

## « Orientation client » et (in)civilité : le cas d'une ligne de transport public collectif

### Focus on the client and incivility : The case of a public transit line

Sophie Beauquier

Les compétences civiles, entre État sécuritaire et État social  
Numéro 57, printemps 2007

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/016392ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/016392ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Lien social et Politiques

ISSN

1204-3206 (imprimé)

1703-9665 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Beauquier, S. (2007). « Orientation client » et (in)civilité : le cas d'une ligne de transport public collectif. *Lien social et Politiques*, (57), 115–124.  
<https://doi.org/10.7202/016392ar>

Résumé de l'article

Cet article vise à articuler politique d'*orientation client* d'une entreprise publique de transport, d'une part, et (in)civilité des voyageurs à l'égard des salariés aux guichets, d'autre part, à partir du cas d'une nouvelle ligne de transport public collectif voulant inaugurer de nouveaux modes de relations entre agents et clients, basés sur l'attention et la convivialité. En fait de convivialité, c'est essentiellement l'incivilité que les salariés doivent régulièrement subir. L'énoncé, par la direction de la ligne, de la position *centrale* des clients dans l'organisation ainsi que l'évolution des missions confiées aux agents en contact avec les clients, viennent modifier la nature des rapports sociaux de service entre agents et clients, qui évoluent vers des rapports de pouvoir en faveur des clients et au détriment de la civilité dans l'espace public.

# « Orientation client » et (in)civilité : le cas d'une ligne de transport public collectif

---

**Sophie Beauquier**

Le constat d'une augmentation des incivilités est de plus en plus partagé dans les entreprises de transport et l'interrogation sur ses causes est généralement orientée vers des phénomènes extérieurs à l'entreprise. Plusieurs travaux récents illustrent comment des entreprises ayant à gérer du public contribuent, en partie, à produire et à faire émerger des comportements incivils chez le public fréquentant leurs espaces. Éric Macé (2000) a par exemple montré que les organisations de service public qui ont à faire face ou à traiter les incivilités et l'insécurité urbaine sont moins des victimes de ces incivilités qu'une partie du problème qu'elles sont censées résoudre, du fait même de leurs formes d'organisation, de leurs types d'interventions et de leurs dysfonctionnements. Sebastian Roché (2000) a quant à lui souligné que les sociétés de transport, par la manière dont elles

appliquent les règles, donnent des incitations diffuses aux comportements considérés comme délinquants : les troubles à l'ordre social que constituent les incivilités sont considérés par l'auteur non comme un accident surgissant de l'extérieur, mais comme une des conséquences de la division du travail et de la gestion de l'espace qu'opèrent les sociétés de transport responsables de les définir.

Nous tirons des conclusions identiques de la recherche que nous avons menée<sup>1</sup> de 2001 à 2003 sur une ligne de transport collectif d'une métropole française au sein de laquelle nous avons pu observer comment les orientations commerciales et l'attribution de nouvelles missions aux agents en contact avec les voyageurs participaient à la coproduction de l'incivilité entre clients et agents. Les évolutions des missions dont sont chargés les agents en contact avec

les voyageurs ainsi que la recherche par l'entreprise d'une plus grande convivialité dans les relations avec les voyageurs se traduisent en réalité par des positionnements professionnels difficiles pour les agents concernés et par le sentiment partagé que ces nouvelles missions favorisent l'incivilité des voyageurs. En effet, l'accent mis par cette entreprise de transport sur « le client au centre » dans sa rhétorique et dans sa politique commerciale et managériale, ainsi que dans les nouvelles missions<sup>2</sup> attribuées aux agents de la ligne, tend à exposer ces derniers à des relations conflictuelles avec des voyageurs faisant de moins en moins preuve de civilité à leur égard, incités en cela par le contexte de la relation elle-même. Alors que cette entreprise cherche à développer le sentiment de sécurité des voyageurs, les agents se retrouvent paradoxalement en position d'insécurité

professionnelle et interactionnelle. L'énoncé politique et commercial du « client au centre » participe à une redéfinition des rapports de pouvoir entre salariés et clients, en faveur de ces derniers et au détriment de la civilité dans l'espace public.

### **Le client au centre des préoccupations des politiques de transport public**

Le client est progressivement passé, dans cette société de transport comme dans de nombreuses entreprises de service public en France, du statut d'individu anonyme traité de façon indifférenciée à celui de personne ayant des exigences multiples et variées et auxquelles il convient de répondre de façon personnalisée. Ce changement de vocabulaire s'est fait progressivement; la transformation des usagers en clients n'allait pas de soi au départ: l'ancien PDG de l'entreprise a ainsi dû réaffirmer à plusieurs reprises que l'entreprise devait accueillir le « tout venant » et avait même proposé le mot d'ordre « primauté aux voyageurs » (plutôt que clients) pour ne pas susciter de contestations en interne.

Quelques années plus tard, le principe du « client au centre » s'impose à nouveau dans les discours et la stratégie de l'entreprise, en particulier au sein de la direction de la ligne de transport étudiée. L'expression « service attentionné », utilisée de façon récurrente par les dirigeants de la ligne, résume bien l'objectif de sa nouvelle politique commerciale visant à faire de chaque voyageur un client singulier à qui l'entreprise souhaite offrir un *service personnalisé* dans un contexte qui est celui du transport collectif *de masse*.

Les métiers du contrôle et de l'accueil sont directement et doublement concernés par cette évolution: afin de répondre à la multiplicité des demandes et des attentes des voyageurs, ces agents sont désormais polyvalents (ils effectuent en alternance des missions de vente, de surveillance des installations, d'accueil, de convivialité et de contrôle), ils doivent réaliser un contrôle plus commercial et moins répressif auprès des voyageurs, et surtout ils doivent mettre leurs compétences au service de la relation de service « personnalisée » et « attentionnée » avec le voyageur: il s'agit ainsi « d'augmenter la réactivité commerciale du potentiel de la ligne pour apporter une réponse personnalisée aux attentes de la clientèle [...] et de se donner les moyens d'insuffler un état d'esprit novateur, tendu vers l'éclosion d'une véritable relation de service avec les voyageurs » comme le rappelle une note interne.

La mise en service, à la fin des années 1990, de cette ligne de transport a constitué, pour cette

entreprise, une opportunité pour expérimenter une nouvelle organisation du travail, de nouveaux métiers et de nouvelles relations avec les voyageurs, plus conviviales et attentionnées: « Les nouveaux métiers seront plus valorisants sur le plan technique, et souvent, beaucoup plus chaleureux, un très fort accent étant mis sur le contact avec la clientèle. La ligne apporte une expérience vécue en termes de nouvelle relation de service, de convivialité, d'accueil, de visibilité », souligne un responsable.

Pour que le client soit au centre des préoccupations, les agents de la ligne doivent être partout où le voyageur peut avoir besoin d'eux. Ils doivent désormais être aussi visibles et mobiles que possible sur l'ensemble des espaces de la ligne. L'entreprise considère que le développement de la convivialité et de la proximité avec les voyageurs, qui s'inscrit dans sa stratégie d'orientation client, améliorera la qualité des relations de service entre agents et clients et contribuera à développer une plus grande satisfaction de ses clients comme de ses agents. La disponibilité et la présence accrues du personnel doivent permettre d'améliorer la lutte contre la fraude, l'accueil et l'information des voyageurs, de les assister et de les sécuriser dans leurs déplacements.

Que faut-il toutefois précisément entendre par relation de service personnalisée et par convivialité? L'usage de ces concepts est-il véritablement approprié aux relations qui nouent entre eux agents et voyageurs dans le cadre du transport public collectif?

Pour Erwin Goffman (1968) la relation de service est une relation triangulaire dans laquelle interviennent un professionnel, un objet à réparer et son propriétaire; cette relation est basée sur la confiance et sur le lien moral entre le client et le prestataire du service, c'est un rapport à la fois technique et moral et pour cette raison, les activités de service s'accompagnent toujours de sentiments de gratuité ou de désintéressement. Dans le contexte qui est celui de l'entreprise et du marché, cette relation se déroule le plus souvent dans le cadre d'une relation commerciale. Les cas de relations de service désintéressées, dans lesquelles le bénéficiaire fait entièrement confiance au prestataire, sont plutôt rares. Elles sont même souvent ambivalentes et empreintes de méfiance, de rapports de pouvoir et de malentendus, davantage que de confiance et d'intercompréhension réciproque. Dans son acceptation initiale, la véritable relation de service est une relation de compréhension intersubjective se traduisant par l'atteinte d'un accord entre le prestataire et le destinataire (sur la nature de la prestation, ses conditions de délivrance, son prix). Dans ces relations, les efforts déployés par les salariés pour proposer au client une solution à sa demande ne poursuivent pas nécessairement un objectif commercial, mais s'inscrivent souvent dans des rapports civiques et de citoyenneté. Qu'en est-il dans le contexte du transport collectif?

La relation des agents avec les voyageurs, désormais définie comme une *relation de service* par l'entreprise, consiste essentielle-

ment à agir envers le voyageur en fonction de ses besoins spécifiques et en interaction avec lui. Pour Goffman (1973), cette relation est personnalisée dès lors qu'elle contribue à apporter une «aide désirée par celui qui la reçoit». Si l'on se rapporte à la définition de Jean Gadrey et Philippe Zarifian (2002) du service comme un changement dans la condition d'une personne *avec l'accord et le souhait préalable de la personne* antérieurement considérée, on peut également noter que le changement de l'état du destinataire généré par le service se réalise *avec l'accord* du destinataire du service, ici le voyageur, usager du transport. Or, comme nous allons le voir, dans le contexte du transport collectif, la relation de service attentionnée entre agents et voyageurs semble relever davantage d'une prescription managériale que d'une véritable attente des voyageurs.

### **Du service attentionné à l'incivilité tolérée**

Les notions de *service attentionné* et de *relation de service personnalisée* promues au sein de cette entreprise exigent des agents qu'ils aillent *au-devant* du voyageur, que celui-ci en ait, à la limite, envie ou pas. Si le voyageur garde la possibilité de refuser le service qui lui est proposé (en l'ignorant ou en le refusant simplement), l'exposition à des refus est très fortement crainte par les agents concernés. Dans bien des cas, il apparaît en effet que les dispositifs d'information et d'orientation mis en place sur cette ligne sont suffisants pour que chaque voyageur soit autonome et n'ait pas besoin d'intervention extérieure.

Comme l'a montré Joseph (2002), les usagers du transport collectif n'ont pas besoin d'assistance tout le temps et en toute circonstance, ils ne sont en quête que de disponibilité *occasionnelle*. Or, dans cet univers particulièrement outillé du point de vue des technologies de l'information et de la communication que constitue cette nouvelle ligne de transport, et dans lequel le voyageur se repère parfaitement grâce à la signalétique, au téléaffichage, aux messages sonores enregistrés ou à l'aide éventuelle des autres voyageurs, la présence des agents d'accueil en situation normale reste relativement incomprise. C'est ainsi que la plupart d'entre eux font ressortir l'intérêt de leur mission lorsque les voyageurs viennent vers eux et non l'inverse (sauf dans les cas rares de secours porté à un voyageur malade), comme le résume cet agent: «Ce n'est pas évident d'aller au-devant des gens, certains vous disent: "Je ne vous ai rien demandé, de quoi je me mêle?"». Un décalage semble alors naître entre, d'un côté, l'assistance managériale mise sur la relation de service attentionnée, sur l'écoute attentive des besoins du client, sur le développement de relations personnalisées et, de l'autre, des relations agents-clients majoritairement impersonnelles, fugitives et laconiques comme l'explique un autre agent: «Dans les navettes, on nous déshabille du regard. On nous pose rarement de questions. C'est vrai qu'on est là pour se montrer, mais ils ne profitent pas de ce qu'on est là pour parler. En plus, les navettes sont très bruyantes, ça ne facilite pas la communication». L'expression «on nous déshabille» qu'utilise

cet agent est particulièrement significative : les agents, lors de ces missions de convivialité, se sentent « nus » ; ils ont à inventer un contenu à une activité qui se définit d'abord par le fait d'assurer une présence. Or, comme le souligne un cadre de la ligne, renforcer la présence des agents sur le terrain renferme un paradoxe qui est que « si vous mettez de la présence humaine pour de la présence humaine, sans contenu d'activité, les réactions des voyageurs sont du type : “Ces agents sont payés à ne rien faire” », soulignant ainsi la difficulté à donner un sens à un travail qui ne se traduirait que par une simple présence en station visant à rassurer les voyageurs. L'acte de présence des agents sur la ligne (stations, quais, navettes) semble en effet relativement dénué de sens pour les voyageurs qui, dans une enquête interne, affirment ne pas « voir » les agents. La supériorité numérique des agents de cette ligne de transport par rapport au reste du réseau de cette entreprise n'est pas perçue par les voyageurs : près d'un tiers d'entre eux n'ont relevé aucune différence ; la moitié affirme ne pas avoir rencontré d'agents à l'intérieur des

navettes et plus de la moitié des voyageurs interviewés à bord des navettes n'ont pas identifié le badge distinctif porté par les agents pour se faire identifier par les clients lors de leur mission de « convivialité ».

Les incitations managériales à la convivialité et au sourire ne semblent pas suffisantes pour permettre une gestion acceptable et efficace de ces interactions avec les voyageurs. La mise en visibilité des agents de la ligne est difficilement vécue et ressentie par les intéressés. Car cette exposition, faute d'un contenu professionnel solide donné aux interactions avec les clients, renforce les interrogations des agents sur leur utilité et le sens de leur travail. Et faute d'un contenu solide à donner à leurs missions d'accueil et de convivialité, les agents se raccrochent à des activités plus consistantes. Nombreux sont ceux qui préfèrent ainsi participer aux activités de contrôle des titres de transport, mission difficile, mais pour laquelle leur rôle social est bien établi, plutôt que de rester à disposition des voyageurs sans rôle ni compétences précisément définis. D'autres agents s'arrangent pour occuper davantage le poste de vente de titres de transport que le poste d'accueil ou de convivialité, plus exposé aux voyageurs et pour lesquels ils peinent à donner un contenu professionnel « palpable ».

Dans cet espace public, la convivialité n'opère pas ou peu, parce que le contexte socio-organisationnel ne s'y prête pas. Le contexte du transport collectif de masse est un contexte dans lequel les voyageurs sont rendus ano-

nymes par l'importance des circulations et des flux d'individus qui savent qu'ils ont très peu de chances de se revoir. Le transport collectif, lieu de passage et moment de transition, n'est spontanément pas investi comme un lieu de convivialité par les voyageurs, et cette convivialité recherchée peut même prendre la forme de comportements incivils lorsque les agents sont mis en situation d'interaction avec des voyageurs, pour le moins problématiques.

Prenons le cas de la mission d'accueil, réalisée chaque jour aux heures d'affluence. Cette mission s'effectue devant les appareils de contrôle situés à l'entrée des stations de métro, du côté du guichet de vente (un accueil réalisé derrière les appareils de contrôle risquant d'être perçu comme un contrôle). Les agents doivent essentiellement accueillir les voyageurs, répondre à leurs sollicitations éventuelles (demandes d'information, titre de transport coincé dans les appareils de contrôle, etc.) et aller au-devant des voyageurs qui leur paraissent être en difficulté (voyageur qui consulte un plan, voyageur qui ne parvient pas à utiliser les distributeurs automatiques de vente, etc.). Lors de cette mission d'accueil, les agents ne peuvent (ré)agir si un voyageur fraude ou les provoque verbalement, puisqu'ils sont, par définition, en situation d'accueil et ne disposent pas de l'organisation et du matériel qui seraient nécessaires à une opération de contrôle. Les règles présidant à l'accueil mettent ainsi les agents dans des situations impossibles à gérer : s'ils verbalisent le contrevenant, ils décrédibilisent et dénaturent la mission d'accueil ; s'ils restent

impassibles, ils encouragent indirectement la fraude ou l'incivilité, puisqu'elles ne sont pas sanctionnées. Dans ces situations quotidiennes, les agents se retrouvent, face à des provocations verbales et de comportement, empêchés d'agir et de réagir à la provocation. De leur point de vue, ces situations d'accueil favorisent l'incivilité des voyageurs (qui, voyant qu'ils ne sont pas verbalisés, vont accentuer encore leurs comportements provocateurs), voire celle des autres voyageurs en règle (qui peuvent se dire que, puisqu'il en est ainsi, eux aussi peuvent frauder): «Le voyageur qui paie, il aimerait bien que les autres ne passent pas gratuitement. Si quelqu'un se fait voler son portefeuille, faudrait-il dire: "Non, je n'interviens pas, je suis en accueil, c'est convivial?"», témoigne un agent de la ligne.

Autre exemple: afin de favoriser le développement de la convivialité en interne et avec les voyageurs, les agents de la ligne portent une épinglette sur laquelle figure leur prénom, et non plus leur matricule. Le port de cette épinglette a paradoxalement pour effet de renforcer l'exposition des agents aux provocations des voyageurs: en déclinant ainsi une partie de son identité, l'agent signifie indirectement au voyageur qu'il est enclin à amorcer avec lui des relations amicales, voire familières (puisque c'est son prénom qui figure sur l'épinglette). Cette invitation à la convivialité a été dès le départ détournée par certains voyageurs, au détriment du respect des agents: une agente explique qu'elle n'a pas apprécié qu'un voyageur en situation de fraude

qu'elle venait de verbaliser lui lance, à la fin de la verbalisation: «Merci Nathalie!».

Encore un exemple: la mission de contrôle «commercial». Traditionnellement, l'activité de contrôle des titres de transport renverse le rapport d'autorité avec le voyageur en faveur de l'agent: le voyageur n'est plus un client à qui l'on doit offrir un service en contrepartie du billet qu'il a payé, mais un fraudeur qui n'a pas payé son droit d'entrée et d'accès aux prestations de transport. Derrière la modification de ces règles de comportement en contrôle, la direction de la ligne a un projet commercial (convaincre les fraudeurs d'acheter un billet et réduire le taux de fraude) et de prévention des agressions (dès que la situation s'envenime, les agents ont pour consigne de laisser le fraudeur partir). Les consignes données aux agents, si elles recommandent de faire preuve de politesse à l'égard des fraudeurs (futurs clients potentiels), conseillent également d'écourter l'interaction: dès que l'agent sent que la situation s'envenime, il ne doit plus appliquer les procédures classiques (faire semblant d'appeler ou appeler la police si le contrevenant refuse de présenter une carte d'identité), mais doit «décrocher» de l'interaction et «laisser couler» afin de limiter les débordements et les incidents. Les agents considèrent que cette activité de contrôle est détournée et les expose à des formes de relations et des rapports d'autorité nouveaux avec les fraudeurs qui ne sont plus à leur avantage. Alors même que les agents ont construit, dans leur expérience passée, une pratique

du contrôle qui renforçait leur position d'autorité, il leur est désormais demandé d'être plus tolérants, moins répressifs. Du point de vue des agents, remplir correctement leur mission, c'est véhiculer des valeurs de respect, «faire œuvre, dans leurs relations aux autres, de civilité, c'est-à-dire d'attention, de respect et de générosité vis-à-vis d'autrui. Mais c'est aussi attendre, en retour, la réciprocité» (Zarifian, 1999). Ce que les agents contestent, c'est cette perte de réciprocité dans les relations avec les voyageurs et qui est imputable, selon eux, à la politique commerciale de la ligne en matière de contrôle qu'ils interprètent comme une exigence de tolérance de plus en plus grande à l'égard des voyageurs faisant preuve d'incivilité, tolérance qui se traduit notamment par une impuissance à agir face aux provocations de certains voyageurs: «La grosse erreur, ça a été de dire: "Sur cette ligne, il ne doit pas y avoir de vagues." En accueil, on en a des gens qui faisaient des bras d'honneur en passant. On ne pourra pas continuer avec cette philosophie-là», explique un agent. Comme le souligne Philippe Zarifian (1999), sachant que l'attitude du client peut être contestable, il est de la responsabilité, non du salarié pris isolément, mais de l'entreprise qui l'emploie, de savoir fixer des règles qui permettent d'affronter ce type de situation. Le client a des droits, mais aussi des devoirs, et du point de vue des agents, les relations avec les clients ne pourront s'inscrire dans un cadre professionnellement satisfaisant que si les obligations qu'elles engendrent sont considérées comme une

source d'obligations réciproques. La civilité de ces relations ne peut dès lors être assurée si l'un des acteurs est énoncé comme central. Ce principe de réciprocité transparaît peu des discours sur le « client au centre » (de l'organisation, des métiers, des préoccupations), les discours managériaux tenus aux agents ne faisant allusion qu'à une empathie à sens unique, comme l'explique ce cadre de la ligne: « La qualité de service, c'est offrir aux voyageurs ce qu'on souhaiterait se voir offrir soi-même. C'est le leitmotiv qui revient. Par exemple, on dit à l'agent: "Est-ce que vous auriez aimé qu'on vous réponde comme cela?" » Intégrer le principe de réciprocité dans la civilité aurait toutefois nécessité que ce cadre ajoute à son commentaire une autre question légitime: « Est-ce que vous aimeriez qu'on vous parle comme cela? » Le risque est sinon d'encourager l'absence de discernement des agents, de sous-estimer leur capacité à développer une civilité dans les rapports sociaux entendue comme la capacité à faire la différence entre un comportement civil et un comportement incivil et inacceptable de la part d'un voyageur, et à agir en

conséquence. On peut distinguer, à ce sujet, deux catégories d'agents: ceux qui considèrent comme cet autre cadre que « le client est roi » et que les compétences nécessaires pour gérer une relation client sont « d'aimer la relation commerciale, qu'elle soit bonne ou mauvaise », et ceux qui, au contraire, n'offrent pas un service identique à chaque client, mais intègrent dans leur façon de gérer la relation et de rendre le service, des éléments d'appréciation du comportement et de la civilité du client à leur égard, comme l'explique cet agent: « Celui qui est désagréable, moi, je ne vais pas lui répondre de la même manière que s'il était poli. » De notre point de vue, ce qui distingue ces deux positionnements relève du même registre que ce qui distingue le service de la servitude ou, pour reprendre Aurélie Jeantet (2003), ce qui distingue le fait de « rendre service à » et celui d'« être au service de ».

### « Rendre service à » ou « être au service de » ?

Dans la société médiévale, les activités productives fonctionnaient essentiellement comme des rapports sociaux de service: elles étaient effectuées de façon explicite et directe pour autrui. L'avènement de la société marchande a modifié ce rapport social, la production ne s'effectuant plus pour autrui, mais d'abord pour le marché (Delaunay et Gadrey, 1987). La logique de service qui refait surface aujourd'hui recollerait, selon ces auteurs, au modèle initial: il s'agit en effet davantage de « rendre service », d'agir utilement au regard des besoins d'autrui.

Pour Gadrey (1997), la relation de service est un construit social orienté: elle prend son sens dans le fait que des prestataires « servent » des destinataires et produisent une utilité effective. Si cette relation est une relation de service pour les uns, pour d'autres elle est une relation de servitude esquissant un univers d'entreprises de « serviteurs ».

Comme le souligne Jeantet (2003), entre « rendre service à » et « être au service de », entre servir et être asservi, se manifeste toute l'ambiguïté du rapport social de service contemporain. Les activités de service sont de plus en plus investies par des relations de pouvoir. À la différence des situations classiques du monde industriel où la prescription est le fait de la hiérarchie, les situations de service répartissent la prescription sur deux acteurs: la hiérarchie et le client (Hatchuel, 1994). Cette importance du rôle normatif joué par l'irruption du client dans les organisations est également soulignée par Jean-Philippe Neuville (1995), pour qui le client devient un acteur à part entière dans le jeu des relations professionnelles, et qu'il vient renforcer ou modifier son pouvoir dans ses rapports avec l'entreprise ou ses représentants. Cette incursion du client dans l'organisation permettrait, selon l'auteur, d'affaiblir le mode de coordination autoritaire qui prévalait jusque-là, en redistribuant la raison et la légitimité et en renforçant la légitimité de la hiérarchie à exercer son pouvoir.

L'énoncé de la position désormais centrale du client interroge et remet en cause la conception que se font les agents de la rela-

tion de service comme une relation sociale équilibrée investie de marques réciproques de civilité. Par sa politique managériale et commerciale, l'entreprise favorise d'une certaine façon l'incivilité des voyageurs à l'égard de ses agents. En effet, derrière le principe du «client au centre», les agents perçoivent le postulat selon lequel le client aurait toujours raison.

La nécessité de répondre à la demande du client, quelle qu'elle soit (à condition toutefois que ce dernier ait acheté un titre de transport) et quelle que soit sa forme (agressive ou courtoise) aboutit de leur point de vue, non pas à une personnalisation de la relation, mais plutôt à une «dépersonnification» du client, en ce sens que le client n'est plus cet individu qui peut aussi bien avoir tort, qui peut bien se comporter comme avoir un comportement inacceptable, mais un individu à qui l'entreprise a des comptes à rendre, quelle que soit son attitude. Ainsi, les situations inacceptables définies par les normes et les standards Qualité de la ligne ne concernent que les actes et les services produits par les agents, et non les conduites des voyageurs qui sont pourtant à l'origine de nombreuses situations perturbées (arrêt volontaire d'un escalier mécanique, fraude, blocage (in)volontaire des portes pénalisant la circulation, etc.). De la même façon que les agents apprennent, en formation, à désamorcer l'état de mécontentement ou d'énervement d'un client, il faudrait sans doute également, comme le suggère Zarifian (1999), leur donner des règles pour savoir refuser certaines attitudes ou

réclamations des clients. C'est en tout cas cette conception de la relation de service que les agents mettent en avant en soulignant l'importance de la réciprocité dans cette relation. Or, ce principe de réciprocité est absent des discours managériaux sur le «client au centre» qui ne font allusion qu'à une forme d'empathie à sens unique. Le client est ce par quoi l'unique signification du travail est supposée se construire: «Le client devient la justification de tout acte professionnel», estime un responsable de la ligne étudiée.

C'est en resituant la civilité et la réciprocité entre agents et clients comme des dimensions essentielles de la relation de service plutôt qu'en énonçant la centralité du client dans cette relation, qu'il semble possible de réfléchir autrement à la nature et à la forme des missions professionnelles confiées aux à ces salariés jouant un rôle majeur dans la prévention des conflits et dans la production de la sécurité et de la civilité dans les transports collectifs.

### **Le collectif de travail et la connaissance des clients: deux ressources majeures face aux incivilités**

Dans un sens sociologique répandu, le métier renvoie à une communauté de pairs qui a réussi à se faire reconnaître comme telle, qui élabore ses propres règles de travail, ses propres critères d'évaluation de la qualité de ce qu'elle produit, qui prend en partie en charge la formation des nouveaux arrivants, qui négocie avec les directions d'entreprise les conditions d'exercice du travail ainsi que les modes de rémunération

(Zarifian, 2001). Le métier est ce milieu social porteur de valeurs, de savoirs, d'expérience partagée capable de se faire reconnaître en tant que groupe professionnel homogène et spécifique partageant des règles communes implicites de travail, des modes de coopérations et d'entraides, des jugements implicites sur le «travail bien fait» (Clot, 1995).

Sur la ligne de transport étudiée, il n'y a pas émergence d'un nouveau métier au sens où l'ont défini la sociologie et la psychologie du travail. La compétence collective des équipes ne coïncide pas strictement avec les découpages traditionnels des métiers de l'entreprise (vendeurs, contrôleurs, agents d'ambiance ou d'accueil), mais associe des compétences variées et distribuées (dans l'équipe, dans le réseau d'objets techniques). On observe une substitution aux métiers traditionnels de formes d'empilement de compétences (techniques, relationnelles, d'organisation, de connaissance des usages...) qui permet de faire une économie des métiers laissant en suspens la question de l'appartenance sociale des agents, de leur identité professionnelle et de leur insertion dans un collectif de travail.

Les stratégies de développement de la personnalisation et de l'individualisation de la relation avec le client conduisent paradoxalement à un délitement des liens sociaux: si elles connectent de façon efficace les clients et un prestataire plus ou moins bien informé sur ses caractéristiques, elles suppriment dans le même temps certaines formes de solidarité de groupe. Cette fragilisation des collectifs se caractérise égale-



ment par une absence de règles collectivement définies concernant les nouvelles activités se traduisant par une absence de repères pour l'action individuelle et collective. Ce sont ces règles collectivement définies qui structurent ce qu'Yves Clot (1999) appelle le « genre professionnel ».

Lorsqu'un genre professionnel est stable, l'individu doit être capable, en situation difficile, de mobiliser ce que son collectif d'appartenance a légitimé comme étant les « bonnes » règles de fonctionnement, les « bonnes » attitudes à adopter. Si le genre est remis en cause, l'apport du collectif est réduit et chacun est renvoyé à lui-même dans les situations qu'il affronte. Le genre est ainsi la mémoire impersonnelle d'un collectif de travail, d'un milieu professionnel; c'est un moyen d'action dans les situations. Comme on l'a vu à travers l'exemple du contrôle commercial, l'existence. Comme on l'a vu à travers l'exemple du contrôle commercial, l'existence d'un genre professionnel définissant à la fois les façons de travailler acceptables et la façon dont les membres du collectif doivent se

comporter dans les relations avec les clients semble malmenée.

Après trois ans de fonctionnement, on pouvait s'attendre à voir émerger, au sein de cette ligne de transport, des pratiques communes et partagées par les salariés au contact de la clientèle. Or, nous avons observé une diversité des méthodes de travail et des façons de faire, d'un agent à l'autre et d'un service à l'autre. Par exemple, lors des missions d'accueil et de contrôle, les comportements adoptés diffèrent selon les services<sup>3</sup>: dans certains, il est toléré que l'agent verbalise un voyageur pendant la mission d'accueil, dans d'autres, l'accueil et le contrôle sont strictement différenciés, leur imbrication étant considérée comme source de confusion chez les voyageurs et donc potentiellement aussi source de conflits. Une possibilité consisterait à laisser à l'agent l'initiative d'inventer lui-même le comportement qu'il estime le plus adapté à la situation. Une seconde possibilité réside dans la production collective de règles internes et dans la codification de l'ensemble des comportements que les agents estiment les plus adaptés. Cependant, ces deux possibilités ont chacune leur part d'inefficacité: la première laisse des possibilités à l'arbitraire de s'installer, au détriment parfois du voyageur (un fraudeur n'est pas assuré d'être traité de la même manière selon qu'il est contrôlé par un agent ou par un autre); la seconde peut aboutir à une surréglementation et à une normalisation trop poussée des attitudes. Seule la constitution progressive d'un « genre professionnel » tel que Clot (1999) l'a décrit permettrait de pallier ces

difficultés et de guider les agents dans leur interprétation des situations et dans leurs choix de certains modes d'action face aux voyageurs faisant preuve d'incivilité. Ce genre présuppose l'existence d'un collectif de travail au sein duquel la confiance et l'interconnaissance sont instituées. Pour l'instant, la difficulté exprimée par les agents pour déterminer dans quelles situations ils sont contrôleurs et dans quelles situations ils sont des agents d'accueil illustre le fait qu'ils ne disposent pas de modes d'action stabilisés leur permettant de savoir comment agir dans ces différentes situations et comment se constituer en collectif (de contrôle, d'accueil). Le changement quotidien de la composition des équipes empêche par ailleurs une stabilisation et un partage de pratiques professionnelles qui est à la base de ce qui autorise le développement de la coopération indispensable à la réactivité souhaitée, notamment en situation d'incivilité.

Sans un travail d'élaboration collectif des règles et comportements professionnels, le risque est que se développent des styles individuels mais sans genre, et que se mette en place un groupe, une équipe mais sans métier, sans collectif de travail; premier rempart, selon nous, aux incivilités dont ces agents sont l'objet au quotidien.

Une autre piste à approfondir dans la réflexion sur la gestion des incivilités: la connaissance du client et de ses usages. Les agents de la ligne sont actuellement susceptibles de se trouver en différents lieux face à différentes situations et doivent être capables de s'adapter à ces situations et de

répondre à toute demande d'un voyageur (sur la tarification, l'orientation, l'état du trafic...). Cette polyvalence doit permettre une plus grande flexibilité dans la gestion des effectifs, un enrichissement des métiers et une amélioration de la qualité du service rendu au client.

La convivialité recherchée n'a-t-elle pas pour préalable la construction d'une certaine familiarité née de la répétition régulière de situations de rencontre? Certains agents évoquent les bienfaits du temps où ils étaient titulaires de leur poste (en caisse) et où ils connaissaient personnellement certains voyageurs et leur rendaient des services personnalisés. Le fait que les agents tournent désormais sur l'ensemble des postes ne facilite pas leur apprentissage et leur connaissance des stations et de leur environnement en surface qui constituent pourtant une des principales sources d'enrichissement de la relation avec les voyageurs et de pacification de cette relation.

On retrouve indirectement ici la question de la valeur du service rendu au client dans sa double dimension: la valeur répond à la question de ce que «vaut» économiquement un service», d'une part, et elle «renvoie aux valeurs éthiques et morales qui peuvent animer les convictions d'un individu, d'un groupe» (Zarifian, 1999), d'autre part. Les agents interviewés ont une vision concrète véritable de ce que peut être une relation de service «personnalisée» et différenciée: ils associent la notion de service au fait de rendre service à des destinataires concrets du service. Les

voyageurs, dans cette conception du service, sont des usagers *connus*. Comme l'a souligné Zarifian (2001), cette vision est à la fois relativement ancienne, ancrée dans une histoire des rapports sociaux (dont on trouve des traces dans les relations villageoises et dans les pratiques d'interconnaissance) et très moderne, en phase avec ce à quoi renvoie la notion de «service attentionné» dans la stratégie d'orientation client de cette entreprise. Les agents du transport public collectif en France connaissent depuis la fin des années 1960, une déterritorialisation grandissante de leur pratique professionnelle: ils n'habitent plus à proximité de leur station d'affectation, ils connaissent de moins en moins le quartier environnant et ils n'ont plus qu'une représentation abstraite du réseau dans son ensemble, de sorte que la relation de service est de plus en plus difficile à nouer avec des voyageurs à qui ils ne parviennent plus toujours à fournir les renseignements demandés (Joseph, 2002). Cette déconnexion entre les stations et les quartiers dans lesquels elles sont implantées est encore amplifiée sur la ligne étudiée pour deux raisons. D'une part, parce que les agents tournent sur l'ensemble des postes et des stations, ce qui ne facilite pas leur apprentissage et leur connaissance de l'environnement urbain, des usages du quartier et du quartier lui-même<sup>4</sup>. D'autre part, parce qu'il n'existe pas de dispositif permettant de faire remonter (par exemple, lors des séances de briefing réunissant l'ensemble des agents de la ligne) les questions posées par les voyageurs et restées sans réponse, ou

de capitaliser sur la connaissance de l'émergence de nouveaux usages de cet espace public que constitue une ligne de transport et son environnement proche. Il existe pourtant un véritable enjeu à faire de ces informations recueillies sur les clients et sur leurs usages un outil de progression et d'apprentissage permettant de reboucler sur la conception de l'offre, sur les rapports avec les clients...

L'entreprise ne considère pas encore suffisamment ces moments de rencontre avec la demande, comme des événements porteurs d'un savoir sur les clients susceptible d'être constitué en savoir collectif, à la base de la constitution des collectifs de travail et des métiers, mais également en savoir social, à la base de l'instauration de rapports de civilité réciproques avec les voyageurs.

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

---

## Notes

<sup>1</sup> Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un doctorat (Beauquier, 2003) et lors duquel nous avons réalisé 70 entretiens avec des agents de la ligne ici présentée, complétés par de nombreuses journées d'observations des différentes situations professionnelles et notamment des situations d'interaction avec les clients (accueil, contrôle, vente).

<sup>2</sup> Les missions concernées sont la mission traditionnelle de contrôle des titres de transport ainsi que les nouvelles missions d'accueil des voya-

« Orientation client » et (in)civilité : le cas d'une ligne de transport public collectif

124

geurs et de convivialité. La mission dite de « convivialité » a été créée à l'occasion de la mise en service de cette nouvelle ligne. Elle s'effectue à bord des navettes. Un message sonore indique aux voyageurs la présence d'une équipe à bord de la rame, en charge de répondre aux sollicitations des voyageurs, de vérifier les équipements et de repérer d'éventuelles dégradations.

- <sup>3</sup> Services « jour », « mixte » et « nuit ».
- <sup>4</sup> « Le fait de changer tout le temps de poste de caisse, on n'a pas d'habitués, c'est moins sympathique. Au niveau renseignements, quand on garde la même caisse, on sait tout ce qu'il y a au-dessus, on connaît le quartier, alors que si on change, on ne connaît pas tout », explique un agent.

## Références bibliographiques

- BEAUQUIER, Sophie. 2003. *Enjeux, contraintes et potentialités des organisations orientées client. Le cas de deux entreprises de service*. Thèse de doctorat en sciences sociales, Laboratoire Techniques territoires et sociétés, École nationale des Ponts et Chaussées.
- CLOT, Yves. 1999. *La fonction psychologique du travail*. Paris, PUF.
- CLOT, Yves. 1995. *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Paris, La Découverte.
- DELAUNAY Jean-Claude et Jean GADREY. 1987. *Les enjeux de la société de service*. Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- GADREY, Jean. 1990. « Société de service ou société de serveurs? », *Futuribles*, octobre : 61-65.
- GADREY, Jean. 1997. Préface à Louis REBOUD. *La relation de service au cœur de l'analyse économique*. Paris, L'Harmattan.
- GADREY, Jean et Philippe ZARIFIAN. 2002. *Vers un nouveau modèle de service? Rueil-Malmaison, Liaisons*, coll. « Entreprises et carrières ».
- GOFFMAN, Erwin. 1973. *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris, Éditions de Minuit.
- GOFFMAN, Erwin. 1968. *Asiles. Étude sur la condition sociale des malades mentaux*. Paris, Éditions de Minuit.
- HATCHUEL, Armand. 1994. « Modèles de service et activité industrielle: la place de la prescription », dans Jacques de BANDT et Jean GADREY. 1994. *Relations de service, marchés de service*. Paris, CNRS Éditions.
- JOSEPH, Isaac. 2002. *La ligne 14 et les cultures de l'innovation*. Rapport RATP-PREDIT, Paris, Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement.
- JEANTET, Aurélie. 2003. « À votre service! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45: 191-209.
- 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.
- NEUVILLE, Jean-Philippe. 1995. « Le client au cœur de l'entreprise: quand la réalité dépasse le discours », *Gérer et comprendre*, n° 39, juin: 27-37.
- ROCHÉ, Sebastian. 2000. *Transports et incivilités*. Expertise pour le PREDIT, Paris, Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement.
- ZARIFIAN, Philippe. 2001. *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique et enjeux actuels*. Paris, L'Harmattan.
- ZARIFIAN, Philippe. 1999. *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Paris, Éditions Liaisons.