont exposés régulièrement à des situations « non standard »** (Ughetto, 2016) qui supposent un travail permanent de qualification, d'arbitrage, d'explication et d'accompagnement. Les agents en contact ont un rôle important d'explication du fonctionnement de l'organisation pour permettre à l'utilisateur d'accéder aux droits et services, ils socialisent l'utilisateur à l'organisation (Goudarzi et Eiglier, 2007).
- **L'agent en contact est dépendant de l'utilisateur.** L'agent en contact est, par nature, au service de l'utilisateur. Le travail des agents en contact – son rythme et son contenu – est étroitement déterminé par les clients. Leur simple présence et leur nombre, prescrit le rythme de travail. Les utilisateurs exercent individuellement et collectivement une forte pression sur l'agent (Jeantet, 2003 : 198).
- **La relation à l'utilisateur est ambivalente :** nous avons vu plus haut que le contact au public est simultanément source de satisfaction et d'insatisfaction pour les agents en contact. Cette ambivalence est intrinsèque à la relation de service qui peut d'un côté signifier l'action noble et valorisante de « rendre service », de serviabilité, alors qu'être « au service de » renvoi à une situation passive et de subordination « servile ». Les agents en contact opèrent sur la ligne de crête entre serviabilité et servitude (Jeantet, 2003)

Illustration : la culture de service dans les services publics



Source IGPDE : <https://www.youtube.com/watch?v=BMYYQcjinb1Ro>

Les compétences des agents en contact : des compétences d'interaction

Pour gérer les relations avec les usagers, les agents en contact développent des compétences de gestion de l'interaction (Caroly et Trompette, 2006), qui sont au cœur des compétences de service (Collard et al., 2015). Elles se composent de savoirs-être et de savoir-faire relationnels multiples.

Ces compétences ont la particularité d'être très intangibles et peu codifiables car ancrées dans la singularité de chaque cas à traiter. Ce qui les rend peu transférables et mal reconnues par les organisations.

Ces compétences multiples visent essentiellement à pacifier et à équilibrer la relation entre l'agent et l'utilisateur. Elles reposent sur une capacité à faire preuve de pédagogie, une « aptitude à se mettre à la place de l'autre » (Borzeix, 1995) ou encore des compétences de civilité. Elles consistent à savoir faire passer une information ou cadrer le comportement de l'utilisateur d'une manière adaptée à sa personnalité et sa situation afin de montrer sa considération à l'utilisateur et l'inviter en retour à adopter une attitude respectueuse.

Ces compétences d'interaction mobilisent des compétences de communication verbale et non verbale.

Le point commun à toutes ces compétences est qu'elles sont situées, c'est-à-dire qu'elles consistent en une multiplicité de petits actes ancrés dans un contexte spécifique. **Ces compétences sont ainsi peu standardisables et codifiables.** Par exemple, dans le cas des contrôleurs de la RATP, une étude a souligné leur « mobilité langagière » c'est-à-dire leur aptitude à changer de registre et de niveau de langage selon la situation et le moment de l'interaction (Darteville, 1992). Il n'y a ainsi pas une bonne manière de s'adresser aux usagers, mais une multitude de manières adaptées à chaque contexte.

Les savoir-faire engagés au guichet sont des savoirs d'expérience, des « savoirs en acte » forgés dans la pratique, « qui ne s'apprennent pas » (Dubois, 2010, 93) au sens d'une transmission formelle et scolaire. En effet, le risque d'une formalisation est d'aller à l'encontre d'une prise en compte de la complexité des situations de travail. Elles se transmettent la plupart du temps sur le tas, des plus expérimentés vers les agents les plus novices. D'où l'importance du collectif de travail pour permettre favoriser leur circulation (Collard et al., 2015 : 53).

Un travail de régulation permanent : éduquer l'utilisateur

Se représenter le point de vue des clients n'amène cependant pas nécessairement à l'adopter. L'agent doit en effet savoir « exercer du pouvoir dans [la] relation » (Gadrey, 1994).

Malgré le mythe du client roi qui prévaut dans de nombreuses organisations, la fonction des agents en contact n'est pas de répondre systématiquement positivement à toutes leurs demandes, mais de faire concorder harmonieusement l'offre de service de l'organisation avec les attentes et perception de l'utilisateur.

Les agents en contact ont ainsi un rôle actif à jouer sur l'utilisateur qui consiste à lui expliquer avec pédagogie les règles et le comportement à tenir. Plusieurs recherches ont ainsi montré que tolérer les incivilités et comportements déviants des usagers pouvait avoir des effets délétères tant sur l'agent, que pour l'organisation (Suquet et al., 2021). Au contraire rappeler et faire appliquer la règle par un usager contribue à donner une image de sérieux et de compétence aux autres usagers qui observent la situation (Habel et al., 2017).

La manière dont le rappel à la règle est effectué a une influence sur la perception qu'a l'utilisateur : une étude empirique montre ainsi que les effets négatifs du rappel à la règle peuvent être atténués en communiquant clairement les règles à l'avance et en apportant des justifications à leur application (Habel et al., 2017).

Un travail émotionnel

La relation avec le public implique un travail émotionnel de la part de l'agent.

Il consiste à gérer les émotions de l'autre à l'aide de ses propres émotions (Guy et al., 2014). L'agent doit ainsi faire un effort pour réprimer, ressentir ou simuler ses émotions afin de se conformer aux attentes sociales. Il s'agit soit d'exprimer des émotions positives ou bien de supprimer ou dissimuler des émotions négatives (Valléry et Leduc, 2017 : 21)

Dans ses travaux fondateurs sur le travail émotionnel, Hochschild (1983) distingue deux stratégies de régulation des émotions :

- une stratégie de surface qui consiste à modifier uniquement les aspects observables de son émotion ou simuler une émotion non ressentie ;
- une stratégie en profondeur qui consiste à faire évoluer son émotion pour en ressentir une plus adaptée à la situation ou à la perspective de l'interlocuteur.

Ce travail implicite suppose un fort investissement personnel : « Dans les métiers relationnels, l'empathie est un vecteur émotionnel qui permet de comprendre le besoin de l'utilisateur ou du client et d'adapter son action pour que celle-ci soit pertinente, efficace et utile. Dans le secteur du care, le fait d'être « affecté » est même une condition de l'activité : ainsi, si je n'éprouve aucune émotion lorsque je fais la toilette à une personne âgée ou handicapée, comment ne pas être dans la maltraitance ? » (Jeantet, 2022).

1.5. Les facteurs favorisant les incivilités

Plusieurs recherches ont essayé d'identifier les causes des incivilités, qu'il s'agisse que comprendre pourquoi l'acte est commis par l'agresseur, ou comprendre pour ce qui explique que la victime y sera plus ou moins sensible ou vulnérable.

Les catégorisations des facteurs d'incivilités varient selon les études et leurs résultats doivent être interprétés avec précaution, pour deux raisons principales :

- L'émergence d'incivilités petites ou grandes résulte toujours d'une combinaison de facteurs qui n'ont pas le même poids selon les situations rencontrées (Chappell et Di Martino, 2000 ; Moreau et *al.*, 2010).
- La manière dont les questions des enquêtes sont formulées et dont les réponses sont apportées par les répondants dépendent du contexte culturel et juridique où sont réalisés les études (Merllié, 2001 ; Milczarek, 2010). La définition des incivilités, l'évaluation de leur niveau de gravité, l'interprétation des faits et de leurs effets physiques ou psychologiques, matériels ou perçus sont subjectifs (Valléry et Leduc, 2017 : 15 ; Moreau et *al.*, 2010 : 14).

La variété des facteurs favorisant les incivilités se rattachent à deux grandes catégories : les facteurs sociaux-culturels et démographiques et les facteurs professionnels et organisationnels.

Les facteurs sociaux-culturels et démographiques

Ils regroupent les facteurs qui se situent en dehors du contexte de travail et qui rattachent la survenue des incivilités à des à l'environnement des acteurs (facteurs sociaux et culturels) ou aux acteurs eux-mêmes (facteurs démographiques et biographiques). Ils permettent d'apprécier les causes lointaines et extra-professionnelles des incivilités.

- **Facteurs socio-environnementaux et culturels** : renvoient aux grandes évolutions sociales telles que l'affaiblissement de la cohésion sociale, la montée de l'individualisme qui réduisent la prégnance des normes sociales sur les individus et favoriser l'apparition de comportements déviants. L'augmentation ou la baisse du chômage, inquiétude quant à l'avenir, la précarité rendraient les individus plus facilement et rapidement irascibles.
- **Facteurs temporels** : selon les périodes, le risque d'incivilités est accru (par exemple : jour de versement des prestations sociales, fin du mois...).
- **Facteurs démographiques et biographiques** : la plupart des études semblent s'accorder pour indiquer que les caractéristiques individuelles ont une influence sur la probabilité de conduites agressives.
 - **Les profils psychologique et psychiatrique** expliquent en partie les conduites d'agression (INRS, 2014), mais comme l'indiquent Moreau et *al.* (2010 : 12) « chercher à identifier un profil d'agresseur à peu d'intérêt en termes de prévention des situations de violence ». En effet, hormis dans des situations très spécifiques (patients schizophrène en hôpital psychiatrique) les profils psychologiques sont très imprécis et peuvent conduire à des repérages erronés et des abus (Di Martino et *al.*, 2003).
 - **Le genre** : En France, l'enquête Sumer (2003) montre que les femmes sont davantage exposées que les hommes aux violences verbales et agressions (deux sur quatre contre deux sur dix). Les hommes ont plus de probabilité de se montrer incivils que les

femmes (Gallus et al., 2014). Selon Pearson et al. (2000), ils sont à l'origine de la grande majorité des incivilités (70 %).

- **La consommation d'alcool** : Bègue et al. (2007) montrent dans une étude de 2000 cas d'agressions que l'alcool est le premier prédicteur des agressions hors domicile. 25 % des personnes ayant commis une agression physique avaient consommé de l'alcool dans les deux heures qui précédaient.
- **La catégorie socio-professionnelle et le niveau de richesse** : un faible niveau d'étude et une situation de précarité sont régulièrement considérés comme des facteurs prédictifs de violence (Mével et al. 2010, Moreau et al., 2010).
Cependant, plusieurs études montrent que les comportements incivils se polarisent autour de deux types de population : les personnes socialement déclassées et les catégories supérieures bien insérées socialement. Dans une étude à La Poste, Jeantet (2003) montre que les personnes socialement déclassées, maîtrisant mal les codes de la société et, à l'inverse, les personnes mieux insérées, maîtrisant bien les codes adoptent le plus fréquemment des comportements agressifs. Les formes des incivilités diffèrent alors. Pour les catégories sociales supérieures, les incivilités prennent la forme du mépris ou de la mobilisation de leurs connaissances des règles et de l'écrit pour remettre en cause l'expertise de l'agent. Dans une étude dans le contexte des transports, Macé (2000) identifie la même polarisation des incivilités autour des populations socialement déclassées ou au contraire les mieux insérées (les « incivilités du riche »).
La classe sociale où l'on se situe influe également sur la vulnérabilité aux incivilités : Les agents issus de milieux populaires tendent à relativiser davantage les incidents que leurs supérieurs hiérarchiques (Valléry et Leduc, 2017 : 59).

Les facteurs professionnels et organisationnels

Les facteurs professionnels : type d'activité exercée et niveau d'expérience

Nous avons déjà indiqué qu'il n'y a pas de corrélation entre le type de violence externe et la gravité du préjudice ressenti. C'est le niveau d'exposition au risque qui va influencer sur la manière de percevoir le préjudice lié aux incivilités. Moreau et al. (2010 : 16) proposent ainsi de distinguer les métiers en fonction de leur niveau d'exposition au risque.

- *Les métiers pour lesquels la violence fait partie du métier* : c'est par exemple le cas des policiers, des gendarmes ou des surveillants d'établissements pénitentiaires.
- *Les métiers dont la violence est un risque inhérent à l'activité* : les personnels soignants des services de psychiatrie, les services accueillant des personnes en grande détresse.
- Les métiers où la violence est sensée ne pas être présente mais est un risque encouru : par exemple : Pôle emploi, services sociaux, France Service.

Si pour tous ces métiers les violences ont des effets importants, le degré de préparation des agents à la violence varie fortement et celle-ci sera vécue différemment.

Le nombre de cas de violence déclaré diminue significativement en fonction de l'expérience professionnelle des victimes. Les employés ayant peu d'expérience seraient plus exposés à des actes de violence que des employés plus âgés ou plus expérimentés. Wyvekens et *al.* (2003)

Expliquent que les nouveaux arrivés sont 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. Sur ce point, comme Valléry et Leduc (2017) indiquent que l'expérience professionnelle tend à abaisser le niveau de risque perçu et à réduire la propension à déclarer les incidents.

Les facteurs liés à l'organisation du travail et à la qualité du service

La politique de l'organisation, son organisation interne, l'organisation de sa relation avec l'utilisateur et plus globalement la qualité du service apporté à l'utilisateur peuvent soit déclencher, soit accentuer les situations de tension entre l'agent et l'utilisateur.

La qualité du service a une influence déterminante sur la probabilité d'émergence d'incivilités. Les incivilités émergent dans l'expérience que l'utilisateur vit avec le service. Un délai d'attente trop important, une attitude distante de l'agent en contact, une information contradictoire ou absurde va être perçue par l'utilisateur comme une injustice, c'est-à-dire comme **une incivilité commise par l'organisation à son encontre**. Une part importante des incivilités commises par les usagers doit être comprise comme une réaction à une injustice, une incivilité perçue (Wyvekens, 2015 ; Valléry et Leduc, 2017). La gestion et la prévention des incivilités ne doit pas être considérée comme une activité spécialisée dédiée aux situations d'exceptions et pathologiques **Gérer en continu la qualité du service rendu est le principal levier de prévention des incivilités.**

Plusieurs éléments de la qualité de service ont une influence forte sur la probabilité qu'une incivilité soit commise :

- Le temps d'attente (délais de traitement et file d'attente)
- Le non-respect des engagements
- La complexité des démarches et des règles applicables
- L'absence d'interlocuteurs et l'impossibilité d'obtenir un contact humain
- L'incohérence voire la contradiction entre les informations fournies par différents agents à l'utilisateur.
- L'égalité de traitement : les usagers se comparent les uns les autres et avoir l'impression qu'un autre usager reçoit un traitement différencié ou plus favorable influence la relation entre l'utilisateur et l'agent (Sautkina et *al.*, 2005 : 152 ; Guenoun et Goudarzi).



Exemple : Les facteurs d'incivilités à La Poste (André et al., 2007 : 155)

La Poste a repéré trois sources majeures des incivilités :

- L'attente (file d'attente, pannes d'automates ou d'ordinateurs) était la cause de 70 % des incivilités recensées.
- 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 règles.



La réduction des agressions à l'hôpital Bichat (Aboubeker et Bufquin, 2021 : 104)

Entre 2006 et 2014, le service d'urgence de l'hôpital Bichat a divisé par deux le nombre d'agressions.

Un des médecins responsables explique que la solution, loin des injonctions faites aux usagers, consistait simplement « à bien faire son métier ».

Avoir un premier contact de qualité sans délais, expliquer les raisons de l'attente et les étapes d'après, organiser le service pour supprimer les lits dans les couloirs: le service a été réorganisé en fonction du parcours de l'usager. Malgré des résistances liées à la confusion entre modalités de travail (à modifier) et moyens alloués (insuffisants), les soignants ont assez rapidement perçu les bénéfices d'un moindre mécontentement des usagers.

« Notre travail permet de confirmer (...) le lien entre les violences au travail et des aspects organisationnels. Le projet d'amélioration continue de la qualité se fonde sur la qualité des soins comme outil primordial pour réduire les violences. Il permet de proposer des indicateurs simples de suivi et de mesure de l'impact des stratégies mises en place. » (Casalino et al. 2015).

- **Les conditions de travail:** plusieurs enquêtes montrent que les conditions de travail exposent différemment les agents aux risques d'incivilité, parmi lesquels :
 - Le travail de nuit ou en horaires décalés.
 - Le travail solitaire ou isolé, accroît de 60 % le risque de subir une agression.
 - Les rythmes soutenus qui ne permettent pas de prendre le temps de bien s'occuper de l'usager.

- **La contrainte ou l'annonce d'une réponse négative** : le fait qu'un agent doive annoncer une réponse négative à un usager (rejet d'une demande, annonce d'un échec à un examen ou une candidature) ou bien qu'il doive inviter une personne à faire quelque chose qu'elle ne veut pas faire accroît le risque d'incivilité (Eurofound, 2013).
- **L'aménagement des espaces de travail** : les caractéristiques architecturales des lieux de travail et leur aménagement physique et social ont une influence sur les risques d'incivilité (Chappell et Di Martino, 2006). Sautkina et al. (2005 : 153) ont étudié à la SNCF, à La Poste et aux Galeries Lafayette, l'influence de l'organisation des lieux d'accueil sur les conduites inciviles. Ils montrent **que la présence de frontières physiques (vitres de séparation, barrières) favorise fortement l'apparition de comportements incivils**. Ces séparations matérialisent l'opposition entre les agents et les usagers et exacerbent la propension des uns et des autres à marquer leur opposition à leur interlocuteur. L'absence de séparation favorise quant à elle l'établissement d'un lien social entre les acteurs.
- **L'orientation usager et le modèle du client roi** : les modes de gestion fondés sur l'orientation usager placent ce dernier d'avoir des exigences accrues envers l'organisation. Élever le niveau de qualité attendue par l'usager, revient à abaisser son seuil de frustration. Il est invité par l'organisation elle-même à ne pas tolérer de dysfonctionnement. Ce faisant, l'usager peut basculer d'un rôle de demandeur vers un rôle de prescripteur (Moreau et al., 2010 : 18 ; Davezies, 2003, Dupuy, 1998) ce qui accroît la pression sur l'agent et favorise l'émergence de comportements déviants (Suquet et al., 2021).

1.6. Les effets des incivilités

Les violences verbales et physiques ont des effets non seulement sur la victime directe, mais peuvent affecter également son environnement professionnel (collègues et usagers témoins, famille et proches) ainsi que l'institution dans laquelle les incivilités prennent place.

Les effets physiques et psychologiques individuels

Outre les conséquences des agressions physiques qui peuvent s'étendre de l'hématome jusqu'au décès, les agressions physiques ou verbales, les incivilités répétées peuvent générer des symptômes psychosomatiques plus ou moins lourds.

Les réactions immédiates peuvent être diamétralement opposées : sidération et non réaction ou à l'inverse angoisse majeure avec cris ou pleurs, ou bien encore un état de fausse sérénité. Si le choc n'est pas pris en charge immédiatement, le stress peut s'installer dans la durée. Le stress devient alors chronique.

Les **symptômes** de stress sont multiples :

- **physiques** : douleurs, troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sueurs inhabituelles...
- **émotionnels** : sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse...

- **intellectuels** : difficultés de concentration, erreurs, oublis, difficultés à prendre des initiatives...
- **comportementaux** : modification des conduites alimentaires, comportements violents et agressifs, isolement social (repli sur soi, difficultés à coopérer), consommation de produits calmants ou excitants (café, tabac, alcool, somnifères, anxiolytiques...).

Une victime d'agression passe généralement par **quatre états émotionnels successifs** (Debard, 2008, cité par Moreau et al., 2010) :

- **Le temps du choc** : au moment de l'agression la personne apporte une réponse instinctive (attaque, fuite ou paralysie) qui peut être suivie une fois l'agression terminée d'un état de sidération ou à l'inverse d'agitation.
- **Le temps de la stupeur** : c'est une phase de décharge émotionnelle souvent marquée par la honte et la culpabilité. La présence et la reconnaissance des collègues et de l'encadrement sont essentielles.
- **Le temps de la solitude** : intervient 48 h après l'agression, au moment où la personne revit l'événement. C'est à cet instant que l'intervention d'un psychologue devient utile.
- **Le temps de la vigilance** : une fois les événements assimilés par la personne, qui deviendra plus prudent ou méfiante.

Les effets sur les collègues et les proches

Les relations interpersonnelles peuvent se dégrader dans un climat de travail marqué par la peur des incivilités et conduire à une démotivation et un désengagement au travail. Les effets des incivilités sont ainsi collectifs. 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.

Les effets pour l'organisation

Outre leurs coûts directs (arrêt de travail, dégâts matériels, etc.), les incivilités peuvent affecter une organisation dans son ensemble. Les agents peuvent alors refuser de remplir leur tâche dans la mesure où ces derniers ne se sentent plus en capacité de le faire. Le désengagement et la démotivation peuvent générer du turn-over et une dégradation de la qualité de service. La réputation de l'organisation peut également être atteinte dans l'image qu'elle véhicule, image d'insécurité et d'incapacité à protéger ses salariés dans l'exercice de leur activité.

Au regard des conséquences possibles, la prévention et l'apprentissage de la gestion des incivilités apparaissent dès lors comme un impératif pour l'ensemble des services publics, et ce, quel que soit la modalité de contact avec le public (guichet, téléphone, courriel etc.).

2

Gérer les incivilités : prévenir, réagir, réparer

L'irruption d'une incivilité dépend de chaque situation de service où se combinent plusieurs facteurs (Chappel et Di Martino, 2000 ; Moreau et *al.*, 2010). Ce sont les trois acteurs de la relation de service (l'utilisateur, l'agent et l'organisation) qui activent et combinent les facteurs de risque.

Gérer les incivilités suppose d'agir sur ces trois acteurs avant, pendant et après la survenue de l'événement. Gérer les incivilités n'est que la dimension sécuritaire de la relation de service, assurer une bonne qualité de service et un climat de service mutuellement favorable à l'agent et l'utilisateur reste le premier levier de prévention.

2.1. Prendre en compte les acteurs, les facteurs de risque et les temporalités

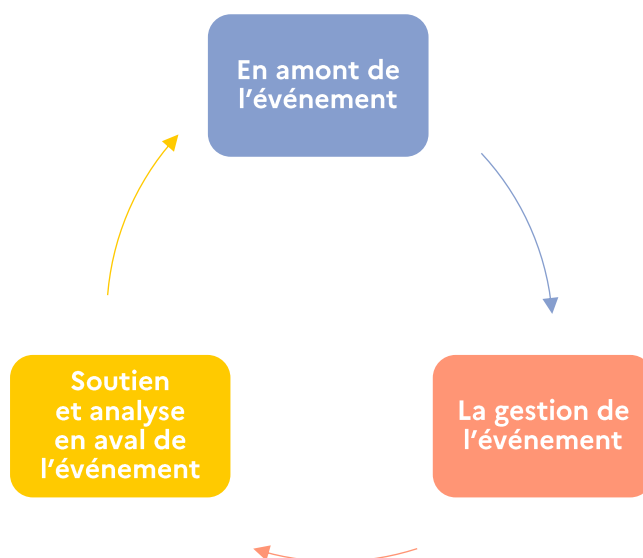
L'incivilité émerge de l'action conjointe de trois acteurs : l'utilisateur, l'agent et l'organisation (entendue au sens large : la hiérarchie, les procédures, le cadre de travail et les pairs). L'interaction entre l'utilisateur et l'agent se prend place dans un cadre produit par l'organisation. Sans service offert, sans communication, sans lieu d'accueil, il n'y a pas de relation entre l'agent et l'utilisateur, le contexte socio-organisationnel influence toujours la relation agent-utilisateur et les incivilités qui y surgissent.

Les relations entre les différentes parties prenantes engendrent des tensions occasionnées par des **facteurs de risque** dont chaque acteur est doté dans des proportions variables. En somme, chaque acteur a des caractéristiques particulières (**les facteurs d'incivilités**) qui vont favoriser ou freiner le développement de l'incivilité et sa gravité. C'est l'intensité et le mélange de ces facteurs qui fait que la gestion des incivilités ne peut être standardisée et suppose des réponses adaptées à chaque situation.



Malgré son apparence spontanée et éruptive, l'incivilité s'inscrit dans un processus chronologique. Un comportement déviant est une réaction à des situations précédemment vécues par son auteur (Sautkina et *al.*, 2005 : 144).

L'incivilité est un moment de rupture qui implique une réaction **immédiate** tant de l'agent que de l'organisation, elle est conditionnée par les actions menées ou subies **en amont** par l'ensemble des acteurs. L'ampleur des effets de l'incivilité dépendra de la prise en charge opérée **en aval**. L'expérience acquise par l'organisation à la suite de la gestion d'une incivilité, doit servir à mettre en place des mesures préventives pour éviter la récurrence. La gestion des incivilités est une démarche continue.



La métaphore du triangle de feu : combustible, comburant, énergie

Valléry et Leduc (2017 : 68) utilisent la métaphore du triangle de feu (Margerit, 1998) pour mettre en lumière que l'incivilité est la résultante d'une conjonction d'éléments.

Une combustion suppose de combiner : un combustible (la matière qui brûle), un comburant (l'air ambiant) et une énergie (une flamme). Selon cette métaphore, le combustible correspond à l'utilisateur (sans lui l'acte de violence n'a pas lieu). Le comburant renvoie à l'agent (il est nécessairement présent, même en distancié) et l'énergie désigne l'ensemble des éléments socio-organisationnels (aspects ou dysfonctionnements qui vont motiver la naissance de l'insatisfaction en tant que prémices à la frustration de l'agresseur, au même titre que c'est la chaleur de la flamme de l'allumette qui va permettre au feu de prendre).

2.2. En amont : prévenir les incivilités

La prévention est le moyen le plus efficace pour lutter contre les incivilités. Elle consiste à repérer les risques potentiels et de mettre en œuvre les actions permettant d'éviter le déclenchement des comportements inciviques. Les stratégies de prévention concernent l'ensemble des acteurs de la relation de service.

Les actions préventives de l'organisation

L'organisation porte la principale responsabilité de la prévention des incivilités.

L'organisation définit « l'ambiance » (Wyvekens, 2015) dans laquelle se déploie de la relation entre agents et usagers. Les comportements des usagers comme des agents sont très dépendants des actions mises en place par l'organisation.

Ensuite, les organisations publiques comme privées ont désormais l'obligation de prévenir les risques psychosociaux, dont les incivilités et les violences externes, physiques et psychiques, sont une composante.

Enfin, parce que la prévention permet non seulement de réduire les comportements déviants mais également d'en réduire les effets sur les agents. Une étude conduite auprès de 330 employés montre que les actions de prévention mises en place, lorsqu'elles sont connues des agents, réduisent l'angoisse de ces derniers face aux incivilités commises au guichet (Mueller et Tschan, 2011). Des actions simples peuvent avoir des effets significatifs.

L'organisation doit ainsi mettre en place un plan de prévention et agir sur les causes des incivilités.

Affirmer une politique globale de prévention des violences : mettre en place un plan de prévention

La prévention des risques de violence repose sur une démarche systématique dans laquelle la direction s'engage avec les acteurs de la santé au travail, les partenaires sociaux et les agents. Elle se matérialise par un plan de prévention qui s'inscrit dans la démarche générale de prévention des risques psychosociaux. Elle comporte trois étapes (INRS, 2022 ; Moreau et al., 2010) : le repérage et le diagnostic des risques, la mise en place d'un plan d'action et le suivi de ses effets, l'action sur les causes de violence.

► Repérage et diagnostic des risques de violence

Cette étape consiste d'abord à rassembler toutes les informations déjà existantes pour se faire une idée de la nature des risques qui concernent l'organisation : leur niveau de gravité, leur fréquence, les catégories d'agents particulièrement exposés (on portera une attention particulière aux agents travaillant de manière isolée ou à l'extérieur). Ce travail s'appuie sur l'analyse du registre des accidents du travail, la consultation des équipes, les résultats d'enquêtes déjà menées, les plaintes exprimées par les agents, etc.

Le repérage des risques est souvent l'occasion de mettre en place un système de remontée d'information sur les incivilités :



Le système de recueil et de caractérisation des faits malveillants de la SNCF (André et al., 2007 : 154)

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.

Toutefois, les systèmes de recueil ne permettent jamais une connaissance parfaite de l'ensemble des incivilités commises. En effet, ils sont souvent peu ou mal renseignés par les agents ou les encadrants, qui ne les connaissent pas toujours, n'en voient pas l'utilité, ne savent pas ou n'osent pas caractériser les incivilités (banalisation, tolérance, sentiment de culpabilité). Les dispositifs de recueil doivent donc être accompagnés d'actions qui amènent les agents à déclarer les incivilités : ils doivent être connus (communication), faciles à renseigner (accessibles, informatisés) et les freins au remplissage doivent être levés (garanties de confidentialité, assurance sur les déclarations seront suivies de mesures).



Faciliter et réagir : les actions de la Ville de Dijon pour inciter les agents à alerter sur les incivilités (Aboubeker et Bufquin, 2021 : 106)

Sur le terrain, les agents font très peu usage des fiches de compte-rendu des incidents, ils n'en voient pas l'utilité concrète. Ils déplorent le silence organisationnel du suivi de la demande : « **Elles remontent et on ne sait pas ce que ça devient** », « **c'est juste une boîte aux lettres** ».

La Ville de Dijon et son service RH ont mis en place, à travers le réseau intranet, un système qui permet à l'agent d'envoyer directement un signalement auprès de la DRH, sans passer par la voie hiérarchique classique. La DRH accuse immédiatement réception de la demande, et un courrier est également envoyé à l'utilisateur, lorsqu'il est identifié. La réactivité et la digitalisation sont, selon la DRH, déterminantes pour le fonctionnement du dispositif.

Par ailleurs, il semble important pour les agents que l'utilisateur ayant proféré des insultes au guichet reçoive un courrier de mise en garde, nominatif, à son domicile. Cette action de la DRH constitue une reconnaissance symbolique des difficultés quotidiennes endurées par les agents.

En plus des données existantes, mettre en place des enquêtes qualitatives ou quantitatives (entretiens, questionnaires, etc.) permet de limiter la sous-évaluation des risques de violences.

Le repérage des risques permet d'analyser les situations d'exposition à la violence et identifier les facteurs de risques propres à l'organisation, aux métiers et aux usagers.

Il s'agit de repérer les cas graves ou récurrents pour analyser en profondeur leur déroulement. L'enjeu est d'identifier les causes qui influencent l'émergence des comportements déviants, leur escalade durant l'interaction et la manière dont ils affectent les agents. Une méthode fréquemment utilisée consiste, pour chaque situation, à réaliser un arbre des causes⁸.

► Mise en place d'un plan d'action et suivi de ses effets

Le diagnostic vise à mettre en lumière les pistes et leviers qui feront l'objet d'un plan d'action qui consiste à agir sur les causes des violences.

Il s'agit également de formuler des objectifs et de déterminer des indicateurs pour assurer le suivi régulier des effets de la démarche. Le succès d'une démarche de prévention se mesure à ces résultats factuels mais également au ressenti des agents sur le soutien que leur apporte l'organisation, leur appréhension de la relation au public et leur qualité de vie au travail.

Les incivilités et leurs causes évoluent dans le temps. La prévention des incivilités et les outils qui la matérialisent doivent ainsi être régulièrement actualisés dans une logique de prévention continue.

Le plan d'action débouche naturellement sur la mise en œuvre des actions sur les causes d'incivilités.

Agir sur les causes des incivilités

Les causes d'incivilités peuvent être rassemblées en deux catégories : l'aménagement des espaces d'accueil et l'organisation du service et du travail.

► Aménager les espaces d'accueil

L'aménagement des espaces d'accueil peut réduire les risques d'incivilités en assurant la qualité de service, sécurisant les postes de travail ou en dissuadant les actes de violence.

- **Assurer la qualité de service** : organiser les files d'attente, mettre en place une signalétique claire, assurer le confort et la propreté des espaces, mettre à disposition des zones de confidentialité... toutes ces mesures ont des effets objectifs (meilleure gestion des flux, limitation des frictions entre usagers, réduction de l'attente et des erreurs des usagers) et subjectifs (stress, sentiment de respect, etc.).

⁸ Exemple d'arbre des causes d'agression dans le cas d'une CARSAT : <https://www.carsat-lr.fr/files/live/sites/carsat-lr/files/pdf/entreprises/t/t16.pdf>

- **Sécuriser les postes de travail** : la configuration matérielle des postes de travail influe sur la probabilité d'émergence des incivilités mais permet également d'améliorer la réaction face à celle-ci.

Mettre en place un sas d'entrée, un système de verrouillage des entrées, mettre hors de portée des usagers des objets qui pourraient être utilisés à mauvais escient, régler la hauteur et la largeur des banques d'accueil et des bureaux, contribuent à empêcher que les usagers violents puissent atteindre physiquement les agents.



L'ambivalence de la séparation : protéger et rassurer les agents, mais accroître les risques

Mettre en place des vitres de séparation entre les agents et les usagers favorise leur propension à marquer leur opposition (Sautkina et al., 2005 : 153). Si elles favorisent donc la montée en tension de la relation, selon les contextes, elles contribuent également à rassurer les agents en contact et à manifester le soutien de l'organisation : « *des vitres aux guichets évitent des agressions physiques et on se sent protégés* » (Valléry et Leduc, 2017 : 57).

Intégrer la sécurité dans la conception des locaux améliore la rapidité et la qualité de la réaction à l'incivilité : faire que l'encadrement de proximité et les autres collègues puissent voir les espaces d'accueil permet une intervention rapide. Positionner les bureaux près d'une voie de sortie ou prévoir une zone sécurisée facilitent le repli des agents.

Des dispositifs d'alerte (téléphone, bouton « panique ») ont été mis en place dans certains services publics :



L'alarme vigilance agression du CDG du Tarn-et-Garonne (Aboubeker et Bufquin, 2021 : 107)

Il s'agit d'un dispositif d'alarme constitué d'une application sur ordinateur et sur téléphone mobile.

L'application possède quatre niveaux d'alarme : le premier consiste à attirer l'attention d'un collègue quand la situation est tendue, le deuxième signale une situation d'agression, le troisième un problème de santé (malaises, etc.) survenant sur le poste de travail et le quatrième déclenche une alarme en cas de risques d'attentats.

Lors du premier niveau, l'agent alerte des collègues – dûment identifiés avec des suppléants en cas d'absence

– pour vigilance: l’agent signale ses difficultés et transfère l’alerte à l’aide de son téléphone portable. En cas de déclenchement de l’alarme, l’application informatique envoie automatiquement un mail au directeur du service concerné. Il va permettre le suivi par le pôle santé et sécurité au travail pour une prévention tertiaire: prise en charge des victimes, suivi médical et psychologique, accompagnement au retour à l’emploi si besoin.

Pour les deuxième et troisième niveaux d’alarme, une intervention physique (collègues et/ou élus en cas de structure minime) est requise.

Pour le quatrième niveau, l’évacuation générale du bâtiment est donnée pour s’échapper ou dans l’impossibilité de se cacher.

Ces dispositifs de prévention contribuent également à rendre tangible le soutien que l’organisation apporte aux agents.

► Dissuader : la vidéo-surveillance

Installer des caméras dans les locaux peut servir à dissuader les potentiels auteurs d’incivilités ou à les identifier a posteriori. La loi encadre précisément leur installation qui doit être autorisée par le préfet et doit être communiquée tant aux agents qu’aux usagers selon une signalétique adaptée. Sauf exception les caméras ne doivent pas filmer les agents sur leur lieu de travail.

Agir sur le fonctionnement de l’organisation et l’organisation du travail

Puisque les incivilités sont indissociables de la qualité de service rendue, on ne reviendra pas ici sur l’ensemble des modes de fonctionnement de l’organisation qui concourent à réduire les risques d’incivilités, ils irriguent le présent état de l’art.

On se focalisera sur les leviers qui consistent à organiser le travail des agents et à apporter une reconnaissance professionnelle aux métiers en contact avec le public.

► Organiser le travail des agents en contact

Outre l’information, la formation et la mise en place d’un collectif de travail, évoqués plus haut, la division du travail, la répartition des tâches et des temps de travail contribuent à réduire les frictions avec les publics.

► Polyvalence des agents et rotations sur le poste

Les agents réalisant une variété de tâches, il est parfois possible de jouer au niveau d'une équipe pour circonscrire le temps passé en relation avec le public. Cela peut passer par une répartition entre les temps de relation avec le public et les temps d'instruction des dossiers sur une base journalière ou hebdomadaire.



La rotation sur les postes dans un organisme de logement social (Aboubeker et Bufquin, 2021 : 57)

« Quand je suis arrivée dans la structure, j'ai été confrontée à des agents qui ne faisaient que de l'accueil public. C'est un métier qui est très compliqué. L'agressivité, vous vous la prenez en pleine figure. Les agressions verbales, le stress des gens, les gens qui viennent réclamer. Les agents se prennent les réclamations de plein fouet... C'est toujours compliqué de gérer tout ça, quand on est à l'accueil tout le temps. Alors à mon arrivée, j'ai mis en place de la polyvalence : j'ai fait des postes avec plusieurs casquettes. Les personnes à l'accueil physique tournent avec un autre poste, comme l'accueil téléphonique au centre d'appel. La gestion des conflits et la relation avec les usagers n'y est pas la même et cela peut permettre de prendre des bulles d'air. J'ai fait évoluer les agents d'accueil sur d'autres métiers, des postes d'assistantes administratives. Je pense que les métiers de l'accueil ne sont pas des métiers faciles, et qu'elles étaient arrivées au bout d'un processus. » (Directrice de service, logement social)

► Spécialisation des rôles et des métiers

À l'inverse, il est possible de renforcer la spécialisation des rôles et des métiers afin de permettre tirer profit des compétences particulières de chaque agent ou d'organiser une prise en charge adaptée à un type de public ou à une séquence de la relation avec le public.

En effet, tous les agents n'ont pas les mêmes compétences et appétences. Collard *et al.* (2015 : 57) montrent dans le cas de la SNCF, que les agents s'étaient spécialisés en fonction de leurs ressources et des types de problèmes rencontrés. Certains s'étaient spécialisés dans la gestion des relations avec les usagers difficiles, développant des compétences de médiation. D'autres s'étaient spécialisés dans des fonctions d'information et d'orientation des voyageurs, développement des compétences plus commerciales.

Une telle organisation peut rester informelle ou à l'inverse servir de support à l'organisation du service, allant jusqu'à la création de fonctions de prévention, de médiation et d'assistance.

La SNCF a ainsi mis sur pied à partir de 2009 une équipe d'assistance rapide (EAR), composée d'une centaine d'agents ayant fait de la prévention des incivilités leur spécialité. 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 » (Vaudoux, 2014).

► Professionnaliser le métier d'accueil et son encadrement

La spécialisation des tâches et des fonctions est en creux une reconnaissance de la technicité des compétences nécessaires pour gérer pacifiquement la relation avec les publics.

Vu leur subtilité et leur variété, les compétences des agents en contact sont traditionnellement mal reconnues par les dispositifs de GRH (fiches de poste, répertoire des métiers, etc.). Elles conduisent parfois à placer dans ces fonctions des personnes par défaut.

Or, si le métier d'accueil peut s'apprendre, par le biais de formation et d'accompagnement dans le collectif de travail, il suppose au préalable s'assurer de l'appétence de l'agent pour une activité relationnelle.

Malgré ses limites, la formalisation des compétences exigées par les métiers en contact avec le public, participe de la valorisation des agents et de la création d'en sentiment d'appartenance à une communauté professionnelle. Elle est propice au développement de la solidarité entre agents et à la facilitation du partage d'expériences de pair à pair.



Le recrutement à l'accueil du Centre de Gestion de la Lozère (Aboubeker et Bufquin, 2021 : 73)

« Nous avons fait le choix de recruter sur ce poste d'accueil quelqu'un d'abord pour ses qualités en tant que personne. À la base, c'est une aide-soignante en reconversion. C'est un parcours atypique. Mais peu importe, nous avons besoin d'une personne avec un savoir-être bien particulier, qui donne confiance. Quelqu'un d'agréable et souriant, qui aille vers les autres, avec un minimum d'altruisme ».

La reconnaissance professionnelle passe également par l'octroi de marges de manœuvre aux agents qui leur permettent d'adapter la réponse aux situations des usagers.

Elle passe enfin par la **fonctionnalisation du métier : créer une fonction de manager d'accueil** est une reconnaissance de l'importance de l'activité. C'est également identifier une personne garante du cadre de la relation entre l'agent et l'utilisateur. En matière de prévention des risques d'incivilités, elle est à la fois la responsable de la mise en œuvre des actions préventives et de

faire bouger la chaîne managériale pour travailler sur les causes organisationnelles des incivilités. Elle est également le premier acteur de la prise en charge des agents victimes de violence.



La lutte contre les incivilités au-delà des organisations

Comme le souligne le rapport de la mission « Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance » (Lecoq et al., 2019), la prévention des incivilités peut également dépasser les actions mises en place par chaque institution. Les auteurs proposent ainsi le lancement d'une campagne de communication nationale pour dénoncer les violences et de faciliter la mutualisation des efforts de prévention mis en place par chaque organisation.

Dans cet esprit, dès 2010 La Poste a mis en place un club inter-entreprises pour la prévention des incivilités, parmi lesquelles Monoprix, la ville de Paris, la SNCF, etc. Il s'agit d'échanger, à raison de trois à quatre réunions annuelles, sur les bonnes et mauvaises pratiques de prévention et de protection des salariés en matière d'incivilités.

Les actions préventives de/vers l'utilisateur

L'utilisateur étant extérieur à l'organisation, on peut spontanément se dire qu'il est difficile d'agir sur lui en amont de son contact avec l'agent. Pourtant, ce contact n'est que rarement la première étape du parcours de l'utilisateur avec l'organisation.

Avant d'entrer en contact avec l'agent, l'utilisateur aura nécessairement obtenu des informations sur le service délivré et la manière de l'obtenir. Toutes les étapes qui précèdent le contact entre l'utilisateur et l'agent sont autant de leviers d'action pour réduire le risque de conduite déviante. L'incivilité étant l'aboutissement d'un processus, agir proactivement sur le parcours de l'utilisateur avant le contact avec l'agent, favorise le déroulement de l'échange dans de bonnes conditions.

Par ailleurs, l'utilisateur n'est pas inerte. Il est acteur d'une relation tant avec l'organisation que l'agent en contact. Il a un rôle à tenir et des compétences administratives (savoir trouver de l'information, savoir préparer un dossier, etc.) et relationnelles (savoir formuler sa demande, savoir favoriser l'empathie de l'agent, être poli) à mettre en œuvre ou à acquérir.

Les actions de prévention orientées vers l'utilisateur concernent : la qualité de service délivrée, la formation et l'information de l'utilisateur, l'implication des autres usagers.

Délivrer une bonne qualité de service et se focaliser sur les éléments sensibles pour l'utilisateur

La (non-)qualité de service influence l'(in)satisfaction de l'utilisateur qui favorisent l'adoption d'un comportement déviant.

Parmi les éléments de la qualité du service, les délais de traitement et l'attente ont une influence importante sur l'irritation et le comportement de l'utilisateur. Réduire l'attente réelle ou perçue est un levier de prévention.

► Réduire l'attente réelle

Le temps d'attente est un facteur clé d'irritation et d'insatisfaction de l'utilisateur (Smidts et Pruyn, 1993). Par exemple, le baromètre Delouvrier (2022) montre que le respect des délais est la première attente d'amélioration des Français vis-à-vis des services publics et La Poste a identifié l'attente comme le premier facteur d'incivilité à ses guichets (André et al., 2007 : 155).

Agir sur les horaires d'ouverture, adapter la présence des agents en fonction des flux prévisibles d'utilisateurs, organiser la polyvalence des agents en contact sont des leviers qui permettent de réduire le temps d'attente réel. Agir sur le temps d'attente réel implique un changement d'organisation et mobilise des moyens financiers et humains.



Réorganiser le travail pour réduire l'attente à la ville de la Courneuve (Aboubeker et Bufquin, 2021 : 78)

La ville a mis en place un accueil commun permettant de traiter une grande variété de demandes (passeport, logement, éducation, etc.).

Après avoir identifié les tâches non mutualisables, telles que le funéraire du fait de son côté humain qui suppose un traitement spécifique, un schéma de mutualisation a été défini. Il couvre 75 % des prestations de la ville. Un logiciel de gestion de la relation client a également été mis en place, pour enregistrer toutes les demandes des habitants traitées à l'accueil afin de faciliter et alléger les démarches d'une étape à l'autre.

L'utilisateur n'a affaire qu'à un seul agent qui, quel que soit son service de rattachement, peut répondre à la demande de l'utilisateur.

« Le premier gain de cette approche est de fournir ce qui a le plus d'importance pour un usager accomplissant une démarche : un temps d'attente réduit, et la possibilité de ne pas avoir à faire plusieurs fois la queue pour traiter de questions multiples. Une demande de mariage, le périscolaire ou le renouvellement d'une demande de logement, s'il n'y a pas de changement majeur de la situation de la personne, peuvent trouver une réponse sur-le-champ par l'agent d'accueil. »

► Réduire l'attente perçue

Cependant, agir sur la perception de l'attente a plus d'impact sur la satisfaction de l'utilisateur que diminuer le temps d'attente réel (Pruyn et Smidts, 1998). Plusieurs leviers contribuent à améliorer le confort psychologique de l'utilisateur et sa perception du temps d'attente :

- Informer l'utilisateur sur le temps d'attente, permet de réduire son incertitude (et souvent de lutter contre la tendance à surestimer l'attente) et facilite la mise à profit du temps d'attente (lecture, navigation sur smartphone).
- Mettre en place des files d'attentes uniques ou des dispositifs de remise de tickets, permet aux usagers de ne plus se comparer aux autres et ne pas avoir à garder leur place.
- Rendre le temps d'attente utile via une transmission d'information (flyers, écrans, dispositifs de pré-remplissage) permet d'occuper l'utilisateur et de détourner son attention.
- Il est également possible de rendre le temps d'attente plus ludique :



Des balançoires à Londres pour réduire l'attente perçue des bus

Former, informer et communiquer clairement les règles à l'utilisateur

Les démarches administratives occasionnent des efforts pour les usagers (temps et efforts consacrés à la recherche d'information, à la fourniture de renseignements et de pièces justificatives, temps et frais de déplacements).

► Réduire le coût psychologique des démarches administratives

Elles ont également un coût psychologique (Herd et Moynihan, 2018) tel que le stress lié à l'incertitude de la réponse ou la frustration relative au temps et aux efforts dépensés pour se rendre sur place, etc. Réduire le coût psychologique des démarches administratives consiste à lui envoyer une information claire et complète, à lui expliquer comment réaliser sa démarche, à prendre le temps de le guider dans son parcours administratif, à le rassurer en lui envoyant des

comptes rendus des échanges et en lui annonçant les prochaines étapes à venir et comment les préparer.

Informé et accompagné l'utilisateur via du pré-accueil téléphonique ou numérique consiste en fait à le former : lui expliquer ce qui est attendu de lui et comment il peut y arriver.

► Informer sur les règles : incitations douces et rappel des sanctions

En plus de l'information sur les démarches, **il est utile d'informer clairement les usagers sur les règles** qui seront appliquées et le comportement qui est attendu d'eux. La stratégie en la matière est très dépendante du contexte du service. Deux options sont envisageables selon les cas :

- **Les incitations douces** : visent à favoriser l'autocontrôle par les usagers sans recourir à la contrainte extérieure. Elles peuvent consister à communiquer sur un ton humoristique ou bienveillant avec l'utilisateur. Cela peut également passer par un cadrage du comportement de l'utilisateur



Cas de la RATP/SNCF : modifier l'apparence des portes pour réduire les entrées tardives

- **Sensibiliser aux conséquences négatives** : dans les contextes où les violences sont fréquentes, il peut être utile d'avertir l'utilisateur des conséquences de son acte et des sanctions qui pèsent sur lui. Dans le contexte de la prévention du tabagisme, il a été démontré que l'utilisation d'avertissements visuels suscitant des émotions négatives a une efficacité préventive élevée (Gallopel-Morvan et al., 2011).



La campagne de communication « Danger Zone Public Service en Allemagne (Lecoq et al., 2019 : 63)

L'association de la fonction publique allemande a organisé une campagne de communication sur les agressions subies par les fonctionnaires, qui a rencontré un vif succès et fut primée par le *Politikaward*.

Démarrant par une vidéo de choc sur les réseaux sociaux montrant une agression reconstituée, inspirée de faits

réels, le site fournit des conseils de base sur la prévention. La campagne permettait de signaler un incident en ligne afin de sensibiliser à la violence dans la fonction publique et d'encourager les autres victimes à les déclarer.

En quelques mois plus de 500 actes de violence ont été documentés. Les retours/témoignages de cette campagne laissent à penser qu'environ la moitié des employés du secteur public avaient été victimes de violence et que de nombreuses collectivités n'avaient pas de plan pour les traiter. En outre, cette campagne a non seulement réussi à servir de porte-parole aux 4,65 millions d'employés de la fonction publique allemande, mais également à toucher la population et les responsables politiques.

De manière générale, l'organisation a pour mission de former l'utilisateur à tenir le rôle attendu de lui. Ce travail peut être organisé très tôt : par exemple, les agents de la SNCF réalisent des actions de prévention et de sensibilisation en intervenant dans les collèges ou en accueillant des opérations éducatives dans les gares (André et *al.*, 2007).

Rendre les autres usagers personnellement concernés

Le comportement collectif des usagers a des effets sur leur comportement individuel. Les usagers peuvent jouer un rôle actif de contrôle social sur les usagers irrespectueux et participer, avec l'organisation et les agents, à la production de civilité.

L'étude expérimentale de Chekroun (2008) montre que lorsque les témoins d'un acte déviant en perçoivent les conséquences négatives pour eux-mêmes, alors ils ont davantage tendance à intervenir auprès de l'utilisateur indélicat et exercer un contrôle social. Par exemple, indiquer « ce parc c'est chez vous » favorise davantage la décision d'exercer un contrôle social sur un autre usager que des messages du type « respectez cet espace vert » ou « faites respecter cet espace vert ».

Par ailleurs, impliquer des usagers et des agents dans la rédaction des règlements en vigueur contribue à ce que les normes soient perçues et appliquées de manière consensuelle : l'association à un travail commun de formulation produit un effet d'engagement réciproque (Sautkina et *al.*, 2005 ; André, 2007).

Les actions de prévention de l'agent

La prévention est pour l'agent un élément clé d'atténuation des comportements inciviques auxquels il peut être confronté. La prévention des incivilités par l'agent est complexe du fait de l'imprévisibilité des situations à gérer qui interdit l'apprentissage de recettes toutes faites.

Trois actions peuvent être menées :

- Informer et former l'agent sur ses droits, la politique de prévention de l'organisation et sur les grands principes de gestion des incivilités
- Organiser le collectif de travail et le transfert d'expériences entre pair
- Reconnaître le rôle des agents de sécurité et les inclure dans les actions de prévention

Informé et formé l'agent sur ses droits, sur les mesures prises par son institution et sur les grands principes de réaction face à une situation violente

▮ Connaître ses droits

- Une panoplie de mesures de protection juridiques et organisationnelles encadre la relation entre l'agent et l'usager. Avoir conscience de ce soutien permet à l'agent de savoir qualifier les situations qu'il rencontre et de ne pas banaliser, ni tolérer certaines incivilités.

Ainsi, il faut faire savoir à l'agent que :

- l'administration lui doit une protection fonctionnelle (art. 11),
- il est tenu de signaler tout délit (art. 40)
- « aucun fonctionnaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail » (L. 133-2 et L.133-3).

La sensibilisation participe de la **prise de conscience que la violence n'est pas une condition de travail normale ou acceptable**.

Puisque l'incivilité est un jugement porté sur la transgression des normes, il est important d'harmoniser ce que les agents peuvent considérer comme normal ou non.

Connaître ses droits est une condition nécessaire mais non suffisante pour les faire valoir.

▮ Connaître les mesures prises par l'institution

L'organisation doit manifester clairement le soutien qu'elle apporte à la lutte contre les incivilités en expliquant les actions mises en place et en sensibilisant chaque agent au rôle qu'il doit tenir.

La capacité de l'agent à prévenir les incivilités repose sur sa capacité à faire usage des moyens mis à sa disposition (Ughetto, 2016 : 87). L'organisation et les supérieurs hiérarchiques doivent faire connaître aux agents les dispositifs de prévention mis en œuvre. Il s'agit de leur expliquer comment les locaux ont été aménagés (où se situent les zones de repli, comment faire signe à un collègue, comment utiliser les éventuels boutons d'alerte), de leur faire connaître les dispositifs de recensement des incivilités et la prise en charge qui leur sera apportée.

Montrer aux agents que leur institution met en place des dispositifs de prévention et de soutien et les inviter à les utiliser participe d'une dépersonnalisation des situations de conflits : l'agent n'est jamais seul responsable des tensions et la réponse à apporter est toujours collective. Il s'agit même de responsabiliser l'agent sur le fait que réagir ou signaler une incivilité c'est se protéger et protéger également ses collègues ainsi que les autres usagers.

► Connaître les grands principes de désamorçage des conflits

Enfin, quelques grands principes de désescalade et de désamorçage des situations sensibles (cf. infra) doivent être portés à la connaissance des agents dans le cadre de la formation/sensibilisation à la prévention des incivilités. L'application de ces règles de désamorçage des tensions concerne les situations les plus banales et peut être d'application systématique. Banaliser les méthodes de lutte contre les incivilités et les appliquer préventivement à chaque contact avec le public participe de la banalisation de la démarche de prévention et de son intégration dans une démarche de qualité de service.

Organiser le collectif de travail et les transferts d'expériences entre collègues

Les compétences de service sont situées dans chaque contexte, spécifiques à chaque relation. Il est impossible de prévoir toutes les situations possibles dans le cadre d'une formation.

Plusieurs recherches (Ughetto, 2016, Collard et al., 2015) montrent que les formations dont le contenu visent à prescrire le comportement des agents dans la relation de service via l'apprentissage de scripts de dialogues préfabriqués ou de listes de comportements à tenir empêchent la prise en compte du besoin spécifique de l'utilisateur.

► Organiser des moments de dialogue entre agents

Dans les services, « **le principal outil de diffusion des compétences et des connaissances est ... la discussion** » (Honoré, 2002). La capacité à jauger une situation, à mobiliser une compétence relationnelle plutôt qu'une autre, à passer d'un niveau de langage à un autre selon le profil de l'utilisateur, reposent sur l'expérience acquise par les agents.

L'acquisition des bons réflexes et des techniques de pacification repose sur la transmission entre personnes confrontées à des situations similaires. Il convient donc de prévoir régulièrement des temps qui permettent aux agents de discuter des situations qu'ils rencontrent, de débattre de leurs techniques pour faire face à des situations tendues. La régularité et la banalité de ces temps de partage est d'autant plus importante qu'ils pourront, en cas d'agression verbale ou physique, de tenir lieu d'espace de parole.



Les catégorisations informelles des usagers : un levier de proactivité et de rapidité

Plusieurs travaux (Jeantet, 2003 ; Collard et al., 2015) montrent que les agents, avec l'expérience, développent des catégorisations très fines de leurs différents publics.

Ces classements sont souvent très crus : « les casseurs de fonctionnaires », « les toxicos », « les zonards », « les chercheurs de petites bêtes ». Ils permettent aux agents d'apprécier rapidement à qui ils ont affaire et d'adapter des comportements types dont la pertinence s'est forgée au fur et à mesure des situations rencontrées.

Ces temps de partage peuvent être informels ou formels. Il peut s'agir simplement de déjeuner ou de pauses café prises en commun ou bien au contraire être des temps planifiés. Ces temps de partage peuvent prendre la forme de formation, mais doivent être conçues de manière à favoriser la circulation des compétences au sein du collectif de travail (Collard et al., 2015 : 61). Cela peut passer par des mises en situation, des jeux de rôles, des ateliers d'improvisation, etc. invitant les agents à raconter les situations vécues et stimuler la discussion et les échanges en pairs. L'idée est que les formations ne délivrent pas du contenu, mais amènent les agents à exprimer verbalement ou par leur comportement les compétences qu'ils mettent en œuvre durant leurs interactions avec les usagers.

► Reconnaître le rôle de médiation des agents de sécurité

Bien que leurs fiches de poste et les rôles qui leur sont officiellement prescrits⁹ ne les mentionnent pas, les agents de sécurité ont fréquemment d'autres activités connues et attendues par les autres agents. Ces activités contribuent à améliorer la relation de service et à réduire les tensions avec les usagers. Les agents de sécurité participent de la prévention des incivilités et doivent être inclus dans les actions de sensibilisation/formation.

► Rôle de gestion de la relation de service

Avant ou après le passage de l'utilisateur au guichet, les agents de sécurité peuvent contribuer à la relation de service en aidant au remplissage des dossiers ou en traduisant les dossiers pour les usagers qui maîtrisent mal le français. Comme l'indiquent Valléry et Leduc (2017 :62) ces actions sont attendues des autres agents et participent de la prévention des incivilités : *« certains allocataires viennent régulièrement à l'accueil CAF et s'adressent à moi [...] D'autres osent davantage s'adresser à moi pour demander un renseignement, simplement parce que je peux leur répondre en arabe, et s'il le faut aussi en espagnol ou en anglais »* (ibid, 61).

Leur connaissance des publics régulier permet une vigilance préventive : *« Je les connais, je connais les énervés, je les surveille, je les gère direct »*

► Rôle de médiation

Les agents de sécurité jouent surtout un rôle de médiation entre allocataires et entre agents et allocataires : *« Par exemple quand on voit quelqu'un qui est nerveux ou quoi... On l'envoie au*

⁹ Gestion de la circulation et de l'orientation du public, information sur les horaires et jours d'ouverture, assistance aux allocataires sur l'utilisation des bornes électroniques, protection des techniciens en contact avec le public.

guichet, c'est l'anesthésier (rires) et ça marche. Si on lui envoie à lui on est sûr que la personne elle est calme » (Ibid, 62).

Ils adoptent alors une attitude plutôt calme et ferme avec des stratégies d'ajustement actives et centrées sur le problème (recherche de contrôle, de résolution de problème, visée de restructuration...).

2.3. Pendant la situation : faire face à l'incivilité

La réaction face au comportement incivique est particulièrement délicate car incertaine et risquée. Les actions pouvant soit orienter l'apaisement ou bien faire encore monter la tension.

Il faut d'abord identifier les émotions que ressent l'utilisateur et repérer les signes comportementaux associés.

Ensuite l'agent peut appliquer quelques principes généraux, mais il peut également s'appuyer sur l'art de l'apaisement qu'il développe avec l'expérience.

Enfin, c'est à l'encadrement de proximité qu'il revient activer et d'incarner la politique de soutien définie par la direction.

Les émotions et comportements de l'utilisateur

L'incivilité est une réaction, le déclenchement d'un comportement déviant est l'aboutissement d'un processus.

Tous les facteurs de risque déterminent l'état psychologique interne de l'utilisateur au moment où il rentre en interaction avec l'agent (Bègue, 2010 : 116).

La rencontre de cet état psychologique avec un événement déplaisant provoque une expérience émotionnelle négative qui peut déclencher la conduite ou hostile de l'utilisateur.

Ainsi, pendant le moment de tension, l'utilisateur ressent des émotions qui influencent son comportement, tout en étant influencé par le contexte, et notamment les autres usagers.

Les émotions de l'utilisateur

Les émotions sont des réactions physiologiques déclenchées par des stimuli. Les travaux fondateurs de **Plutchik (1980)** distinguent sept émotions de base. L'émotion ressentie apporte une information tant à la personne concernée qu'à son environnement, en ce sens elle sert également à faciliter le passage à l'action. Chaque type d'émotion comporte une tendance à l'action et un type de comportement différent. Mikolajczak, Moïra, et al. (2020 : 19) proposent la classification suivante :

Émotions de base et tendances à l'action

Émotion	Fonction adaptative	Stimulus déclencheur	Comportement	Corrélat biologique
Peur	Protection	Menace	S'enfuir	Paralysie temporaire, sang dirigé vers les muscles pour préparer la fuite.
Colère	Destruction	Obstacle, injustice	Mordre, frapper	Énergie dirigée vers les muscles pour préparer une défense.
Tristesse	Réinsertion/réflexion	Échec, perte d'une personne aimée ou d'un objet	Pleurer, appeler à l'aide	Ralentissement et baisse de motivation.
Dégoût	Rejet	Objet/substance immonde/personne nuisible	Vomir, jeter au loin, rejeter du groupe	Apparition de nausées
Surprise	Orientation	Objet nouveau, soudain	S'arrêter, alerter	Haussement des sourcils élargissant le champ visuel permettant de disposer de davantage d'information
Joie	Exploration	Atteinte d'un objectif	Sauter de joie, explorer	Inhibition des sentiments négatifs et accroissement de l'énergie disponible.
Amour, tendresse	Affiliation, reproduction	Présence d'un être cher	Partager, prendre soin.	Sécrétion d'hormones propices à la confiance en l'autre et à la coopération.

Les signes comportementaux de tension

Bien qu'à manier avec précaution, plusieurs guides de prévention (Leclerc *et al.*, 2011) recensent les signes comportementaux de la tension chez un individu :

- **Exagération ou changement notable dans le comportement** : regard froid, tête ou épaules vers l'arrière pour impressionner, mains sur les hanches, doigt pointé, etc.
- **Agitation psychomotrice** : déplacement, agitation des bras ou des mains, tremblements, etc.
- **Réactions physiologiques** : respiration rapide, sudation, visage rouge ou blanc, etc.
- **Signes de frustration** : plaintes, jérémiades, haussement du ton de la voix, expressions ou actions agressives (lèvres serrées sur les dents, menace du poing, etc.)

C'est en interprétant ces signaux à l'aune du contexte que les agents peuvent moduler leur réaction face à l'utilisateur. Mais les autres usagers qui assistent à la scène, quand elle se déroule en public participent, consciemment ou non, à la gestion du comportement de l'utilisateur déviant.

Le rôle des autres usagers

Quand les interactions ont lieu en public, le comportement de chacun est influencé par celui des autres. Utiliser ces ressources collectives peut contribuer à maintenir la tension à un niveau acceptable.

► La réprobation sociale

André et al. (2007 :156), montrent que les usagers imitent ce que font les autres, si ce qu'ils perçoivent leur semble logique. La foule crée et suit des règles non écrites telles que l'ordre de priorité dans la file d'attente. Lorsqu'un individu s'écarter de la règle, des mouvements de réprobation sociale peuvent apparaître. Elle se manifeste le plus souvent de manière discrète ou implicite : des gestes d'impatience, des moues significatives. Par exemple : lorsque dans une file d'attente où une personne parle à voix haute sur son téléphone, les personnes proches d'elle s'écartent légèrement et s'échangent des sourires qui finissent par être perçus par le protagoniste qui baisse la voix.

Mais l'intervention directe des usagers les uns sur les autres, reste rare et limitée aux formes discrètes. Dans les situations d'incivilités plus marquées, les usagers tendent plutôt à agir vers l'agent dans en vue de réparer l'injustice perçue.

► Réparer et compenser l'injustice vécue par l'agent

Plusieurs recherches (André et al., 2007 ; Wyvekens, 2015) invitent à ne pas limiter la question des incivilités à la question des agressions et des comportements individuels. La solidarité et la convivialité peuvent également apparaître dans les relations entre usagers et entre usagers et agents. Ces comportements participent de la production collective de la civilité.

Plusieurs études montrent ainsi que lorsqu'ils constatent une incivilité, les usagers ne réagissent pas directement sur le protagoniste principal, ce qui pourrait avoir pour effet de le crispier et de faire monter davantage la tension, mais optent pour une action orientée vers la « victime » en vue de compenser et réparer l'injustice perçue.



Quand le client compense l'incivilité d'un autre

Hershcovis et Bhatnagar (2017) ont conduit une étude expérimentale dans un restaurant de type « *fast-food* ». Des acteurs jouent le rôle d'un serveur au guichet et d'un client.

Deux types de comportements incivils sont testés : **l'incivilité « neutre »** caractérisée par des comportements non verbaux (bras croisés) et une faible intensité verbale (silence, absence de politesse) et

l'incivilité « active » caractérisée par le fait de parler au téléphone durant l'échange avec le serveur, ignorer le serveur, ne pas dire « merci », la condescendance (« ce que je vous demande n'est quand même pas compliqué ») et le sarcasme (« mais évidemment que je vous ai dit « à emporter » »).

Ces comportements sont réalisés devant un client « témoin », qui est juste derrière le « faux client » dans la file d'attente. Le client « témoin » ignore qu'il s'agit d'un test. Il assiste donc, selon les cas, à une scène où son prédécesseur se comporte mal avec le serveur. Son interaction avec le serveur est filmée. Après qu'il est fini d'être servi, le serveur lui demande de remplir un questionnaire de satisfaction prétextant une démarche qualité du restaurant.

L'étude montre que les clients témoins d'un comportement indélicat d'un autre client, transforment leur propre comportement vis-à-vis de l'employé : ils ont ainsi statistiquement tendance à être activement plus polis (utiliser plus souvent des formules de politesse) et à donner mettre un score de satisfaction plus élevé à un serveur qu'ils ont vu confronté à une incivilité active.

Si seuls 11 % des clients interviennent directement auprès du faux client, par exemple pour souligner que ses propos sont impolis (contrôle social actif), **73 % des clients expriment après-coup un soutien envers le serveur. Ce soutien prend trois formes : 1) une manifestation d'empathie (« je suis désolé pour vous »), 2) une animosité envers l'autre client (« quel con ! »), une manifestation d'humour critique envers le client (« ne vous inquiétez pas, moi je ne suis pas pressé »).**

L'étude montre qu'un client tente de compenser le comportement d'un autre client, même lorsqu'ils sont confrontés à une petite incivilité.

La réaction de l'agent : entre principes universels et art de l'apaisement

Les grands principes de réaction face à un usager en tension

Plusieurs recherches se sont intéressées aux effets des réactions des agents sur la modération des situations de tension. Elles montrent que le comportement adopté au fur et à mesure de cette interaction a un effet sur le niveau d'intensité de la crise. Mével et al. (2006) identifie sept réactions face aux incivilités :

- **Faire profil bas** en ne répondant pas suite à une insulte
- **Évitement** : l'agent ne se sent pas concerné par le comportement de l'individu

- **Faire du social** en prenant le temps d'expliquer, d'aider, d'accompagner parfois.
- **Faire du commercial** en essayant de comprendre le problème de l'utilisateur pour l'aider et si possible lui rendre un service qui réponde à ses besoins
- **Confrontation** : l'agent perd patience et n'accepte plus de ne pas être respecté
- **Clôturer** : l'agent quitte le guichet et met fin à la conversation
- **Solliciter** : l'agent fait appel à un supérieur pour calmer la situation

Dans une étude expérimentale, conduite auprès de 206 personnes de milieux professionnels divers, Hershcovis et al. (2018) montrent que les stratégies d'évitement (ne pas réagir) ou de confrontation (réponse directe et affirmée) ne dissipent pas les attitudes déviantes. La confrontation tend à placer l'utilisateur sur la défensive et à éprouver du ressentiment envers l'agent ce qui l'amène à s'enfermer dans son attitude. La recherche suggère que les comportements collaboratifs et n'accusant pas l'auteur des incivilités semblent les plus efficaces.

Ces résultats convergent avec la majeure partie des recherches et prescriptions disponibles qui invitent les agents à adopter des stratégies de désescalade par le maintien d'une posture d'écoute et empathique :

Principes généraux de désamorçage des conflits¹⁰

1. Ne pas entrer dans le jeu	Ne pas répondre aux provocations et ne pas adopter la même attitude que l'individu. Répondre à une menace par une menace ou de manière agressive peut aggraver la situation. La personne pourrait sentir une pression et répondre de manière agressive. Répondre en disant par exemple « est-ce une menace ? » pourrait susciter une réponse telle que « Oui, c'est une menace et qu'allez-vous faire ? » C'est une escalade verbale qui vous rapproche d'une altercation violente.
2. Rester calme	Essayer d'écouter et de ne pas réagir de façon excessive. Essayer de répondre d'une manière qui n'aggrave pas la situation, mais qui aide la personne à penser aux potentielles conséquences de son comportement ou ses actions. Ne pas prendre cela pour soi, avoir conscience de ses propres émotions pour pouvoir prendre le dessus.
3. Être à l'écoute	Adopter une attitude empathique qui montre que vous avez saisi le sentiment que la personne ressent. Cela ne signifie pas que vous cautionnez. Poser des questions pour amener la personne en crise à verbaliser ses frustrations. Reformuler les dernières paroles de la personne pour montrer que l'on comprend (ou pas) et l'encourager à poursuivre.

¹⁰ Tableau synthétisant les principales prescriptions issues de la recherche ou proposées par des organisations où les situations de tension sont récurrentes. Pour aller plus loin :

- Haute autorité de Santé (2015), stratégies de désamorçage des situations à risque de violence : https://www.has-sante.fr/plugins/ModuleXitiKLEE/types/FileDocument/doXiti.jsp?id=c_2674055
- Office des Nations unies contre les drogues et le crime : [https://www.unodc.org/documents/e4j/Secondary/Traite des droits humains Fiche de renseignements sur les strategies de desescalade.pdf](https://www.unodc.org/documents/e4j/Secondary/Traite%20des%20droits%20humains/Fiche%20de%20renseignements%20sur%20les%20strategies%20de%20desescalade.pdf)
- Leclerc, D. (2021), guide de prévention et d'intervention contre la violence envers le personnel de l'éducation : <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3748549>

4. Être poli et respectueux	Utiliser un langage et des gestes respectueux. Se montrer irrespectueux ne fera qu'aggraver la situation.
5. Surveiller les signes non verbaux.	Rester vigilant par rapport aux signes non verbaux. Les intentions qui sont derrière ces signes peuvent être pires que les mots
6. Contrôler le ton de la voix	Essayer de parler lentement, avec une voix calme, douce mais de manière ferme. Le ton de la voix peut aggraver la situation. En élevant la voix vous pouvez donner un faux sentiment d'excitation ou de malaise.
7. Adopter une posture ouverte	Se tenir face à la personne, se tenir droit. Regarder vers la personne, ne pas la regarder dans les yeux Maintenir une distance physique (supérieure à la longueur d'un bras) Éviter toute attitude agressive (bras croisés, mains sur les hanches, doigt pointé, bras levé)
8. Prendre en compte l'environnement physique	Selon la configuration du site, se positionner près d'un accès vers la sortie, maintenez une possibilité de mouvement (recul ou pas de côté).
9. Respecter ses propres limites et s'appuyer sur le collectif	Si la personne ne réagit pas aux paroles apaisantes, ne pas hésiter à quitter les lieux et à demander de l'aide, aux collègues ou à l'encadrement.

Comme indiqué plus haut, nous ne listons pas les profils psychologiques et signaux non-verbaux supposés permettre aux agents de prévoir l'évolution du comportement d'un usager, leur validité n'étant pas assurée.

De surcroît, ces grands principes doivent être adaptés à chaque situation, ce travail d'adaptation étant la compétence clé des agents en contact. Cette compétence de médiation (Collard et al., 2015), impliquent une connaissance intime, des individus, des lieux, de ce qui s'y passe.

Les ficelles du métier : l'art de calmer le jeu

Si l'immense majorité des comportements déviants reste cantonnée au niveau des petites incivilités, c'est parce que la majeure partie de l'activité professionnelle des agents en contact avec les usagers consiste à réaliser des actes minuscules et discrets qui préviennent ou désamorcent les conflits (André, 2007). Leur travail consiste à contenir le comportement des usagers dans les limites socialement tolérées.

Parmi les innombrables stratégies mises en œuvre par les agents on peut citer quelques exemples allant de la mise à distance émotionnelle jusqu'à l'appel à l'aide.

► La mise à distance émotionnelle

La majorité des observations, qu'elles aient lieu à La Poste (Jeantet, 2003 :194), dans les CAF (Valléry et Leduc, 2017 : 55) ou à la SNCF (André, 2007 : 156), montre que les agents réagissent aux incivilités en prenant d'abord leur distance avec l'usager discourtois. Non seulement ils ne rentrent pas dans son jeu, mais de surcroît, ils veillent à ne laisser apparaître aucune émotion.



Un guichetier de La Poste face à un usager qui vient « casser du fonctionnaire » (Jeantet, 2003 : 204)

« Avant, je cherchais à leur expliquer, maintenant, je les laisse parler, et puis comme ça, ça permet de classer les cons et puis les autres... Quoi, je veux dire... Le gars qui me sort ça, je me dis, "Bon, OK, tu n'es pas intéressant, je passe à autre chose". »

L'étude expérimentale conduite par Herscovis et Bhatnagar (2017) montre que l'aptitude des agents en contacts à ne pas réagir à une incivilité produit un effet sur les autres usagers témoins de l'interaction. Ces derniers tendent à ressentir de l'empathie pour l'agent et à tenter de réparer le préjudice perçu en étant plus polis envers l'agent.

► La connivence et le compromis

André et al. (2007 :157) montrent que la connivence est utilisée par les agents de la SNCF pour mettre du liant dans leurs relations avec les clients et négocier avec eux l'application de la règle.



Se mettre du côté du client puis... contourner la règle (André et al., 2007 : 157)

Face à un client voulant régler un billet de train par chèque mais ne disposant pas de justificatif d'identité en dehors de carte de famille nombreuse, l'agent explique que ce titre n'est pas recevable. L'usager ne comprend pas que la SNCF ne reconnaisse pas un document qu'elle produit elle-même. L'agent explique d'abord le règlement et explique que ce sont les banques qui imposent la règle à l'entreprise. La situation s'envenime car le client a attendu longtemps et ne veut pas repartir bredouille.

À ce moment-là l'agent cherche à établir un rapport de connivence avec le client en affirmant qu'elle trouve personnelle la règle absurde, comme-lui, mais qu'elle ne peut pas faire autrement. **Elle souligne que la hiérarchie peut la sanctionner si elle passe outre le règlement. Cet argument, répété, arrive à réduire la tension.** Une fois le conflit désamorcé, elle fait un pas de plus vers l'usager et se tourne vers ses collègues pour chercher un assentiment. Un autre guichetier regarde la carte et fait une mimique qui signale que l'on peut exceptionnellement « fermer les yeux ».

Deux actions présentes dans cette histoire peuvent se retrouver dans d'autres contextes : Tout d'abord, la stratégie de dépersonnalisation, qui tente d'apaiser l'utilisateur en faisant simultanément preuve d'empathie pour sa situation et informant de sa propre incapacité à agir pour résoudre le problème (Valléry et Leduc, 2017 : 56). Cette stratégie permet de déplacer l'animosité vers un tiers et de donner le sentiment de se mettre du côté de l'utilisateur.

La deuxième stratégie consiste à s'assurer que personne ne perde la face et faire un « deal » (Collard et al., 2015). Après que l'utilisateur se soit calmé, l'agent transgresse la règle et lui permet de payer par chèque. Une lecture superficielle pourrait considérer ce comportement comme absurde puisque l'agent accède après un détour « inutile » à la demande initiale de l'utilisateur. Une autre interprétation consiste à voir dans l'action de l'agent une « économie de la civilité » : l'agent rend la pareille à l'utilisateur qui a fait un pas vers elle en se calmant. L'agent équilibre la relation et récompense la civilité de l'utilisateur. Dans ces petits gestes de tolérance qui viennent donner raison aux usagers qui sont revenus à la civilité, s'élaborent des règles du jeu qui peuvent s'installer dans le temps. Dans les gares de zones dites « sensibles » les agents d'ambiance de la SNCF ferment ainsi les yeux sur certains comportements répréhensibles pour obtenir la paix sociale dans la gare.

► La confrontation subtile

Dans l'exercice de leur fonction de régulation, quand ils cherchent à faire changer le comportement de l'utilisateur déviant, les agents déploient plusieurs stratégies pour éviter le recours à la contrainte et le contrôle social formel (pour rappel : le rappel et l'énonciation de la règle). L'ironie, les mimiques qui signalent à l'utilisateur que l'on a vu font partie des ressources mobilisées. En évitant de passer à la prise de parole en public, mais en étant suffisamment clair pour que le message soit compris par l'utilisateur, l'agent essaie de faire en sorte que l'utilisateur modifie son attitude « par lui-même ». L'enjeu est d'éviter l'escalade et de maintenir l'incivilité dans l'informel.



La stratégie de la politesse à outrance (Jeantet, 2003 :207)

Cette stratégie consiste à rappeler les règles de politesse en appuyant sur les « bonjour », les « merci », en faisant preuve d'une politesse exagérée, à la limite de l'impertinence, dénonçant par contraste les manquements du client.

Une guichetière explique : « Moi j'avais quelque chose qui marchait de temps en temps. C'était... rester poli, mais à outrance. Plus le client s'énervait et plus on restait calme et poli et souriant, et parfois, ça décontenait un peu, et puis, ça se passait plutôt bien. »

Cette technique, pleine de subtilité, permet à l'agent de rappeler les normes sociales de politesse au client, et lui manifeste à la fois distance et proximité. Proximité car l'agent montre au client qu'il a bien compris son hostilité et qu'il rentre dans le jeu puisqu'il modifie sa manière de s'exprimer, mais distance car l'agent signale à l'utilisateur qu'il ira dans le sens diamétralement opposé d'une civilité accrue. Jeantet (2003 : 208) qualifie cette stratégie de paradoxe de la supériorité dans la soumission. En se

soumettant à certains codes sociaux, on dénonce la trivialité de son interlocuteur.

► La mobilisation des ressources organisationnelles

Au moment où survient l'événement, l'agent doit avoir à sa disposition le maximum de ressources pour pouvoir gérer la situation. Ces ressources peuvent être matérielles ou organisationnelle.

► Sur le plan matériel

- Le téléphone peut servir à l'agent soit pour accompagner une stratégie de désescalade en montrant à l'utilisateur que l'on est train d'essayer de résoudre son problème en mobilisant la hiérarchie ou les pôles d'expertise.
- Le téléphone peut également servir à demander l'intervention de collègues sur le site en soutien de l'agent.
- L'utilisation de bouton d'alerte peut également déclencher une réaction collective.

► Faire appel à la hiérarchie ou aux collègues

Les ressources organisationnelles sont constituées des autres intervenants au sein de la structure sur lesquels l'agent peut s'appuyer pour faire face au comportement incivique. Le recours au tiers peut ainsi permettre une meilleure prise en charge de la demande de l'utilisateur.

Les agents tendent à faire appel aux collègues durant leur échanges, qu'il s'agisse des agents de sécurité, des autres agents d'accueil ou des encadrants de proximité : « **quand les gens voient arriver une tierce personne, ça calme** » (Valléry et Leduc, 2017).

Demander de l'aide ne doit pas être considéré par les agents en contact comme un signe d'échec à faire face à l'utilisateur mais au contraire comme une compétence qui consiste La disponibilité, la proximité et la réactivité de l'encadrement de proximité dans de tels cas est importante pour manifester le soutien de l'organisation à ses agents. L'encadrant doit valoriser cette demande d'aide

Dans certains cas, la demande d'aide est informellement organisée au sein des équipes d'agents en contact : « Tous les agents n'avaient pas forcément développé les mêmes compétences. Ils s'étaient en effet implicitement répartis les rôles en fonction de leurs ressources et du type de problème rencontré. Ainsi, certains agents s'étaient spécialisés dans la gestion des relations avec les « indésirables » et avaient développé de véritables compétences de médiation, tandis que d'autres prenaient plus volontiers en charge les tâches relatives à l'information et à l'orientation des voyageurs et avaient de ce fait développé des compétences plus commerciales » (Collard et al., 2015).



Gérer les tensions sur internet : les community managers pour « calmer le raleur » (Jammet, 2019)

L'arrivée des réseaux sociaux a offert de nouveaux canaux de contact permettant aux clients et usagers insatisfaits d'exprimer publiquement leur colère (De Campos Ribeiro, 2013) pour faire pression sur l'organisation, soit pour obtenir une réparation de son problème, soit pour influencer les autres usagers ou consommateurs.

Les community managers ont pour fonction d'animer les communautés de clients sur les réseaux sociaux. Ils sont donc particulièrement exposés aux réclamations qui y sont exprimées et leur métier consiste essentiellement en un travail argumentatif afin de contenir la colère du client dans des limites raisonnables et maîtrisables.

Compte tenu de sa visibilité, les salariés ne peuvent pas permettre au client de « **piquer sa crise** ». Ils doivent donc « *courber l'échine* », tout en mobilisant à l'intérieur de l'organisation les ressources nécessaires à une résolution rapide des requêtes.

La prise en charge du client se déroule en trois temps

Tout d'abord, **accuser réception du message publiquement** et demander à l'internaute de préciser dans un message privé les causes de son mécontentement et de ses coordonnées (numéro de contrat ou de dossier, ligne téléphonique, etc.). Ensuite, **échanger en privé avec l'utilisateur**, lui indiquer que sa demande est en cours de traitement et que l'on reviendra bientôt vers lui. Permet de neutraliser l'expression son mécontentement le temps de son traitement. Enfin, **transmettre la requête et les coordonnées de l'internaute** auprès du service client de l'entreprise. Ce découpage permet de limiter une surcharge de travail pour les acteurs en première ligne, en inscrivant le traitement des plaintes dans une division des tâches.

Les community managers ont ainsi une fonction de gestion des tensions en ligne et leurs principales compétences résident dans la capacité à pacifier la relation et manifester le respect envers l'interlocuteur.

Le community management se développe au sein des services publics et s'accompagne du développement de compétences pour transmettre des informations avec humour et jouer sur

les incitations douces. Comme le signale l'exemple du community manager de la Gendarmerie des Vosges :



La réaction de l'organisation : entre stratégie globale et rôle de l'encadrement de proximité

Les stratégies globales de réaction aux incivilités

Comme l'ont montré Suquet *et al.* (2021), les organisations peuvent réagir de quatre manières aux comportements déviants : **tolérer, éduquer, expertiser, sanctionner**.

- **Tolérer** consiste à ne pas remettre en cause l'utilisateur. Une telle réponse résulte d'un calcul coût-bénéfice (il vaut mieux fermer les yeux une fois plutôt que risquer de déplaire à l'utilisateur) – la tolérance a donc ses limites. Il s'agit d'être particulièrement vigilant au personnel en contact, chargé de mettre en œuvre cette tolérance, qui pourrait se sentir mis en porte-à-faux par un client à qui il est donné raison alors même qu'il enfreint les règles. Teyssier *et al.* (2006) montrent banaliser ou minimiser les agressions peut accentuer la souffrance des agents. Le management doit donc faire preuve de pédagogie quant aux raisons de cette tolérance et s'assurer que le personnel en contact soit suffisamment valorisé dans la relation usager pour rester dans une démarche gagnant-gagnant.

- **Éduquer.** Lorsque les déviances sont trop fréquentes et usent le personnel, sans qu'elles soient nécessairement graves, les organisations ont souvent besoin de (re)clarifier certains aspects fondamentaux de la relation client, à la fois en termes de process et de savoir-être. Cela est notamment valable dans des contextes caractérisés par la diversité culturelle des clients. L'enjeu pour l'organisation est de socialiser ses clients pour s'assurer que les codes de la relation soient les mêmes pour toutes les parties prenantes. Un soin particulier sera donc porté par le management à la formalisation, à l'adaptation et à la diffusion des règles de la relation (via des chartes, des scripts...), à destination des clients mais aussi des employés, qui seront en charge de les leur expliquer au besoin.
- **Expertiser.** Un enjeu fréquent des réclamations porte sur les aspects techniques du dossier ou de la procédure. Dans ce cas, pour démêler le vrai du faux, il faut recourir à des experts aux connaissances plus pointues que celles du personnel du centre d'appel. Entretenir un réseau d'experts qui sera sollicité pour les cas complexes par le personnel au contact, c'est l'assurance pour le management de remettre un usager à sa place d'amateur, qui croit savoir (après avoir navigué sur des forums sur Internet) mais n'est pas un professionnel.
- **Sanctionner.** Sous réserve que les processus et l'environnement le permettent, une organisation peut aussi répondre via la sanction, allant éventuellement jusqu'à l'isolement ou à la séparation. Cette réaction peut s'avérer nécessaire lorsque les clients ont des comportements déviants graves (par exemple, une agression physique). Dans ce cas, il appartient au management de s'assurer de l'existence et de la possible mobilisation d'un cadre réglementaire (externe et/ou interne à l'organisation). Le personnel au contact doit être sensibilisé à l'importance de documenter le comportement du client et être convaincu du soutien de l'organisation.

Le rôle de l'encadrement : intervenir, soutenir, activer

L'encadrement de proximité peut intervenir spontanément s'il constate que le comportement de l'utilisateur dépasse le seuil acceptable pour assister ou prendre le relai de l'agent et ramener la tension en deçà d'un seuil qui autorise de prolonger l'échange.

Dans ce cas, il agit en miroir de l'agent et manifester explicitement sa confiance envers l'agent : il peut participer à l'expertise de la demande de l'utilisateur, expliquer pour quelles raisons il est impossible de satisfaire son attente et expliquer comment y parvenir en lui proposant de l'aider.

Si son intervention ne suffit pas, il peut déclencher les mécanismes de soutien externe (police, police municipale, gendarmerie) et clôturer la relation.

S'il est sollicité par l'agent ou par ses collègues, c'est que l'agent lui passe le relai. Il doit donc décider soit de reprendre la gestion de la relation soit d'activer immédiatement les mesures d'alerte et de protection.

Il active les mécanismes de prise en charges prévues dans le cadre du plan de prévention des incivilités :

- Prévenir les secours/apporter les premiers soins
- Prévenir la direction
- Rester au contact de l'agent
- Activer l'aide médico-psychologique

2.4. Après les tensions : réparer, redémarrer, rétroagir

La phase consécutive à la situation de tension est particulièrement importante car la manière dont elle est organisée dans la mesure où celle-ci peut affecter l'agent et l'organisation sur la durée, mais également les autres usagers.

Les effets négatifs des incivilités et agressions peuvent être atténués par le soutien qui sera apporté par les collègues et l'organisation (Niven, Sprigg et Armitage, 2012).

Les actions à mettre en œuvre s'organisent chronologiquement : une prise en charge médico-psychologique immédiate suivie d'une prise en charge médico-sociale puis d'un accompagnement judiciaire et enfin d'un accompagnement social et professionnel.

Le principe fondamental à retenir est qu'immédiatement après l'incident et quel que soit son niveau de gravité, **il faut proposer à l'agent un temps d'écoute sans jugement, ni recherche de solution**. La recherche d'explication et de solution, la capitalisation collective et le partage d'expériences doivent être organisés ultérieurement.

L'organisation

L'organisation a un rôle crucial à jouer dans la séquence post-incivique. La direction et l'encadrement de proximité s'impliquent dans le soutien à apporter à la victime, avec les services de santé au travail.

Elle s'assure que la prise en charge médico psychologique et sociale est activée et organise ensuite un accompagnement juridique, social et professionnel. Elle veille à limiter les effets de l'agression sur les parties prenantes (usagers et agents témoins, environnement proche de la victime). Ultérieurement, elle fait une analyse rétrospective des faits générateurs de l'événement et organise une capitalisation collective.

Déclencher immédiatement une prise en charge médico-psychologique

En cas de violence physique, une prise en charge médicale doit être organisée sur le champ. Un certificat initial décrira les dommages et fixera une éventuelle incapacité de travail.

Dans les 72 h qui suivent l'incident (physique ou non), une prise en charge par des professionnels (médecin, psychologue) est proposée à l'agent et son environnement professionnel et familial.



Défusing, debriefing : de quoi s'agit-il ? (INRS, 2015 : 28)

Le défusing et le debriefing sont deux interventions psychothérapeutiques menées dans les premières heures suivant un événement traumatique.

Le **défusing (ou déchocage)** consiste à donner la possibilité aux personnes de s'exprimer brièvement sur ce qu'elles viennent de vivre, en attendant de pouvoir analyser ce vécu en profondeur. Il s'attache à réduire l'état de choc. Proposé immédiatement ou dans les toutes premières heures après l'événement, il permet de décider de l'intérêt de réaliser ultérieurement un debriefing.

Le **debriefing** se déroule, si besoin, dans les 72 heures qui suivent l'événement. Il s'agit d'un entretien approfondi, traitant les réactions à moyen et long terme produites par l'événement. Son but est de tenter de mobiliser les ressources des individus afin d'entamer la phase de reconstruction. Il peut être collectif afin que chacun puisse verbaliser son expérience de l'événement.

Un suivi psychologique complémentaire peut être proposé à l'agent dont l'état le nécessite.

► Accompagner la prise en charge médico-sociale

L'événement fait l'objet d'une déclaration d'accident du travail et est renseignée dans le dispositif de suivi des incivilités mis en place par l'organisation. Les traumatismes éventuels peuvent être reconnus comme accident du travail.

► Accompagner dans les démarches judiciaires

Le parcours judiciaire étant en soi une épreuve, l'organisation dans le cadre de la protection fonctionnelle, peut accompagner l'agent :

- En amont du dépôt de plainte : en lui fournissant des conseils juridiques
- Lors du dépôt de plainte : en faisant accompagner l'agent par sa hiérarchie ou un collègue
- Dans le suivi du traitement de la plainte : par la prise en charge des frais d'avocat.

► Accompagner professionnellement et socialement

La solidarité témoignée aux agents participe de leur reconstruction. Elle marque la reconnaissance de l'importance de l'événement et de son caractère intolérable. Elle réduit le sentiment de culpabilité ou d'abandon éventuellement ressenti par l'agent.

Ce soutien peut s'exprimer par :

- L'écoute de la hiérarchie et des collègues
- L'attention apportée à la réintégration de l'agent à son poste
- La réaction apportée par l'institution à l'agression et à l'agresseur.
- La capitalisation collective sur l'événement en vue de prévenir sa récurrence.

L'agent

L'agent ayant subi une situation incivile exposé à des conséquences émotionnelles et physiques pouvant aller jusqu'à stress chronique.

L'agent est dans l'obligation de prendre soin de sa santé, de sa sécurité et de celles des autres agents.

Il a le devoir de déclarer systématiquement tout type d'agression dont il est victime ou témoin.

Il est recommandé de solliciter l'aide de ses collègues, de la hiérarchie, des ressources humaines ou de la médecine du travail.

L'usager

L'usager demeure un enjeu même après la fin de la confrontation.

En effet, dans les cas où l'incident n'entraîne pas de conséquences juridiques, celui-ci est amené à revenir plus tard au sein du service, d'autant plus si sa demande n'a pas pu aboutir.

Dès lors la question de sa prochaine visite doit être préparée dans le cadre de l'analyse de l'incident. Celle-ci peut prendre la forme d'un message d'avertissement lui étant adressé a posteriori (par courriel, SMS ou courrier), lui rappelant que son comportement à l'occasion de sa première visite était inapproprié et que des sanctions sont possibles en cas de récurrence.

	Avant	Pendant	Après
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Affirmer une politique de lutte contre les incivilités et développer un plan de prévention des incivilités: <ul style="list-style-type: none"> - Repérage et diagnostic des risques de violence - Système de recueil et de caractérisation des faits malveillants - Mise en place d'un plan d'action - Suivi des effets et amélioration continue - Agir sur les causes des incivilités <ul style="list-style-type: none"> - Aménager les espaces d'accueil (gestion attente et qualité de service, sécurisation postes de travail, dissuasion) - Renforcer la qualité de service (gestion des flux, clarté et simplicité des démarches, information et formation de l'utilisateur; activation des émotions négatives ou positive) - Organisation du travail (professionnalisation métier accueil, coordination sécurité-médiation-accueil, responsabilisation de l'encadrement de proximité, animation du collectif de travail) - Actions extra-organisationnelles <ul style="list-style-type: none"> - Campagne de communication nationale - échanges de bonnes pratiques et mutualisation - Club-inter-administration de prévention des incivilités 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie globale de réaction à l'incivilité (tolérer, éduquer, expertiser, sanctionner) - Actions de la hiérarchie: <ul style="list-style-type: none"> - Intervenir (proaction/réaction; manifestation confiance, récupération de l'interaction) - Soutenir (action en miroir de l'agent, décision maintien/clôture interaction, déclenchement des soutiens externes) - Activer mesures de prise en charge (premiers soins; alerte direction, présence continue auprès de l'agent, aide médico-psychologique) 	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge médico-psychologique : organiser au plus vite une solution d'écoute (sans juger, sans recherche de solution) - Accompagner la prise en charge médico-sociale - Accompagner dans les démarches judiciaires - Accompagner le retour au travail et la reprise de la vie sociale - Organiser la capitalisation collectivement et le retour d'expérience - Retenir les leçons pour agir contre la récidive
	<ul style="list-style-type: none"> - Formation et information : <ul style="list-style-type: none"> - Connaissance du droit (protection et devoirs) - Connaissance des mesures prises par l'organisation - Connaissance des grands principes de réaction aux situations tendues - Transferts d'expériences entre pairs <ul style="list-style-type: none"> - Moments de dialogue entre agents - Coordination avec agents de sécurité - Prise de conscience de la diversité des types d'utilisateurs et de parcours: <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser une posture d'écoute et d'empathie - Autonomie et possibilité d'adaptation de la réponse à chaque profil 	<ul style="list-style-type: none"> - Appliquer les principes de désamorçage des conflits - Mobiliser ressources disponibles: <ul style="list-style-type: none"> - Matérielles (téléphone, bouton d'alerte) - Faire appel aux collègues ou à la hiérarchie - Demander une aide externe (police, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Déclarer l'événement - Solliciter l'aide des collègues, de la hiérarchie et de la médecine du travail - Vigilance émotionnelle et psychique
	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction de l'insatisfaction: <ul style="list-style-type: none"> - Attente réelle et perçue, délai de traitement - Cohérence et clarté des démarches - Qualité de service globale (cohérence et clarté des règles) - Informez sur les règles <ul style="list-style-type: none"> - Incitations douces et sanctions possibles - Impliquer les autres utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Les émotions ressenties (peur, colère, tristesse, dégoût, surprise, etc.) - Les signes comportementaux (agitation psychomotrice, mimiques exprimant la frustration, symptômes physiologiques) - Les influences et interactions entre utilisateurs (réprobation sociale, réparation et compensation) 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à la définition du service et à la régulation (conférence locale des parties prenantes, focus groups, etc. conjointe à la définition du service et à l'ajustement de l'offre : conférence locale des parties prenantes, focus group)
Agent			
Utilisateur			

Bibliographie

Références les plus utilisées

André, Pascal, Beauquier, Sophie et Gorgeon, Catherine (2007), « Quelle gestion des incivilités dans les entreprises accueillant du public ? », *Lien social et Politiques*, n° 57, Printemps, pp. 151-162. <https://www.erudit.org/en/journals/lsp/1900-v1-n1-lsp1831/016395ar.pdf>

Collard, Damien, Suquet, Jean-Baptiste, Raulet-Croset, Nathalie (2015), « La gestion paradoxale des compétences de service », *Formation, emploi*. (130), 49-67. <https://journals.openedition.org/formationemploi/pdf/4410>

DARES (2022), *Relations au travail et travail relationnel. Situation des travailleurs peu et non qualifiés*, DARES, « rapports d'études n° 34 ». <https://www.capemploi-87.com/assets/files/cheops/national/actualites/CHIFFRES%20CLES/dares-document-etudes-relations-travail-relationnel-travailleurs-peu-non-qualifies.pdf>

INRS (2017), « Agression et violence externe. Ce qu'il faut retenir ». [En ligne] INRS. <https://www.inrs.fr/risques/agressions-violences-externes/ce-qu-il-faut-retenir.html>.

Moreau, Sarah, Guyot, Sandrine, Langevin, Valérie et Van de Weerd, Corinne (2010), *Quand travailler expose à un risque d'agression : des incivilités aux violences physiques*, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). <https://hal-lara.archives-ouvertes.fr/hal-01420302/document>

Sautkina, Elena, Amador, Sarah, Castano, Christophe, Casal, Aimée et Koutaba, Macaire (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. https://www.researchgate.net/publication/301577371_Etude_du_lien_socio-environnemental_distinction_sociale_et_conduites_d%27incivilite_dans_les_espaces_commerciaux_ouverts_au_public_gares_de_la_SNCF_bureaux_de_poste_Galeries_Lafayette_A_study_of_socio-e

Valléry, Gérard, Leduc, Sylvain (2017), « Les violences externes dans les CAF : stratégies de régulation et émotions au travail », CNAF, coll. Dossier d'étude, n°188. https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/cnaf/Nous_connaitre/Recherche_et_statistiques/Dossiers%20d%27%C3%A9tudes/2017_DE_188_Incivilités.pdf

- Aboubeker, Nasiha, Bufquin, Étienne (2021), *Pour Un Accueil Expert De La Relation Usagers Dans Les Services Publics Locaux*, Cahier de l'Observatoire social et territorial de la MNT, n° 25.
- Baudry de Vaux, Marie des Neiges et al. (2002), Bailly Florence, Blanc Martine, Dezalay Thierry, Peyrard Catherine, « Pratiques professionnelles et usages des écrits électroniques ». *L'Harmattan*, Paris 2002, 235 p. Collection « Logiques sociales ». *Formation, emploi*. 78 (1), 92-92.
- BAILLY, Florence, BLANC, Martine, DEZALAY, Thierry et PEYRARD, Catherine (2002), *Pratiques professionnelles et usages des écrits électroniques*. L'Harmattan : Paris.
- Baines, Donna, Cunningham, Ian (2011), « White knuckle care work: violence, gender and new public management in the voluntary sector ». *Work, employment and society*. [En ligne] 25 (4), 760-776.
- Bègue, Laurent, Arvers, Philippe, Bricout, Véronique Aurélie, Pérez-Diaz, Claudine, Roché, Sebastian, Subra, Baptiste, Swendsen, Joel & Zorman, Michel (2007), *Étude évaluative sur les relations entre violence et alcool*. Direction Générale de la Santé (Convention MA 05 208, VAMM 1), Premier volet relatif à la délinquance, victimation et aux consommations auto-rapportées, description des données, laboratoire interuniversitaire de psychologie, (personnalité, cognition, changement social), Université de Grenoble 2.
- Bègue, Laurent (2010), « Le comportement agressif », in Pascal Morchain et Alain Somat (dir.) *La psychologie sociale : applicabilité et applications*, Presses universitaires de Rennes, pp. 113-156.
- Bobillier-Chaumon, Marc-Éric (2019), « Violence externe au travail », in *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. 2e éd. [En ligne]. Dunod. pp. 452-456.
- Borzeix, Annie (1995), « Qualité et bienveillance : l'épreuve de l'étranger », in Joseph I., Jeannot G. (dir.), *Métiers du public : les compétences de l'agent et l'espace de l'utilisateur*, pp. 87-123, CNRS Éditions, Paris.
- Boudon, Raymond, Besnard, Philippe et Cherkaoui, Mohamed (2012), *Dictionnaire de sociologie*, Larousse, Paris.
- Brandsen, Taco, Guenoun, Marcel (2019), « Le citoyen, un agent public comme les autres ? Espoirs et enjeux de la coproduction des services publics », in N. Matyjasik et M. Guenoun (dir.) *En finir avec le New Public Management ?* IGPDE, Paris, pp. 145-160.
- Caroly, Sandrine, Trompette, Pascale (2006), « De la compétence de service aux compétences de coordination et d'orchestration : autour du conseiller funéraire », *Pistes*, vol. 8, n° 1.
- Casalino, E., Choquet, C., Thomas, S., Erhel, S. et Cossard, P. (2015), « La violence dans les services d'urgences : évaluation d'une politique de réduction de la violence dans un service d'accueil des urgences parisien ». *Annales françaises de médecine d'urgence*, [En ligne] 5(4), pp. 226-237.

- Chappell, Duncan et Di Martino, Vittorio (2000), *La violence au travail*. Organisation Internationale du Travail.
- Chekroun, Peggy, Brauer, Markus (2002), « Reactions to norm violations and the number of bystanders : Evidence for the bystander effect in social control behavior ». *European Journal of Social Psychology*, 32, 853-867.
- Chekroun, Peggy (2008), « Le contrôle social : les réactions à la déviance et leurs déterminants. » *Revue électronique de Psychologie Sociale*, [En ligne] n° 3, pp. 71-80. Disponible à l'adresse suivante : <http://RePS.psychologie-sociale.org>
- Corney, Barbara (2008), « Aggression in the workplace : a study of horizontal violence utilising Heideggerian hermeneutic phenomenology ». *Journal of health organization and management*. [En ligne] 22 (2), 164-177.
- Damon, Julien (2002), « Incivilités et insécurité », *État, société et délinquance*, 308, mai-juin : 37-42.
- DARES (2016), « La surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels (2016-2017) » *Dares*. [En ligne] Disponible à : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/la-surveillance-medicate-des-expositions-des-salaries-aux-risques-professionnels-2>
- Dartevelle, Michel (1992), *Le travail du contrôleur : Les activités langagières des agents*. *Les Annales de la recherche urbaine*. [En ligne] 57 (1), 110-114.
- Debout, Michel (1999), *Travail, violences et environnement*. Les éditions des journaux Officiels, Paris. Avis et rapports du conseil économique et social.
- De Campos Ribeiro Passos, Gisele (2013), *La vengeance du consommateur insatisfait sur Internet et l'effet sur les attitudes des autres consommateurs*. Gestion et management. Université Paris Dauphine – Paris IX.
- Davezies, Philippe (1992), « Travailler face au public : entre consigne et idéal ». *Santé et travail*, 3, 38-44.
- Davezies, Philippe (1992), « L'épuisement professionnel : le Burn out ». *Santé et travail*, (3/45).
- DGAFP (2017), *Guide de prévention et de traitement des situations de violences et de harcèlement dans la fonction publique*. [En ligne] Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique. Disponible à : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/Publications/Politiques%20emploi%20public/guide-prevention-situations-violences.pdf>
- Di Martino, Vittorio, Hoel, Helge et Cooper, Cary Lynn (2003), *Prévention du harcèlement et de la violence sur le lieu de travail*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 112 p.

- Dubois, Vincent, Lagroye, Jacques (2010), *La vie au guichet : relation administrative et traitement de la misère*. 3^e édition. : Economica, Paris.
- Duggan, Maeve (2014), *Online Harassment*. [En ligne] Pew Research Center : Internet, Science & Tech. Disponible à : <http://www.pewinternet.org/2014/10/22/En ligne-harassment/>
- Dupré, Delphine (2017), « Les incivilités par messagerie électronique en milieu de travail : un tour d'horizon des recherches actuelles ». *Revue française des sciences de l'information et de la communication*. [En ligne] 11 (11).
- Eiglier, Pierre, Langeard, Éric (1987), *Servuction : le marketing des services*. Auckland Bogota Paris : McGraw-Hill.
- EU-OSHA (2003), « European Agency for Safety and Health at Work, Workplace Violence and Harassment: a European Picture », *Office for Official Publications of the European Communities*. Luxembourg.
- EU-OSHA (2010), « European Agency for Safety and Health at Work, Workplace Violence and Harassment: a European Picture », *Office for Official Publications of the European Communities*. Luxembourg.
- Gadrey, Jean (1994), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? » *Revue française de sociologie*. [En ligne] 35 (2), 163-195.
- Gallopel-Morvan, Karine, Le Gall-Ely, Marine & Rieunier, Sophie (2011), « Faut-il apposer des avertissements sanitaires visuels sur les paquets de cigarettes ? Les conditions de l'efficacité », *Décisions Marketing*, n° 62, pp. 19-29.
- Giumetti, Gary W., Hatfield, Andrea L., Scisco, Jenna L., et al. (2013), « What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context ». *Journal of occupational health psychology*, 18(3), 297.
- Grandey, Alicia A., Dickter, David N. et Sin Hock-Peng (2004), « The customer is not always right : customer aggression and emotion regulation of service employees ». *Journal of organizational behavior*. [En ligne] 25 (3), 397-418.
- Goudarzi, Kiane, Eiglier, Pierre (2006), « La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions ». *Recherche et applications en marketing*. [En ligne] 21 (3), 65-90.
- Guy, Mary A. Newman Meredith, H. Mastracci Sharon (2014), *Emotional Labor. Putting the Service in Public Service*, Routledge New York.
- Guyot, Sandrine (2015), « Travailler en contact avec le public ». *INRS*. Brochure, ED 6201, 10/2015.
- Guyot, Sandrine (2014), « Violence externe : De quoi parle-t-on ? » [En ligne] *INRS*. Disponible à : <https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/HST/TI-DC-6/dc6.pdf>

- Habel, Johannes, Alavi, Sascha et Pick, Doreén (2017), « When serving customers includes correcting them: Understanding the ambivalent effects of enforcing service rules ». *International journal of research in marketing*. [En ligne] 34 (4), 919-941.
- Hershcovis, M. Sandy. (2011), « Incivility, social undermining, bullying... oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research ». *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 499-519.
- Hershcovis, M. Sandy, Bhatnagar, Namita (2017), « When fellow customers behave badly : Witness reactions to employee mistreatment by customers ». *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1528.
- Hochschild, Arlie Russell (1983), *Le prix des sentiments: au cœur du travail émotionnel*. La Découverte, Paris.
- Honoré, Lionel (2002), « Rupture stratégique, changement organisationnel et rôle de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 45, pp. 55-69.
- INSEE (2016), « Conditions de travail – Emploi, chômage, revenus du travail », Insee. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4501618?sommaire=4504425>. Consulté le 30 novembre 2022
- Jammet, Thomas (2019), « Calmer le râleur. Contribution à l'étude de la relation client sur le Web 2.0 ». *Terrains & travaux*. 1 (34), 137-161.
- Jeantet, Aurélie (2003), « À votre service ! » La relation de service comme rapport social ». *Sociologie du travail (Paris)*. [En ligne] 45 (2), 191-209.
- Leclerc, Anne, Algava, E., Chouanière, D., Christine, C., Dubré, J.-Y., Kittel, F., Moal, M.L., Lorient, M., Moisan, M.-P., Niedhammer, I., Pezet-Langevin, V., Sermet, C., Sultan-Taieb, H. and Weibel, L. (2011), « Stress au travail et santé: situation chez les indépendants. » [En ligne] INSERM. Disponible à : <https://www.hal.inserm.fr/inserm-02102646/>
- Lecocq, Charlotte, Coton, Pascale, et Verdier, Jean-François (2019), *Santé, sécurité, qualité de vie au travail dans la fonction publique: un devoir, une urgence, une chance*. Rapport fait à la demande du Premier ministre Édouard Philippe, remis le 18 septembre 2019.
- Lemieux, Frédéric, Sauvêtre, Nadège (2010), « Incivilities : The Representations and Reactions of French Public Housing Residents in Montreal City » MOSHER, Janet et Joan BROCKMAN (dirs.), *Constructing Crime: Contemporary Processes of Criminalization*, Vancouver, UBC Press, 130-152.
- Lim, Sandy, Cortina, Lilia M. et Magley, Vicky J. (2008), « Personal and workgroup incivility : Impact on work and health outcomes ». *Journal of applied psychology*. 2008. vol. 93, n° 1, pp. 95-107.

- 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*.
- Marchal, Hervé (2006), *Le petit monde des gardiens-concierges : un métier au cœur de la vie HLM*. L'Harmattan, Collection Logiques sociales.
- Merllié, Damien, Paoli, Pascal (2001). *Third European survey on working conditions 2000*.
- Mével, Catherine, Oblet, Thierry et Villechaise-Dupont, Agnès. (2006), « Les incivilités dans les bureaux de poste ». *LES CAHIERS DE LA SÉCURITÉ*, (57), pp. 47-70.
- Mikolajczak, Moïra. et al. (2020), « Chapitre 2. Les émotions », in *Les compétences émotionnelles*. Dunod. pp. 11-35.
- Moser, Gabriel (1992) *Les stress urbains*, Armand Colin, Paris.
- Mueller, S., Tschan, F. (2011), « Consequences of client-initiated workplace violence : The role of fear and perceived prevention ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 217–229.
- Niven, Karen, Sprigg, Christine A., Armitage, Christopher J., et al (2013), « Ruminative thinking exacerbates the negative effects of workplace violence ». *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(1), 67-84.
- Office des Nations unies contre les drogues et le crime (n.d.). « Fiche de renseignements sur les stratégies de désescalade ». [En ligne] www.unodc.org. Disponible à : https://www.unodc.org/documents/e4j/Secondary/Traite_detres_humains_Fiche_de_renseignements_sur_les_strategies_de_desescalade.pdf
- PEARSON, Christine M. , PORATH, Christine L. (2005), « On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again ». *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18.
- PLUTCHIK, Robert. (1980), « A General Psychoevolutionary Theory Of Émotion ». *Theories of Émotion*, pp. 3-33.
- Porath, Christine (2022), « Frontline Work When Everyone Is Angry », *Harvard Business Review*. Disponible à : <https://hbr.org/2022/11/frontline-work-when-everyone-is-angry>
- PORATH, Christine L., PEARSON, Christine M. (2012), « Emotional and Behavioral Responses to Workplace Incivility and the Impact of Hierarchical Status ». *Journal of Applied Social Psychology*, 42(S1), pp. E326-E357. DOI : <https://doi.org/10.1111/j.15591816.2012.01020.x>
- Pruyn, A, Smidts, A. (1998), « Effects of waiting on the satisfaction with the service : Beyond objective time measures ». *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), pp. 321-334.

- Reynolds, Kate L.; Harris, Lloyd C (2009), « Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination ». *Journal of retailing*. [En ligne] 85 (3), 321-335.
- Rivalin, R., Sandret, N. (2014), « Subir un comportement hostile dans le cadre du travail : plus de 20 % des salariés s'estiment concernés ». *Références en santé au travail*. (139), 67-82.
- Roché, Sébastien (1994), *Insécurité et libertés*. Éditions du Seuil, Paris.
- Roché, Sébastien (1996), *La société incivile*. Le Seuil, Paris.
- Roché, Sébastien (2000), « Transports et incivilités. » *Expertise pour le PREDIT, Paris, Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement*.
- Siblot, Yasmine (2006), *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*, Les Presses de Sciences Po, coll. « Sociétés en mouvement », 2006, 347 p.
- Smidts, Ale et Pruyn, AThH (1993), « Customers' reactions to queues: Towards a theory of waiting and delay ». In *Marketing for the New Europe: Dealing with Complexity: Proceedings of the 22nd EMAC Conference: ESADE, Barcelona: May 25-28, 1993* (pp. 1383-1402). ESADE.
- Sproull, Lee, Kiesler, Sara (1986), « Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication ». *Management science*. [En ligne] 32 (11), 1492-1512.
- Suquet, Jean-Baptiste, Rouquet, Aurélien, Huet, Jean-Michel et Metz, Xavier (2021), « Faut-il faire tomber le client roi de son piédestal? ». *Harvard Business Review*. Disponible à : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/07/36995-faut-il-faire-tomber-le-client-roi-de-son-piedestal/>
- Teyssier-Cotte, C., Chopard, B., Dartois, M.F.; Desormière, M. et al. (2006), « À partir d'observations, des questions sur la violence au travail ». *Archives des maladies professionnelles et de l'environnement*, 67, 1, 62-64.
- Ughetto, Pascal (2016), « Les personnels en relation de service : engagement personnel et attentes d'organisation ». *Vie sociale (Paris)*. [En ligne] (14), 83-93.
- Vaudoux, Delphine (2014), « Travail et sécurité. Le mensuel de la prévention des risques professionnels — Contrôler la situation avant qu'elle ne déraile ». *Travail & Sécurité* (Revue de l'INRS), n° 747.
- Wyvekens, Anne. (2015), « Incivilités et civilité dans les espaces d'accueil des Caf: changer de regard ». *Revue des politiques sociales et familiales*, (121), 67-79.
- Zatzick, Douglas F., Dimsdale, Joel E. (1990), « Cultural variations in response to painful stimuli ». *Psychosomatic Medicine*, 52(5), 544-557.



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction interministérielle
de la transformation publique

Ce document a été créé par la
Direction interministérielle
de la transformation publique

modernisation.gouv.fr

Novembre 2023