



Violences externes et incivilités au travail

© Gianpaolo Pagni pour l'INRS

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

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

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

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

Avant que le pire ne se produise

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

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

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

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

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



© Giampaolo Pagni pour l'INRS

DES CHIFFRES PRÉOCCUPANTS

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

■ L'Observatoire national des violences en milieu de santé (ONVS) a traité en 2012 11000 signalements provenant

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

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

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

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

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

Le parti des incivilités

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

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

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

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

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

ACCORD DANS LE SECTEUR BANCAIRE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A. B.



© Gianpaolo Pagni pour l'INRS

EN SAVOIR PLUS

- *Travailler en relation avec le public : quelles préventions des violences externes ?*, INRS, à paraître en 2014.
- Dossier Web « Agression et violence externe. Prévenir les risques, éviter les traumatismes ».
- **À consulter sur www.inrs.fr.**
- « Le risque d'agression en milieu de travail ». *Travail & Sécurité*, mars 2009, p. 48-49.
- **À consulter sur www.travail-et-securite.fr.**
- « Quand bien conduire rime avec bonnes conduites ».

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

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

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

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

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

■ **À consulter sur www.cramif.fr.**

Oser revisiter les organisations

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

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

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

REPÈRES

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

Consultable sur : www.carsat-lr.fr.

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

Arbre des causes

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

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

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

A. B.

1. Les CTR sont paritairement composés.

VIOLENCES OU INCIVILITÉS ?

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

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

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

Nul n'est à l'abri

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

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

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

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



© Giampaolo Pagni pour l'INRS

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

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

Des réponses morcelées

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

GIRONDE HABITAT EN CHIFFRES

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

ON NE LIVRE PAS « DES CUBES »

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

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

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

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

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

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

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

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

D. V.



© Gianpaolo Pagani pour l'INRS

LA CELLULE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL

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

Un vrai sujet de management

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

La poignée de main est ferme, mais d'emblée Étienne Ignatovitch prévient : « *Je reviens d'un déplacement fatigant en province, alors j'espère que je vais être à la hauteur... parce que les incivilités, c'est un vaste sujet.* » Les incivilités ? C'est son cœur de métier. Il est en effet directeur de la prévention des incivilités, à la direction générale de l'enseigne La Poste. Un poste créé en 2008 et dont le positionnement – il est cadre dirigeant – révèle toute l'importance que La Poste accorde à ce sujet. Mais qu'appelle-t-on « incivilités » à La Poste ? « *Des manifestations agressives, de mécontentement des clients,* répond Étienne Ignatovitch, *quel que soit leur niveau de violence, qu'elles entrent ou non dans le champ pénal, dès lors qu'elles sont exercées en lien avec l'activité de La Poste, à l'encontre des agents ou d'autres clients... C'est important que nous partions de la même définition. Pour ce qui est de La Poste, elle est très largement partagée par tous et c'est le point de départ de nos actions¹.* »

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

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

Jeux de rôles

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

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

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



© Gianpaolo Pagni pour L'INRS

LE GROUPE LA POSTE

Le groupe La Poste est organisé en quatre grands métiers :

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

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



© Gianpaolo Pagni pour l'INRS

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

Des signalements utiles

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

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

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

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

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

D. V.

INTERVIEW

GILLES BERNARD, formateur, université de La Poste

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

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

1. Centre national de prévention et de protection.

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

Une politique de petits pas

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

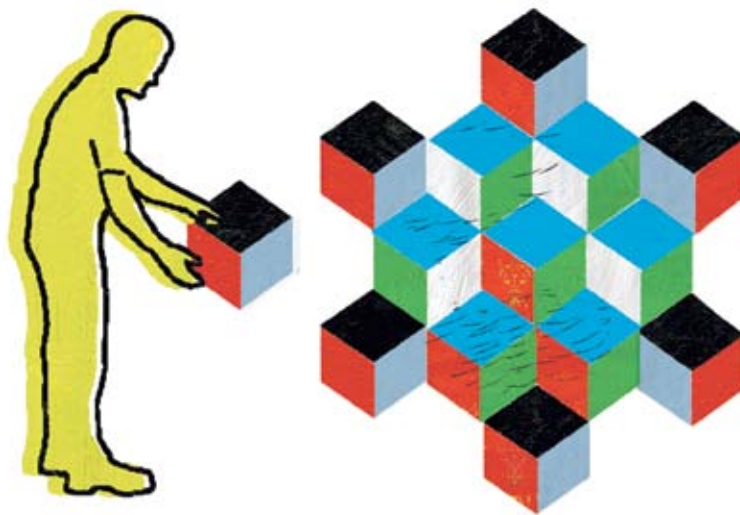
À l'IMPro, on parle d'usagers. Et quand on évoque la violence externe, Didier Lestrat tient à préciser les choses : « La violence externe, c'est entre usagers et personnel... et cela fait partie de ce que l'on peut vivre. » L'IMPro Bel Air est un Institut médico-professionnel qui accueille 78 usagers de 12 à 20 ans,

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

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

Formation-diagnostic

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



© Gianpaolo Pagni pour l'INRS

L'IMPRO BEL AIR

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

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

1. L'admission se fait sur indication de la Commission des droits et de l'autonomie.

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

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

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

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

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

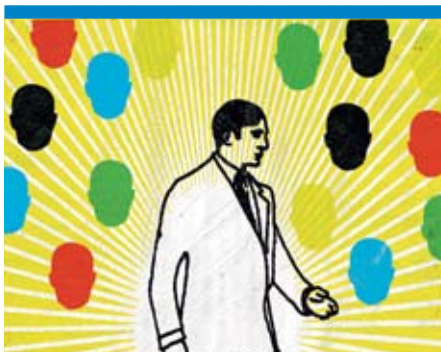
« Tout peut participer au stress, à une exaspération, ou à une situation d'énerverment pouvant déboucher sur de la violence. D'abord de la part de l'usager qui ressent ce mal-être et ensuite de la part du salarié... Aucun risque ne doit être négligé. »

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

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

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

D. V.



© Gianpaolo Pagni pour l'INRS

L'AESTY

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

Contrôler la situation avant qu'elle ne déraile

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

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

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

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

Formés pour informer

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

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

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

LES « INCIVILITÉS » SELON LA SNCF

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

IRRITANTS MAJEURS

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

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

Proactivité

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

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

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



© Giampaolo Pagni pour l'INRS

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

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

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

G. B.

LA MUSIQUE ADOUCIT LES MŒURS

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

DOLÉANCES

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