



*GENERALE DE TRANSPORT ET D'INDUSTRIE*

---

# **Recherche sur les stratégies de sûreté et d'ambiance dans les transports publics**

---

**Rapport final**

**Jacques de PLAZAOLA  
Juillet 1999**

# APPORT AUX STRATEGIES DE SECURISATION ET D'AMBIANCE DANS LES TRANSPORTS PUBLICS DE VOYAGEURS

## PLAN DU DOSSIER <sup>1</sup>

|   |       |
|---|-------|
| <b>1. Résumé</b> .....  | p. 3  |
| <b>2. Contexte historique de la situation française</b> .....   | p. 5  |
| <b>3. Comparaison internationale de stratégies</b> .....  | p. 13 |
| <b>4. Analyses de la situation française :</b> .....  | p.20  |
| • Pour une approche systémique globale de la gestion des lieux des TC <sup>2</sup> .....                                  | p. 21 |
| • Un espace particulier est-il vécu comme géré ou non géré ? .....  | p. 25 |
| • Elargir l'approche systémique aux phénomènes médiatiques .....  | p. 31 |
| <b>5. Vers la recherche de solutions</b> .....  | p. 33 |
| • L'évolution urbaine demande que les grands métiers<br>soient investis dans la maîtrise des lieux . Enjeu éducatif ..... | p. 34 |
| • Choisir de façon réaliste une stratégie d'ambiance et de sécurisation .....   | p. 37 |
| • Pour une motivation commune à travers la délégation de service public.....  | p. 40 |
| • Quel modèle d'organisation interne ?<br>(analogie avec Taylorisme /Zéro défaut) .....                                   | p. 41 |
| • Les potentiels d'évolution du public et du personnel .....  | p. 46 |
| • L'apport de la tarification .....   | p. 48 |
| • Conditions de réussite pour les agents d'ambiance .....   | p. 50 |
| • Stratégies pour les situations critiques .....  | p. 54 |
| <b>6. Recommandations</b> .....   | p. 56 |
| <b>7. Contributions</b> .....   | p.58  |
| • Sébastien ROCHE :Violence transport et règles d' hospitalité .....  | p.59  |
| <b>8. Annexes :</b> .....   | p.62  |
| • Mission de recherche donnée par le PREDIT .....   | p.63  |
| • L'apport des experts de terrain (Animation par A. MIDOL).....   | p.64  |
| • L'expérience de la validation systématique<br>et de la montée par l'avant dans les bus .....                            | p.85  |
| • L'amélioration des statistiques sur la sécurité dans les transports .....   | p.98  |
| • Exemple concret d'une saisie d'un événement par la base de données<br>Sûreté dans les transports publics.....           |       |
| • Stratégie de sécurisation des transports à NEW-YORK.....  |       |

---

<sup>1</sup> Version provisoire . Pour toute remarque à inclure dans la version définitive qui sera éditée début septembre 1999, la communiquer à Jacques de Plazaola ,e-mail: jdpconseil@compuserve.com

<sup>2</sup> Voir notamment les schémas pages 23 et 24 .

# **1. Résumé**

## RESUME

Cette recherche a comme objectif de suggérer des pistes de progrès en matière de stratégies de sécurisation dans les transports publics<sup>3</sup>.

### Une comparaison internationale dérangeante .

L'état de l'art s'est révélé extrêmement instructif . La situation française est profondément atypique. Ailleurs le réel quotidien est pour nous un rêve que nous n'oserions même pas formuler pour les clients de nos services publics et pour les conditions de travail de nos personnels ! Pas de grève pour motif d'insécurité, quelquefois même un public dont le sentiment de sûreté s'améliore, chez les conducteurs pas de stress particulier qui soit lié à l'insécurité, un taux de fraude contenu à 1 ou 2 % .

### Nous sommes en France sous l'emprise d'une spirale négative .

Un tel constat nous obligeait à comprendre ce qui, dans notre système transport, ne marche pas bien. Quelle est donc la situation française ?

Nous sommes remarquables par nos investissements (métro, tramway), leur modernité, leur esthétique, leur confort.

Depuis 1975, pour assurer la meilleure image et la meilleure utilisation de ces infrastructures, nous avons souvent privilégié un accès libre (y compris dans certains métros), des abonnements et des gratuités sans contrainte de validation, la montée des voyageurs (en self service) par toutes les portes des véhicules.

Dans un contexte général de croissance des incivilités, ce système libre a été générateur de fraude, de perte des règles de bon usage du transport et a facilité une appropriation des lieux du transport par qui voulait les prendre. Nos chauffeurs ont eu tendance à se recentrer sur la conduite, renforçant l'isolement naturel de leur fonction, ce qui livre encore plus le bus à lui même.

La fraude croissante rend la situation économique intenable et implique maintenant dans ce système un contrôle a posteriori de plus en plus musclé (les opérations "coup de poing" dans le jargon du métier). Ces contrôles sont conflictuels : les contrôleurs ont un taux d'accidents 10 fois plus fort que les conducteurs. Le message de liberté d'accès étant compris par beaucoup de voyageurs (avec une certaine mauvaise foi !) comme le message : *"le bus ou le tram, ça ne se paye pas !"*

Mais les résultats de ces contrôles sont aussi dérisoires : la moitié des PV ont de fausses adresses ; quant à ces fraudeurs qui ont choisi de ne pas payer, même s'ils ont donné une bonne adresse, ils peuvent constater que le taux de recouvrement par le système Justice – Trésor est souvent de 2 % à 3 % !

En bref, le lieu du transport n'est plus un lieu de service mais un champ de bataille, il n'y a pas d'organisation suffisante de la maîtrise positive des lieux du transport.

### Les choix Stratégiques .

En matière de construction des règles pratiques qui organisent la civilité et le paiement dans les transports publics, nous avons constaté que nous avons tendance actuellement dans notre pays à osciller entre 2 stratégies extrêmes :

- dans une approche angélique, c'est la conscience morale qui conduira le citoyen à payer son transport dans une ambiance de liberté : montée en self-service par toutes les portes du bus, paiement . Le fraudeur sera a priori excusé parce que nécessaireux,

- dans l'approche répressive, la liberté de montée dans le bus est compensée par un contrôle durci qui renforce l'incompréhension, les violences, les représailles et l'isolement du personnel de la compagnie de transport.

Nous proposons dans ce rapport de focaliser notre attention sur une troisième stratégie : en effet nous disposons d'un champ important de progrès fondés sur une "maîtrise relationnelle des lieux du transport" .

### La maîtrise relationnelle des lieux .

La maîtrise positive d'un lieu repose sur des faits concrets : par son action le maître des lieux émet des signes forts perceptibles par tous : les graffitis sont nettoyés immédiatement, le sol est balayé régulièrement, les voyageurs sont réellement, et dès leur entrée, dissuadés de frauder.

---

<sup>3</sup> Elle est centrée sur l'expérience des réseaux de Province, mais néanmoins d'une portée plus générale.

La question du bon paiement est fondamentale dans ce respect à l'égard du maître des lieux, lequel – pour un respect mutuel – se comporte en hôte du lieu, en metteur de bonne ambiance.

Dans ce cadre d'analyse systémique nous avons particulièrement approfondi les expériences encore minoritaires de maîtrise des lieux du bus par l'accueil de l'ensemble du public par le conducteur, dans le cadre d'une règle de montée des voyageurs par la porte avant, avec validation systématique des tickets . Cet voie montre qu'il n'y a pas de fatalité de dégradation, même en environnement difficile, et qu'il est aussi possible d'engager des spirales positives .

### **La spécificité de la crise de nos quartiers difficiles .**

Nous avons une spécificité française avec la crise actuelle de nos banlieues . Elle justifie à l'évidence les politiques originales très élaborées qui sont en cours de développement en France (CLS, partenariats ,emplois jeunes ,tarifications sociales très fines ...), encore faut il que ces mesures qui traitent de cas particuliers ne nous fassent pas perdre de vue la nécessité d'une base pragmatique et efficace (citée plus haut )pour traiter l'organisation générale du transport.

Les conditions de réussite (pas toujours réunies) des missions des agents d'ambiance, médiateurs sur les lignes de bus, a été approfondie . Ils jouent un rôle charnière pour que tous les personnels construisent un lien de communication avec les jeunes des quartiers défavorisés . Ce lien, et la fixation de limites au manque de respect, sont essentiels pour que réussisse auprès des jeunes la pédagogie de l'usage des lieux .

### **La mission pédagogique des métiers .**

L'ancienne vie de proximité au niveau du quartier ou du village engendrait une certaine régulation de la civilité. La vie moderne a fait éclater les localisations du domicile, du travail, de l'école, des achats et des loisirs, en créant de nouvelles conditions d'usage des lieux de vie qu'il nous faut apprendre à réguler. C'est un enjeu social majeur que les lieux du logement collectif, de l'école et du transport sachent construire les règles de leur bon usage et une gestion positive de leur ambiance. C'est un défi pour la modernisation de leurs métiers .

### **Mieux gérer l'aspect médiatique .**

En matière de communication, le jeu d'acteurs entre les média, les autorités, le management des entreprises, le personnel et ses syndicats, est en France tout à fait atypique par référence aux pratiques internationales . Si partout les média ont une sensibilité qui les porte à dramatiser les événements d'insécurité dans les transports, un consensus interne se crée dans les autres pays pour éviter de dramatiser publiquement les difficultés (tensions internes et grèves des entreprises, tension avec la Police pour obtenir des moyens ), compte tenu de la dévalorisation du service public et de l'amplification des phénomènes d'insécurité qui en résultent .

### **Recommandations .**

On se reportera au dernier chapitre, où 7 recommandations ont été soulignées.

## **2. Contexte historique de la situation française**

# EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT DES TRANSPORTS PUBLICS CONTEXTE HISTORIQUE DE LA SITUATION FRANCAISE

## 1. L'évolution urbaine et les déplacements<sup>4</sup>.

Démographie, localisations, déplacements .

L'après guerre et les 30 glorieuses ont été caractérisés par un **développement urbain organisé dans une logique fonctionnelle (les zonages en ZUP, ZAC ...)** en extension de la partie dense de la ville. Cette évolution a dans un premier temps, où l'on déplorait des bidons-villes, apporté un bénéfice en terme de confort .

**L'explosion du parc automobile<sup>5</sup>, le début de critique de ce type d'habitat social**, ont fait que dès la période 1968-1975, le développement périurbain était plus rapide (+ 1,6% l'an), que le développement urbain (1,1%) . De 1964 à 1971 l'offre de transport public urbain augmentait de 20%, alors que la clientèle diminuait de 10% ; dans les grandes villes la clientèle diminuait de 30% .

**Les transports publics étaient en crise grave .**

Au tournant des années 75 les grandes tendances modernes sont affirmées:

- **Etallement urbain** à un rythme soutenu (de 1975 à 1982, le périurbain se développe au rythme de 2,39%, et l'urbain au rythme de 0,2%, puis la tendance se maintient mais un peu ralentie de 1982, à 1990)<sup>6</sup>,
- Développement de la **maison individuelle** (de 1973 à 1990 sa proportion passe de 50% à 58%, et la proportion de propriétaires passe de 45 à 55%), et équipement très soutenu en **automobiles** (voir note),
- **Mutation du commerce** (en 1975 les commerces du centre représentent les 2/3 de l'activité, en 1993 ils ne représentent plus que le tiers, la proportion s'étant inversée avec la périphérie) .

Les **politiques publiques en matière d'urbanisme et de déplacements** sont alors à bien des égards contradictoires:

- L'offre de développement périphérique est forte à travers le dynamisme de l'investissement routier (notamment des Départements) , de l'offre foncière périurbaine de la part des diverses communes souvent concurrentes, des relocalisations industrielles mais aussi publiques (campus,...)
- Les politiques de maîtrise de la circulation dans les centres villes et de priorité aux TC prennent forme (zones piétonnes, plans de circulation, couloirs bus, mais trouvent souvent leurs limites dans les craintes de la baisse de la fréquentation des centres,
- Une période nouvelle est ouverte pour les transports publics au début des années 1970 .

## 2. L'évolution des transports publics depuis les années 1975

Les objectifs de désengorgement des centres, de qualité de vie en ville, de luttes contre les ségrégations sociales (qui se cristallisent dans certains des grands ensembles HLM et qui dans le domaine social s'appuient dès les années 80 sur des politiques de réhabilitation, de DSQ, DSU, ZEP,...) conduisent à des programmes nouveaux très ambitieux de développement des transports publics soutenus par le financement du versement transport :

**-construction de métros, puis de tramways,**

---

<sup>4</sup> Contexte des villes de Province .

<sup>5</sup> Parc de VP passé de 5 millions en 1960 à 14 millions en 1976, et 26 millions en 1996 .

<sup>6</sup> Les résultats provisoires 1999/1990 font ressortir une reprise de la croissance de beaucoup de communes de plus de 100 000 h, un ralentissement de la croissance des communes de banlieue (0,41% l'an contre 0,86%), et un dynamisme fort des communes rurales situées près des pôles urbains .

-développement de l'offre et modernisation du matériel,  
 -ainsi de 1977 à 1997, l'offre de TC est augmentée de 130% pour mieux structurer le réseau  
<sup>7</sup> et mieux desservir les quartiers denses excentrés (souvent HLM),  
 -l'amélioration de la qualité du service, avec des approches "marketing",  
 -la création de tarifications incitatives à l'usage (tarification indépendante de la distance marquant l'unité de la ville, abonnements forfaitaires utilisables à vue), puis progressivement tarifications sociales, qui s'affirment dans le contexte de la crise économique.

## Les choix de gestion

**Sur le plan de la gestion, une croissance forte des coûts de main d'œuvre** (dans un contexte de développement en volume du service et un climat social plus conflictuel que dans les autres secteurs) est associée à des efforts de **productivité qui conduisent :**  
**1/à la suppression du receveur dans des circonstances telles que le deuil de ce compagnon de route ne sera pas vraiment fait,**  
**2/au choix d'une organisation minimale et "déterritorialisée" de l'animation des conducteurs.**

**Ces choix tarifaires et ces modifications de l'organisation opérationnelle des entreprises auront de grandes conséquences sur le service et la maîtrise des lieux** du transport comme nous le verrons au chapitre traitant du système transport confronté à l'exigence de sécurisation .

### **3. La mutation de la vie de proximité et de la régulation sociale .**

Les évolutions de la vie urbaine se poursuivent selon les axes principaux suivants:

- Globalisation (ici à l'échelle du bassin de vie<sup>8</sup>),
- Individualisation (avec autonomisation des personnes),
- Nouvelles structurations des relations entre les personnes .

#### Quelques données transport sur la vie de proximité

**Les données relatives à l'évolution des déplacements témoignent des mutations de la proximité dans la vie urbaine :**

- Les **trajets internes** à chaque zone de la ville diminuent fortement . Ainsi de 1982 à 1994 :  
 -les trajets internes au centre ville diminuent de 12%,  
 -les trajets internes aux banlieues diminuent de 9%,  
 -les trajets internes aux périphéries diminuent aussi de 9% .
- La **marche à pied** diminue constamment : elle diminue couramment de 1/3 en 15 ans de 1975 à 1990<sup>9</sup>
- **Lieu de travail et lieu d'habitation se dissocient** de plus en plus (la mobilité exigée pour obtenir ou garder un emploi est de plus impérative, mais le marché du logement est plus "visqueux", en conséquence ce sont les déplacements qui doivent introduire la souplesse nécessaire . Ainsi entre 1975 et 1990 :  
 -le nombre de personnes travaillant dans leur commune baisse de 26%,  
 -le nombre de personnes travaillant dans une autre commune de la même zone urbaine augmente de 30%,  
 -le nombre de personnes travaillant hors de leur zone urbaine augmente de 67% !

**Ces évolutions sont amplifiées par d'autres évolutions sociales :**

<sup>7</sup> En restant toutefois largement dans une logique radiale, dont les insuffisances apparaissent clairement maintenant .

<sup>8</sup> Dans la métro-globalisation, toutes les parties de la ville sont en interaction entre elles .

<sup>9</sup> Passant couramment de 1.6 déplacement par jour à 1.2 déplacement .

- La proportion de femmes qui travaillent (par exemple de 30 à 45 ans) passe de 45% à 70% de 1968 à 1985,
- Les études sont prolongées et ne se font plus à proximité immédiate,
- Les pérégrinations journalières (incluant de plus en plus de motifs achats et loisirs) deviennent de plus en plus personnelles et complexes,
- Les voisins sont de plus en plus des personnes nouvelles,
- Les télécommunications deviennent accessibles aux ménages ( téléphones et télévision dans tous les ménages) et bientôt aux personnes .

## Un bouleversement qualitatif fondamental de la vie de proximité

**La vie de proximité physique est ainsi bouleversée .**

**Les lieux de vie traditionnels du village et du quartier urbain** , regroupaient sur un territoire de taille humaine: habitat, école, commerces, ainsi que différentes formes de solidarités (religieuses , syndicales , ...) et même souvent du travail .

**Ces lieux de vie étaient les creusets de l'apprentissage des règles du moment et de la régulation de la vie en société . Ces régulations locales s'affaiblissent . .**

Désormais l'ancienne rumeur locale est remplacée par l'information télévisée, les contacts directs sur une scène unique sont maintenant en partie médiatisés et éclatés .

**Des cocons se forment** : la famille se confirme, le lieu de travail, le centre commercial, le lieu de loisir fréquenté en "tribu",...et son automobile .

**Ce changement sociétal conduit à des défis majeurs qui, à ce jour n'ont pas été relevés**

**Certains lieux ne disposent désormais que d'une faible capacité de structuration naturelle de leurs règles d'usage et sont au défi d'en inventer :**

- **C'est le cas des transports collectifs, qui dans un climat de plus en plus anonyme, relient les lieux de cette vie multipolaire,**
- **C'est le cas des quartiers les moins attractifs (qui dépendent par ailleurs fortement des TC) .**

**En ce qui concerne les quartiers sensibles :**

-notre nouvelle forme de vie urbaine révèle avoir un potentiel de ségrégation très fort,  
 -l'étalement urbain centrifuge, se faisant à un rythme supérieur à la croissance de la population et du desserrage lié au confort croissant de l'habitat, des friches<sup>10</sup> ont naturellement tendance à se former dans les quartiers les moins attractifs (des logements y deviennent disponibles et non occupés et la rotation des locataires y est particulièrement élevée, seules restent des personnes qui ne sont pas en situation de choix et se sentent reléguées (en rappelant que vivre la vie actuelle exige un haut niveau de mobilité et de capacité de communication .).

**Il en résulte ainsi une mutation de la proximité entre les personnes.** La demande d'interaction est moins satisfaite de façon spatiale et plus par des communications complexes et en partie médiatisées . **Les lieux sont moins naturellement régulés par des relations de proximité physique .**

**Les transports publics sont au premier rang de ces défis de vie en société :**

<sup>10</sup> Ce sont donc des lieux où la pression foncière ne conduit pas la ville à se "renouveler naturellement sur elle même", d'où les propos récents de Claude Bartolone Ministre Délégué à la Ville ("nous allons engager un grand chantier de démolition reconstruction. ...nous arrivons en fin de cycle...à partir des années 60 on a construit 2 millions de logements sociaux qui ont été réhabilités ces 15 dernières années ...le temps s'ouvre du renouvellement urbain...")

- **Parce que, par nature ils comblent les interstices souvent anonymes de la vie urbaine éclatée,**
- **Par leur rôle dans les quartiers défavorisés .**

**Cette constatation nous conduira à attacher une grande importance à la structuration des règles d'usage des lieux du transport .**

#### 4. L'évolution de la délinquance .

##### Une évolution contrastée

De 1974 à 1992, en France, la délinquance double, et les dégradations (bon indicateur du désordre ressenti) sont multipliées par 6<sup>11</sup>, cette tendance ayant commencé au cours des 30 glorieuses avant la montée du chômage .

L'évolution au cours des dernières années est contrastée :

- **Le nombre de crimes et délits (criminalité globale) semble diminuer depuis 1994.**<sup>12</sup>

Les vols (64% de la criminalité) sont en forte diminution, du fait des meilleures protections, c'est particulièrement le cas des vols de voitures .

Les atteintes aux personnes (8% de la criminalité) sont en augmentation (diminution des homicides, augmentation des coups et blessures et atteintes aux mœurs) .<sup>13</sup>

- **Les violences urbaines<sup>14</sup> sont en très rapide augmentation .**

Leur nombre passe de 3 000 en 1992 à 26 000 en 1998 .

En confirmation de la note 8, certains quartiers très pauvres n'ont pas de violences urbaines .

Le nombre de quartiers touchés augmente rapidement (500 en 1993, 750 en 1997), et l'âge des personnes mises en cause diminue (13% de mineurs en 1992, 19% en 1997) .

Ce sont là des **tendances menaçantes pour les transports publics**, puisque :

-leur clientèle est jeune,

-la desserte des quartiers défavorisés fait partie de leurs priorités,

-les violences urbaines dans les transports publics, croissent aussi vite que l'ensemble de ces violences ( elles en représentent environ 8%) . Cette croissance est impressionnante (600 faits en 1993, 1800 en 1997) .

##### La particularité des violences urbaines

Ces **violences urbaines** sont de façon croissante dirigées contre la police . Sur les 26 000 faits enregistrés en 1998, 8 000 sont des feux de véhicules (à ajouter aux vols de voitures), 3 000 des feux dans les immeubles, 5 000 des jets d'objets visant la police (2300) ou les transports en commun (1800) . Dans les TC, les plus jeunes (13/14 ans) jettent des pierres, les dégradations sont surtout commises par les 15/16 ans, les agressions par les plus âgés .

---

<sup>11</sup> Sébastien Roché (La Société Incivile) qui remarque que les dégradations -dont le niveau est un bon indicateur de l'incivilité- précèdent et ont un effet d'entraînement sur la délinquance . Se référant aux travaux de Wilson et Kelling (Broken Windows 1982) puis de Skogan (1994), il souligne que ce sont **les comportements d'abandon face au trouble qui sont fortement corrélés à la destruction du lien social et à la délinquance** (alors qu'on ne constate pas de corrélation avec les variables sociales et économiques) . **Là aussi nous sommes renvoyés à la construction des règles quotidiennes pour la maîtrise des lieux** .

<sup>12</sup> Soit 3,8 millions en 1992, 3,9 à leur maximum en 1994, et 3,5 millions en 1997 . On constate une augmentation en 1999 .

<sup>13</sup> Les statistiques policières, issues des plaintes sont à compléter, particulièrement pour les violences aux personnes, par les statistiques de **victimation** . Ainsi l'enquête INSEE de 1995, fait ressortir que depuis 1985, les ménages ont été soumis à deux fois plus d'**agressions** . Le nombre de victimes a augmenté de 50% (avec, donc, une concentration des risques) . **Cette concentration se fait notamment chez les jeunes; il semble donc que se développe une violence interne au sein des milieux urbains défavorisés, mais qui ne donne pas couramment lieu à plainte** . La plainte intervient plus quand des personnes d'âges ou de catégories sociales différentes sont en conflit .

Ce qui précède doit être distingué des **prédations** (vols de voitures et cambriolages) qui concernent plus les catégories plus aisées, qui donnent lieu à plaintes et pour lesquelles le perfectionnement des techniques de sécurisation semblent porter leurs fruits .

<sup>14</sup> Les violences urbaines sont mesurées par un indicateur s'attachant, sur environ 1000 quartiers défavorisés, à suivre les violences en bandes et/ou contre les institutions . Le niveau le plus élevé de violence est l'émeute .

**La profonde différence entre l'évolution générale de la délinquance -actuellement calmée- et l'évolution négative rapide des violences urbaines, ainsi que du ciblage<sup>15</sup> caractérisé des violences urbaines, ouvre une problématique fondamentale . A quelle type d'évolution le transport public peut il se rattacher ?<sup>16</sup>**

## **5. Bilan statistique transport**

### Les agressions

Les statistiques internes du transport public<sup>17</sup> en 1998 font ressortir :

-une pause pour les **agressions de personnel** avec accidents du travail (-4,1% de 1997 à 98 après plusieurs années d'augmentation), **les fréquences étant pour un conducteur de 1 accident pour 50 années de travail (valeur peu significative pour un métier exercé très près de la voie publique<sup>18</sup>, et surtout si l'on tient compte des différences individuelles faisant que certains sont multi-accidentés, avec probablement des causes objectives), et pour un contrôleur de 1 accident tous les 6ans, valeur très élevée qui façonne objectivement négativement la vie professionnelle .**

-les **agressions de voyageurs** augmentent de 21% de 1997 à 1998 (avec une statistique qui reste à stabiliser), la fréquence étant de 1,26 agression par million de voyage (soit pour un utilisateur très régulier nettement moins de 1 agression par siècle d'usage<sup>19</sup> ),  
-une croissance du coût du vandalisme de 6,9% qui atteint 93 millions de francs <sup>20</sup>.

### Le ressenti

**La situation du ressenti** est l'objet d'une recherche conduite en parallèle dans le cadre du programme PREDIT sur le sentiment d'insécurité .

Les résultats dont nous disposons dépendent beaucoup des instruments de mesure :

- **le ressenti du personnel** du transport s'exprime sous forme de peur et d'exaspération (à tempérer dans les réseaux ou chez les personnalités calmes), l'insécurité ressentie semble la première source de stress . Paradoxalement elle s'exprime plus chez les conducteurs que chez les contrôleurs (métier qu'ils ont choisi de préférence à la conduite ?)
- **le ressenti du public** est difficile à saisir :
  - les baromètres d'opinions des clients des TC font ressortir l'insécurité comme une des 3 ou 4

<sup>15</sup> **Dans ce ciblage l'image des institutions et l'aspect relationnel des jeunes avec elles semble très important .**

<sup>16</sup> On se reportera à l'ouvrage de Michel Wieviorka (Violence en France) établi en coopération avec la RATP .

"C'est une spécialité bien française que les violences urbaines prennent pour cibles les institutions ou les services publics. Dans d'autres pays, où de la même façon, le chômage et les exclusions sont à l'ordre du jour et où les rapport sociaux propres à l'ère industrielle se défont, la violence s'oriente différemment, et ses protagonistes ne sont pas tentés d'en découdre avec les institutions, précisément parce qu'il n'en attendent pas ce qui est attendu en France . On n'escompte pas de l'état qu'il prenne en charge les problèmes sociaux du quartier ..."

<sup>17</sup> UTP. Rapport de Branche (CCNTUV) . Avril 1999 .

<sup>18</sup> Les enquêtes de victimation citée plus haut font ressortir des ordres de grandeur comparables de risque dans la vie courante .

<sup>19</sup> Valeur, à notre avis, non significative en raison d'un taux de déclaration par les victimes variable et faible .

<sup>20</sup> Valeur réseaux de province .

premières causes d'insatisfaction suivant le réseau ou la période vécue,<sup>21</sup> **et la situation française est mauvaise par comparaison aux autres pays d'Europe** .

-les causes de non usage des transports publics font d'abord ressortir les causes objectives liées au service : celles de mauvaise desserte, de temps de transport plus élevé que celui de la voiture individuelle, de fréquences insuffisantes (en soirée la sécurité prend plus d'importance mais pour des flux très faibles),

-les citoyens, en matière de qualité de vie urbaine, et si on leur pose la question de façon très générale, considèrent souvent comme majeures les préoccupations suivantes : environnement, sécurité, emploi,

**L'étude sur les peurs<sup>22</sup> montre clairement le rôle sécurisant du personnel à bord des véhicules : ainsi la présence rassurante du conducteur à bord des bus est extrêmement appréciée, et son absence dans le métro, (et dans le tramway, en raison de la cabine fermée) sont des handicaps .**

## **6. Synthèse du contexte d'activité des transports publics depuis 1975 au regard de la sécurité .**

**Sur le fond positif de l'amélioration qualitative et quantitative de l'offre de transport au cours des 25 dernières années ainsi que de tarifications prenant en compte les difficultés sociales,**

**nous avons identifié plusieurs facteurs qui fragilisent ou agressent le système du transport :**

- **la vie urbaine éclatée laisse de plus en plus d'interstices où les règles de lien social sont mal régulées. Le transport urbain est par son activité même au front de cette difficulté,**
- **l'environnement devient de plus en plus agressif, avec la forte montée de la délinquance et des violences urbaines, notamment chez les jeunes et dans les quartiers en difficulté . Cette clientèle et ces lieux ont un poids important dans l'activité des transports publics,**
- **les choix tarifaires marketing et organisationnels font que, tel qu'il a été conçu depuis 20 ans, le système transport est largement ouvert à l'entrée et son personnel est bien inégalement impliqué dans la construction de règles d'usage du lieu du transport.**

Nous procéderons ci après :

- à une comparaison internationale,
- à une analyse du fonctionnement du système français,
- à l'élaboration de propositions de recommandations .

---

<sup>21</sup> L'étude Marc Gilles sur les attentes du public des TC dans 9 villes d' Europe (PREDIT 1997), fait, en matière de sentiment d'insécurité, **ressortir la mauvaise performance française : "les personnes qui ne se sentent pas du tout en sécurité dans les TC sont 11% en France et 2% dans la moyenne des villes d'Europe, la France ayant la plus mauvaise performance"** .

<sup>22</sup> Gart, 1998, D. Rapoport .

# **3. Comparaison internationale de stratégies**

# COMPARAISONS INTERNATIONALES DES STRATEGIES DE SECURISATION DANS LES RESEAUX DE BUS , DE NEW YORK, LONDRES, HAMBOURG, BARCELONE, TERRASA,<sup>23</sup> AVEC LA SITUATION COURAMMENT RENCONTREE EN FRANCE .

## 1. *Méthode de comparaison :*

Nous avons cherché dans les comparaisons, à faire ressortir:

- les caractéristiques de l'**environnement** social (plus ou moins respectueux de la règle, plus ou moins conflictuel ),
- les caractéristiques du **service transport** et de l'**action de sécurisation** ,
- **le résultat obtenu** en matière d'ambiance, de sécurité et de stress des chauffeurs, ainsi que de fraude et de vandalisme .

Les caractéristiques du service et de l'action de sécurisation ont été elles-mêmes analysées selon le canevas suivant :

- qualité de la prestation de service,
- actions pour structurer les règles d'usage des lieux du transport,
- actions de prévention et de coopération avec l'environnement,
- implication des métiers de conduite, des métiers de contrôle ,  
efficacité des moyens de répression .

Nous avons donc cherché à voir en quoi le résultat en matière de maîtrise des lieux découle de l'interaction entre l'environnement social et le service transport (service qui est complété des actions de sécurisation) .

**ENVIRONNEMENT + SERVICE + SECURISATION = RESULTAT :**

***Ambiance, sécurité, stress,  
fraude, vandalisme.***

---

<sup>23</sup> Les visites ont été réalisées de décembre 98 à mai 99. Cette comparaison est développée dans les pages suivantes avec un rapport spécial sur New-York.

## 2. Les stratégies mises en œuvre dans les différents pays et leurs résultats sont les suivants :

### A New-York<sup>24</sup> :

Toute la stratégie opérationnelle est fondée sur la création de règles d'usage à l'entrée dans les lieux du bus et du métro. En ce qui concerne le bus, la montée par la porte avant (même pour les bus articulés) n'est possible que si le conducteur est à son poste (s'il est occupé à faire monter une personne en fauteuil roulant, la porte est fermée et tout le monde attend dehors). La montée se fait sur une file unique dont la signalétique est particulièrement claire et présente. Le passage précis "bien devant le conducteur" est physiquement obligé. Le conducteur est en contact avec le public et n'a donc pas de cabine. Le paiement se fait par validation systématique avec une carte magnétique ou par des pièces de monnaie dans une boîte automatique sécurisée (ce qui est une cause de diminution de son stress). Le conducteur valide le bon paiement qui s'affiche aux yeux de tous en précisant la catégorie tarifaire. Le conducteur est le témoin du bon paiement, très attentif, prêt à rappeler le respect de la règle. Sa phrase est dans ce cas standardisée : "Monsieur le prix est de 1 dollar et demi". Si le non-paiement persiste, le conducteur dispose d'une grande latitude d'appréciation pour appeler la police (appel radio discret ou même flash à l'extérieur du bus) s'il se trouve en présence d'un récidiviste, mais il pourra aussi ne rien faire dans une situation qui lui paraît devoir être oubliée. Toujours est-il que l'entrée dans le bus est tellement conditionnante, et le système de justice et de police<sup>25</sup> suffisamment sévère avec les récidivistes de la fraude (elle est qualifiée de vol de service), que le taux de fraude est réellement de 1%, sans dégradation notable le soir dans les lignes de banlieue très pauvres. Il n'y a pas de contrôle, les rôles ne se superposent pas : la maîtrise du lieu d'entrée est de la responsabilité du conducteur.

L'attitude des conducteurs est très "cool", toujours dans le registre "adulte-adulte"<sup>26</sup>, elle est donc très peu conflictuelle. Elle est notamment très peu jugementale ; ainsi les conducteurs diront d'une façon très homogène :

- "oui les jeunes sont très turbulents, mais c'est l'adolescence !"

- "si un ivrogne ou un caractériel me crache dessus - cela arrive quelquefois - je ne prends pas cela pour moi personnellement, je vois bien que c'est lui qui a un problème."

Le détail de la description de l'environnement est donné en annexe. Si la criminalité de sang est forte (mais en diminution), la criminalité générale est comparable à celle de la France. La culture locale donne une bonne base de respect des règles de civilité : faire la queue, ne pas jeter de papiers. Néanmoins ne sous-estimons pas la difficulté du métier du conducteur dans une très grande ville où drogue, pauvreté, contrastes sociaux sont très présents. Les taux de vandalisme et jets de pierres nous ont paru le quart des taux français, et les taux d'agressions analogues, aux taux français.

**En conclusion, New-York, dans un environnement difficile, arrive à de très bons résultats : fraude très faible, stress conducteurs bien maîtrisé, en s'appuyant sans sophistication sur deux bases très simples :**

- un conducteur très responsable de la surveillance du bon paiement à la montée dans le bus<sup>27</sup> (dont l'ergonomie est très bien étudiée),

<sup>24</sup> Ce paragraphe sera particulièrement développé à la fois parce que nous l'avons étudié suffisamment en détail pour en garantir l'analyse et parce que ce cas nous paraît plein d'enseignements pratiques. Une annexe complète est disponible.

<sup>25</sup> La police est très présente dans le métro à New-York, mais très peu dans les bus.

<sup>26</sup> Adulte-adulte pour reprendre la terminologie de l'analyse transactionnelle. On notera à cette occasion la diversité des positionnements des conducteurs français dont l'attitude est plus affaire de personnalité ; cette attitude est trop souvent de parler aux clients depuis la position "parent-normatif" du préposé du service public régalié s'adressant à l'usager assujéti. Cette position a évidemment un potentiel conflictuel fort et conduit certains conducteurs à basculer, après avoir connu des difficultés, dans la position inverse faite d'une crainte excessive, et d'un repli sur eux-mêmes dans un sentiment de dévalorisation.

- un système Justice -Police traitant avec soin les récidives de la fraude.

### **Les bus de Londres :**

**Deux types de bus<sup>28</sup> sont en opération : des bus avec ou sans receveur .**

Dans les bus sans receveur, la montée se fait par l'avant, . Il n'y a pas de validation systématique et le conducteur procède à la vérification des titres à vue d'une façon assez soignée. et les comptabilise. Le conducteur est dans une cabine vitrée. Il a la consigne, en cas de non-paiement, d'arrêter le bus et d'appeler les renforts. En dépit d'un taux de contrôle assez faible, et d'un montant d'amende forfaitaire peu dissuasif (5 Livres) le taux de fraude reste inférieur à 1 pour cent. La prise en charge des incivilités par le système Justice - Police est plus efficace qu'en France.

**Dans les bus avec receveur** la montée se fait par l'arrière. Le receveur est en contact avec le public ,sans être dans une cabine . **Paradoxalement, les taux d'agressions sur les personnels sont plus forts dans l'exploitation avec receveur, et le taux de fraude qui reste proche de 1% est plutôt supérieur dans ce type d' exploitation qu'avec un conducteur seul . L'exploitation avec receveur conduit à un prix de revient kilométrique supérieur de 40% pris en compte par les contrats de délégation de service, mais cette solution ne semble pas avoir d'avenir.**

Nous avons été frappés par un niveau assez élevé de vandalisme et de saleté à l'intérieur des bus : papiers gras par terre etc. Nous pensons qu'il y a un lien entre l'enfermement du conducteur et le relâchement dans l'ensemble de l'espace bus.

Le niveau général de criminalité à Londres (hors crimes de sang), est assez fort. En revanche la discipline du public est, comme c'est bien connu, meilleure qu'en France. Pourtant dès que sur le réseau ferroviaire régional le taux de fermeture et de contrôle baisse ,le taux de fraude augmente très fortement dans les proportions françaises. Nous classerons donc cet environnement comme difficile .

**En conclusion à Londres : les résultats sont semblables à ceux de New - York, stress des conducteurs et fraude sont bien maîtrisés . Deux enseignements semblent ressortir: l'enfermement du conducteur dans sa cabine livre l'intérieur du bus à plus de désordre , le receveur coûte très cher mais n'apporte pas d' avantage**

### **Les bus et le réseau de Hambourg :**

**Ce réseau se caractérise par la généralisation du self service et l'ouverture du métro.**

Dans le métro la vente des billets est automatique et le seul personnel fixe se trouve sur les quais pour surveiller les lieux ainsi que l'arrivée et le départ des trains. Ces agents de quai sont en cours de suppression ( multiplication du nombre de caméras et des équipes mobiles voir ci après) ce qui provoque d'ailleurs un certain sentiment d'insécurité dans le public.

Dans les bus, le jour, le conducteur intervient lors de la montée des voyageurs pour vendre des tickets aux voyageurs montants dans la file bien délimitée qui passe devant lui. Les voyageurs munis de tickets ou les fraudeurs montent par les autres portes ;s'ils sont montés par la porte avant, ils disposent d'une file qui évite le conducteur .

Dans les bus de nuit les conducteurs sont censés surveiller la montée par la porte avant de tous les voyageurs et vérifier les titres vue . En fait leur rôle est assez passif et ils ne font pas de véritable vérification . Leur attitude est avant tout philosophe face à la clientèle de nuit qui au centre de Hambourg est assez marginale. .

**En revanche la lutte contre la fraude est organisée de façon très dynamique. Une société filiale** utilise du personnel bien entraîné qui travaille en équipe et qui procède à une surveillance mobile du territoire, en reconnaissant par exemple le public indésirable<sup>29</sup>, et qui se porte sur les lieux de fraude de façon très ciblée . Le taux de fraude est de 3 % (plus fort la nuit on se détourne de la question).

Le vandalisme est assez fort et en croissance constante; son taux est semblable à celui des grandes villes françaises .

Sur l'ensemble du réseau l'environnement ne nous a pas semblé poser de grands problèmes .La population est assez homogène et d'un comportement discipliné. La clientèle marginale du centre ville est assez passive.

---

<sup>27</sup> Pour le métro le même principe de simplicité prévaut :l'appui se fait sur le métier de policier ,et sur la surveillance des lignes de péage .Il n'y a pas de contrôles à l'intérieur du métro .

<sup>28</sup> Bus à 2 étages .

<sup>29</sup> Et en obtenant de la Justice des condamnations d' interdiction de séjour dans telle ou telle station de métro

**En résumé à Hambourg** : le système , très permissif à l'entrée sur les lieux du transport , nous a semblé à peu près en équilibre dans un environnement peu agressif .grâce à un contrôle tonique , mais bien accepté .Néanmoins les dérives du vandalisme et de la fraude la nuit au centre ville sont des phénomènes imparfaitement maîtrisés .**L' organisation de la surveillance mobile des lieux et de la lutte contre la fraude est d'un très grand dynamisme . Elle est confiée à une filiale spécialisée dans la sécurité et dont on peut craindre une dérive "militariste "et une coupure avec les métiers de base du réseau, si elle devait avoir à répondre à un environnement plus difficile** . Les doubles consignes données aux conducteurs de bus de ne pas s'occuper du paiement à la montée le jour et de surveiller le bon paiement la nuit n'emporte pas l'adhésion des conducteurs et s'avère non réaliste.

### **Les réseaux Espagnols de Barcelone et de Terrasa :**

Ce qui frappe dans l'environnement espagnol c'est l'exceptionnelle homogénéité de la population. De même la ville est homogène et compacte : il y a peu de zone périurbaine, ni de grands ensembles isolés de leur environnement.

De même la société espagnole est encore structurée par des liens de proximité : proximité familiale, proximité du quartier. Ainsi à Terrasa, ville de 200.000 habitants, proche de Barcelone un contrôleur confronté à un jeune fraudeur trouvera plus efficace de faire une démarche auprès de sa famille que de lui donner un procès-verbal.

Les réseaux de transport sont encore imprégnés d'une tradition commerciale donnant une très grande importance au recouvrement de la recette . L'implication du conducteur dans la vente et la vérification du bon paiement vont de soi .

**Barcelone** : le système est celui de la montée par l'avant ,de la validation systématique des titres magnétiques et du contrôle par un corps de contrôleurs. Si l'on regarde les résultats ( le taux de fraude est de 2 % , absence de stress des chauffeurs ) la situation paraît satisfaisante . En fait l'équilibre du système nous a paru précaire. La motivation des conducteurs pour vérifier véritablement les titres est faible , les oblitérateurs sont situés derrière eux. Le système Justice -Police n'a pas d'efficacité pour faire payer les procès-verbaux , le vandalisme est assez présent et en augmentation rapide. Sur une ligne du centre ville de Barcelone la proportion de voyageurs marginaux de la zone portuaire est assez forte. Le réseau, qui ne peut pas compter sur l'efficacité des PV, a développé une méthode de contrôle par des vigiles qui y dissuadent physiquement les voyageurs sans billet de rester à bord des bus.

La société espagnole est en mutation ( couramment les espagnols disent qu'ils rencontrent les problèmes français 10 ou 15 ans après ) . Le système actuel est bon dans ses caractéristiques théoriques, mais faible dans sa pratique . Il risque de ne pas résister à l'évolution des mœurs.

**Terrasa** :le système est aussi celui de la montée par l'avant, de la validation systématique des titres magnétiques et du contrôle par un corps de contrôleur. Mais la pratique est assez différente de celle de Barcelone. Le réseau a conservé une implication commerciale très forte dans le recouvrement de ses recettes . Les mentalités sont restées très provinciales : frauder ou voler est un acte grave qui concerne toute la famille. **Les conducteurs sont très accueillants (le bonjour et le croisement du regard sont explicites ) et s'impliquent véritablement dans la vérification des titres . Le taux de fraude est extraordinairement bas : 1 pour mille** . Néanmoins le vandalisme et les graffitis à l'intérieur arrière des bus nous a semblé presque aussi élevé qu'en France et il s'agit probablement là du signe d'une mutation de société et d'attitude chez les jeunes qui impliquerait une stratégie préventive . Ce n'est pas réellement le cas actuellement .

### 3. **Quel regard ces comparaisons nous permettent elles de porter sur les résultats obtenus en France ?**

Il y a bien une exception française en matière de fraude et de stress du personnel de conduite des bus :

- le **taux de fraude** en France est couramment de 5 à 20 pour cent . **Le taux de fraude le plus courant dans les villes visitées est de 1 %**, taux que nous avons vérifié soigneusement comme étant vraisemblable, le taux le plus fort que nous avons rencontré est de 3% à Hambourg .
- le **stress du personnel** en France est fort, puisqu'il constitue l'un des soucis majeurs des agents et qu'il est la cause de nombreux conflits sociaux . **Dans les villes visitées le stress du personnel est beaucoup moins fort : il n'a pas pour cause principale la sécurité** et les relations avec le public , mais les causes classiques de stress connues depuis longtemps en France telles que le stress de la conduite automobile dans la circulation générale et le respect des temps de parcours sur la ligne de bus . **On ne nous a cité aucune grève pour cause d'insécurité.**
- La situation du **vandalisme** nous a paru à peu près semblable dans les différents pays (à l'exception de New-York où il nous a semblé être du quart des taux courants et lié à la forte maîtrise du lieu bus par le conducteur dans style positif) . Les réseaux en général nous ont parus fatalistes et même un peu négligents sur cette question.
- En ce qui concerne **les agressions** , les comparaisons sont très difficiles compte tenu des grandes différences existant en matière d'indicateurs . Les différents pays ne développent pas d'indicateurs concernant ce que nous appellerons les incivilités relationnelles avec le personnel conducteur et contrôleur. **En ce qui concerne les agressions graves elles sont , comme en France, statistiquement rares.**

### 4. **Comparaison des moyens mis en œuvre dans ces villes et ceux couramment mis en œuvre en France :**

- En ce qui concerne la **qualité de la prestation de service** proprement dite , **la France se situe à un bon, voire très bon niveau** . Si la corrélation entre offre-qualité de service et fréquentation semble forte, la corrélation entre qualité de service et ambiance-sécurité ne nous est pas apparue. (En revanche le bon nettoyage est bien un signe fort de maîtrise des lieux .)
- En ce qui concerne **la tarification sociale** , la France est clairement un des pays les plus avancés.
- Les pays diffèrent fortement dans leurs **stratégies opérationnelles de sécurisation mises en œuvre par les réseaux** (c'est à dire la définition précise des actions des métiers de conduite et de contrôle ayant comme objectif de structurer les règles d'usage des lieux.)
  - dans un environnement dur, New-York et Londres ont, avec succès, une forte stratégie préventive de la maîtrise des lieux s'appuyant sur la maîtrise de l'entrée,
  - dans un environnement plus facile Hambourg maîtrise moins bien des lieux ouverts ,en dépit d'un contrôle tonique,
  - la société espagnole ne pose pas (encore) de vrais problèmes dans ces domaines, mais elle nous semble en risque de revivre bientôt l'histoire française (au fur et à mesure que l'environnement se durcit, le conducteur se désinvestit de sa fonction de maître des lieux)
- Dans le **domaine de la prévention** en rapport avec l'environnement du transport , **la France met en œuvre des coopération institutionnelles ( CLS ) extrêmement complètes et sophistiquées** notamment en matière de relations de partenariats (Education ,Travailleurs sociaux ,Police ,Justice...) et d'emplois jeunes pour les actions d' ambiance .  
Nous n'avons pas trouvé d' équivalent à l'étranger . Citons néanmoins les mouvements associatifs anglo-saxons et leurs communautés de gestion des lieux .

### 5. **Synthèse de la comparaison internationale.**

**Un environnement dur** comme celui de New-York ou de Londres peut tout à fait être maîtrisé sous réserve d'adopter un système fermé s'appuyant sur l'implication des conducteurs ; la crédibilité de l'ensemble étant fondée sur la motivation de la justice et de la police à appuyer les réseaux dans leurs action auprès des récidivistes.

**Un environnement de dureté moyenne** comme il nous a paru à Hambourg peut aussi être maîtrisé avec un métro ouvert et des bus en self service . Néanmoins cela implique une présence dynamique pour maîtriser les lieux et une lutte engagée contre la fraude par des corps spécialisés (ici une filiale dont on peut craindre la dérive )ainsi qu'un appui solide de la justice et de la police

**Dans un environnement facile** comme celui de l'Espagne , les résultats sont bons à Barcelone en dépit d'une implication moyenne du personnel de conduite, et donne d'excellents résultats dans la ville moyenne de Terrasa avec une implication très forte de son personnel de conduite. Dans ces environnements faciles ,certains spécialistes locaux éclairés voient les menaces qui se profilent au cours des prochaines années avec l'évolution des mœurs , mais la capacité des système Justice-police à anticiper les évolutions de société devrait être développé .

**À l'issue de cette comparaison internationale il nous semble que la situation française a trois principaux aspects :**

- **notre environnement est pour la majorité des territoires d'une difficulté très ordinaire, et là nos performances en matière de stress et de fraude sont ( bien avant la crise actuelle des banlieues difficiles ) franchement mauvaises . Le bon sens voudrait que l' on se rallie à ce qui fonctionne bien à grande échelle à l'étranger ou dans les réseaux français ayant le mieux réussi : développement de stratégies de maîtrise des lieux du transport par 1) l'affirmation auprès du voyageur, dès l'entrée de celui ci, qu'il entre dans un lieu régi par des règles spécifiques dont celle du bon paiement et 2) l'appui pour affirmer cette règle sur une ergonomie adaptée de l'entrée (qui peut demander la "fermeture" du lieu) et l'implication relationnelle positive du personnel dès l'entrée des voyageurs 3) la réduction forte du nombre de cas d' infractions à transmettre à la Police et à la Justice et 4) "en retour " un traitement soigneux de ces cas, notamment des récidives, par ces deux institutions ,**
- **nous avons une spécificité française avec la crise actuelle de nos banlieues . Elle n'a pas d'équivalent dans les pays que nous avons visités . Elle justifie à l'évidence les politiques originales très élaborées qui sont en cours de développement en France (CLS, partenariats ,emplois jeunes ,tarifications sociales très fines ...), encore faut il que ces mesures qui traitent de cas particuliers ne nous fassent pas perdre de vue la nécessité d'une base pragmatique et efficace (citée plus haut )pour traiter le cas général,**
- **en matière de communication , le jeu d'acteurs entre les média , les autorités , le management des entreprises , le personnel et ses syndicats , est en France tout à fait atypique par référence aux pratiques internationales . Si partout les média ont une sensibilité qui les porte à dramatiser les événements d'insécurité dans les transports, un consensus interne se crée dans les autres pays pour éviter de dramatiser publiquement les difficultés (tensions internes des entreprises, tension avec la Police pour obtenir des moyens ) , compte tenu de la dévalorisation du service et de l'amplification des phénomènes d'insécurité qui en résulte .**

**Par ailleurs le cas de bus à receveur que nous avons rencontré prouve que le receveur n'est pas une panacée .** Dans les discours tenus en France, l' appel de plus en plus fréquent à la solution du receveur demande une analyse critique . Selon les comparaisons internationales faites , la valeur ajoutée du receveur dans le bus standard ( et même articulé à New-York ) n'est pas évidente , alors que son coût est considérable. En revanche la question reste ouverte pour le tramway.

# **4. Analyses de la situation française**

## **POUR UNE APPROCHE SYSTEMIQUE GLOBALE DE : l'ambiance, le bon paiement, la sûreté, les métiers du transport .**

Dans la situation de crise que nous vivons depuis quelques années en France en matière de sûreté dans les transports, nous sommes de plus en plus dans la prise de mesures dans l'urgence.

Telle grève dans les transports trouvera son dénouement dans la concession de quelques effectifs supplémentaires de police qui seront souvent bientôt affectés à une autre priorité, telle négociation sociale débouchera sur des avantages latéraux en matière d'effectifs ou de primes, telle réflexion de direction conduira à l'instauration d'un nouveau métier qui viendra se superposer aux métiers principaux sans véritable consensus sur leurs complémentarités avec d'éventuels effets pervers imprévus ;

Nous avons procédé à une analyse systémique des interactions entre acteurs concernant l'ambiance , le bon paiement , la sûreté et l'exercice des différents métiers du transport.

Comme cela a été examiné dans le chapitre concernant l'histoire de l'évolution du management des transports, notre organisation est marquée par :

- la spécialisation des métiers,
- la diminution de la présence humaine,
- l'ouverture des système : titres à vue , et souvent self service .

### **L'analyse ci-jointe montre que notre système de transports urbains est placé sous l' emprise d'une spirale négative que l'on peut résumer de la façon suivante :**

la liberté d'accès ( self service et titres à vue ) est perçue par une partie de la population comme une ambiguïté vis à vis de la règle du bon paiement . Une partie de la population doute que le transport doive vraiment se payer , une autre partie pense qu' il n'y a pas de raison de payer compte tenu du fort taux de fraude apparent . Ce taux de fraude élevé conduit à un durcissement du contrôle. Ce contrôle est peu crédible compte tenu du faible taux de paiement des procès-verbaux . L'ambiance du contrôle se trouve donc être très conflictuelle puisque le contrôleur n'est ni très légitime (le transports doit-il vraiment se payer ? ) ni très crédible (je ne payerai pas ce P V ! ). Cette ambiance conflictuelle conduit elle-même à des représailles ( jets de pierres etc...) et à du vandalisme , ainsi qu' à un premier niveau d'isolement du personnel de conduite. La superposition de nouveaux métiers (nous avons en France jusqu'à 5 métiers : conducteur , contrôleur , agent d'intervention -quelquefois de différents corps - , agent d'ambiance , agent de maîtrise, alors qu'à New-York il n'y a que le conducteur) . Le flou qui entoure les missions de chacun renforce le chauffeur dans la pensée qu'il est déchargé des questions relationnelles avec le public ce qui le renforce dans son isolement. Cet isolement conduit le conducteur à jouer un rôle de plus en plus faible dans l'accueil et la surveillance de l'entrée dans le bus ,ce qui boucle la spirale négative auto- amplifiée .

**Ce phénomène de perte des relations de proximité et d'isolement des métiers n'est pas particulier au personnel de conduite des bus.** On le retrouve aussi dans les métiers et de la police et du gardiennage des immeubles . La vie moderne urbaine étant de plus en plus éclatée, il est de la plus grande importance , **comme l'explique Sébastien Roché , que nous sachions inventer des spirales positives capables de recréer ses relations de proximité et des règles de vie sur les lieux du transport , de l'école , de la cour de l'immeuble et de la cage d'escalier.**

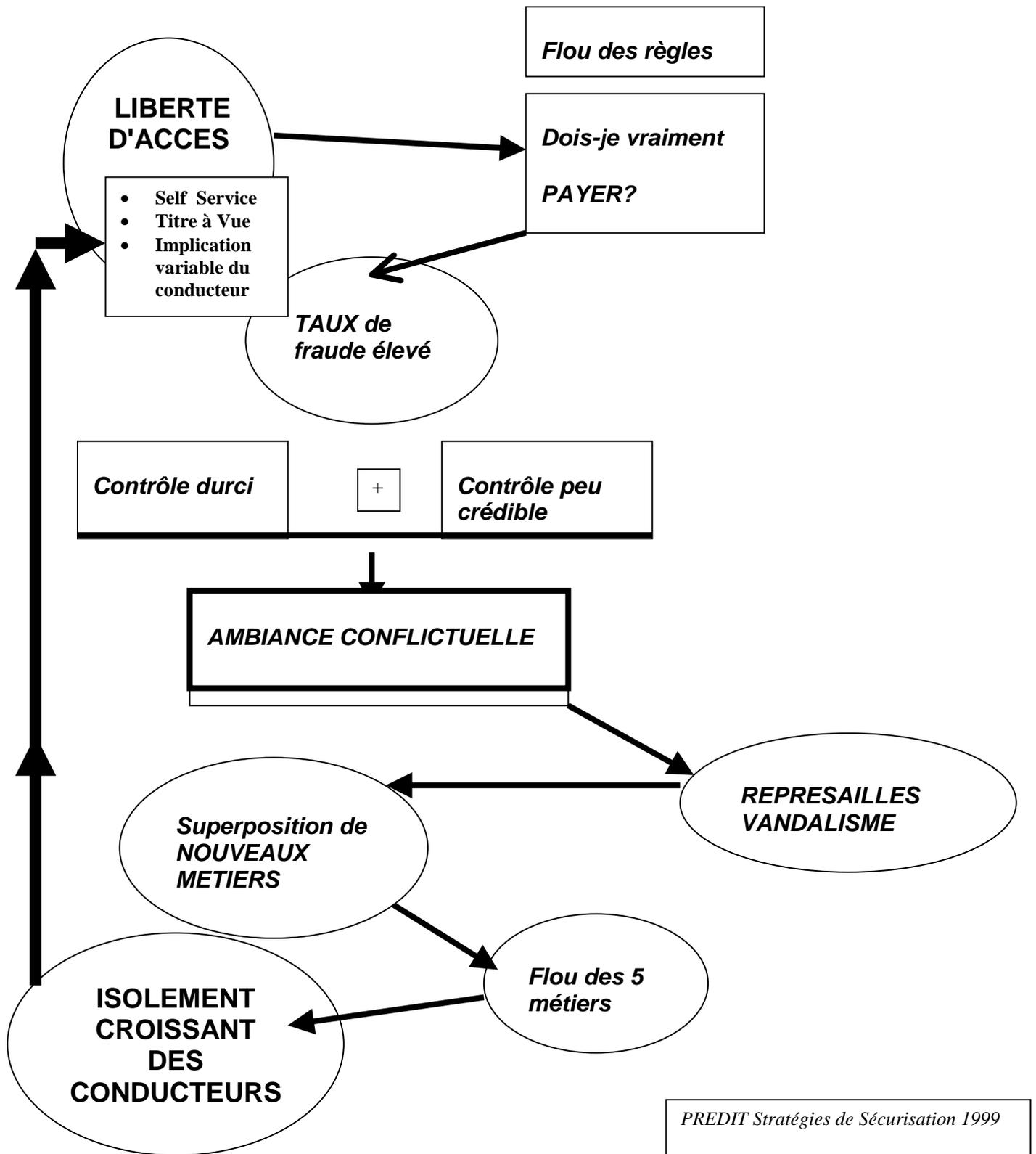
Nous avons procédé ci-joint à l'analyse de la montée par l'avant du bus et de la validation systématique, ainsi que de la responsabilisation du conducteur dans l'accueil des voyageurs. **On peut réellement constater un enchaînement vertueux** que nous avons détaillé dans le chapitre sur la gestion des lieux et dans l'annexe de compte rendu de cette pratique dans plusieurs réseaux de transports urbains.

**Nous proposons comme thème d'expérimentation et de recherche la création d'autres spirales positives :**

- soit spécialisées dans le monde du transport : création de dynamiques entre les cinq métiers du transport public cités plus haut, et conduisant à un renforcement de la maîtrise des lieux du bus, du tramway, du métro et à l'amélioration de l'ambiance du service,
- soit transversales entre les métiers, de l'éducation, du logement et du transport etc...

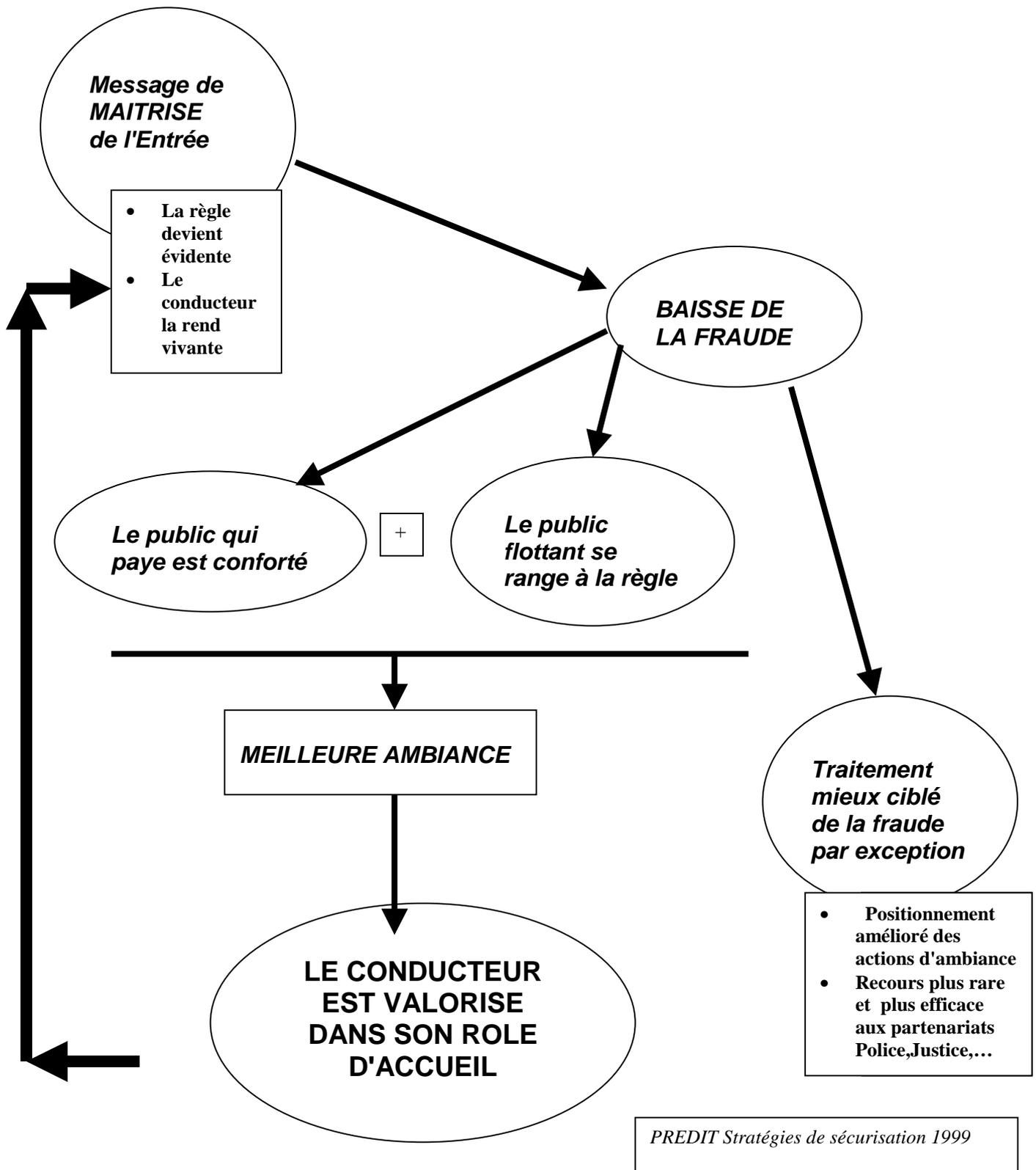
**Il est indispensable, du point de vue de la méthode, de sortir de la logique qui à chaque problème rencontré fait coller une solution trouvée dans l'urgence, et d'adopter une approche systémique plus large, en se donnant le temps des transformations.**

# UNE SPIRALE NEGATIVE DANS LE BUS: LIBERTE.ABUS.REPRESSION.



PREDIT Stratégies de Sécurisation 1999

**UNE EXPERIENCE POSITIVE DANS LE BUS  
 MONTEE PAR L'AVANT, VALIDATION SYSTEMATIQUE,  
 ET RESPONSABILISATION CONDUCTEUR  
 VALORISE DANS DU CONDUCTEUR**



# UN ESPACE PARTICULIER EST IL VECU COMME GERE OU COMME NON GERE ?

## Conséquences sur la maîtrise du lieu.

Les subtilités de la différence entre espaces publics et espaces privés ne sont pas évidentes pour toutes les personnes utilisatrices des lieux (notamment la notion d'espace privé ouvert au public).

Que perçoit le public en matière de maîtrise des lieux?

Le public perçoit clairement qu'un espace est ouvert ou non au public. Parmi les espaces ouverts au public, il peut distinguer :

- **Les espaces non gérés** :c'est notamment la rue,
- **Les espaces mis à disposition du public en self service** .C'est par exemple un parking payant sur voie publique, une cabine téléphonique, un bus articulés ou un tramway.
- **Les espaces explicitement gérés**, car le maître des lieux y exprime sa responsabilité par une relation directe avec le public et une présence évidente. C'est par exemple un parking géré en enclos ,un hyper-marché, un autocar..

### 1. Les ambiguïtés du self service.

Nous prendrons comme exemple le stationnement sur voirie. Les lieux et équipements mis à la disposition du public en self service, prévoient en général un paiement pour un usage . **En l'absence de représentant actif de l'institution, cette situation conduit l'utilisateur à ouvrir un dialogue interne sur la légitimité de ce paiement** . Les valeurs auxquelles la personne se réfère sont différentes de celles de l'usage citoyen de la rue par exemple. **Est-il légitime de me faire payer mon stationnement sur la voie publique ?**

De la même manière le transport public est-il vraiment un service qui se paye alors qu'il y a tant de gratuités et que je me considère moi-même comme défavorisé ?

Si la personne ne perçoit pas ou ne respecte pas la règle du lieu en self service, la société fait alors intervenir un système de sanctions qui est fort aléatoire dans son résultat<sup>30</sup>. Les mécanismes pénaux sont en effet durablement saturés, en France, tant au niveau policier que judiciaire et la probabilité d'une sanction effective est faible .

Dans quels lieux les citoyens sont-ils murs pour utiliser une prestation commerciale en self service? Regardons par exemple si dans tel lieu des petites activités privées mettent leur marchandise en vente de cette façon et peuvent faire confiance au civisme de la population (c'est quelquefois le cas des vendeurs de journaux en Suisse ; il n'est pas étonnant qu'on y paye de cette façon le tram, bien que l'évolution récente montre qu'il n'y a pas de situation acquise ) .

### 2. Un lieu peut changer de statut de gestion .

Quand un lieu est mis à disposition du public en self service, l'opinion commune est qu'il est difficile d'en changer le statut de gestion. Ces difficultés sont dans notre esprit amplifiées si le self service pose des problèmes comme de faire face à une ambiance de désordre. L'instauration d'une règle dans ce contexte paraît irréaliste .**Nous pensons au contraire que de nombreux exemples paradoxaux nous incitent à oser le changement** , sous réserve d'avoir évalué le potentiel d'évolution des mentalités du public et des personnels et construit une politique de communication adéquate .

---

<sup>30</sup> Ce n'est pas nécessairement le cas dans tous les pays .Les stratégies de type "broken windows" (vitre cassée )conduisent au contraire justice et police à attribuer beaucoup d' importance aux premiers niveaux de dysfonctionnements sociaux en raison des phénomènes d'amplification que l'on constate si l'on n'y remédie pas :si une maison a une vitre cassée qui n'est pas rapidement réparée ,la maison tout entière sera vite "squatée "et totalement vandalisée .

**Quand une Autorité décide qu'un lieu non géré deviendra géré , un maître des lieux s'installe .Exemples:**

**EVOLUTION DU TYPE DE MAITRISE DES LIEUX DU STATIONNEMENT A DIJON**

Se reporter à la contribution faite en mars 1999 aux carrefours du PREDIT: *innovation en gestion du stationnement payant* (Jean Delcroix , Sareco)

Rappelons le projet : à Dijon 360 places de stationnement payant par horodateur avaient une gestion qui ne donnait pas satisfaction :taux élevé de fraude ,nombre élevé de P.V.,faible taux de recouvrement des P.V .

Tout en maintenant les horodateurs , la décision fut prise d'utiliser des agents encaisseurs qui se portaient au devant des personnes désirant stationner pour leur proposer le paiement.

Maintenant 99 % des personnes payent. La majorité (94%) des personnes payent dans la relation acceptée avec l'agent encaisseur (5% des personnes continuent à payer par horodateur) .

Constatons l'enchaînement vertueux: la rotation des véhicules a augmenté de 23%,le taux de places libres est passé de 9% à 12% , **le nombre de P.V. a été divisé par dix (la conflictualité de la gestion du lieu a donc fortement diminué , la police et la justice sont moins sollicitées )** , le gain de recettes couvre les coûts de fonctionnement (emplois jeunes) .

**VALIDATION SYSTEMATIQUE, MONTEE PAR L'AVANT, IMPLICATION DES CONDUCTEURS DE BUS .**

En France dans les années 70, l'instauration d' abonnements avec titres à vue et l'accès et le paiement des bus en self service a pratiquement été généralisé suivi par celui des tramways . 20 ans après ,en raison d'un taux de fraude atteignant souvent 10 ou 20 % les autorités ont engagé un mouvement inverse qui s'est concrétisé dans les années 90 par quelques projets de changement des règles de gestion de l'accès au bus : validation systématique , montée par l'avant et implication des conducteurs de bus pour appliquer ces nouvelles règles.

Nous disposons maintenant d'une expérience suffisante pour porter un jugement sur l'effet de ces transformations .<sup>31</sup>

Nous résumerons ici les résultats principaux d'une dizaine de cas importants.

Le public accepte bien ce changement , quelquefois même il l'appelle de ses vœux (On se reportera à l'enquête Marc Gilles citée en annexe<sup>32</sup>) . Les conducteurs ,dans à un premier temps , sont assez souvent réservés en craignant les nouvelles relations avec le public. Néanmoins certains perçoivent de façon anticipée l'intérêt qu'ils peuvent retirer de l'accroissement de leur rôle et la revalorisation de leur métier, ce fut notamment le cas à Toulouse.

**Dans tous les cas, les opérations bien conduites ont été des succès : souvent le taux de fraude est divisée par 2, (et ramener ce taux de fraude au dessous de 5% en France a été prouvé possible), le public approuve la mesure et trouve que l'ambiance s'est améliorée, les conducteurs ont le sentiment d'un meilleur contact avec la clientèle** (de nouveau on se dit bonjour) et disent avoir retrouvé la maîtrise de leur bus .On ne note aucune critique d'abus d'autorité .<sup>33</sup>.)

<sup>31</sup> Cf la recherche jointe en annexe sur la suppression du self service dans plusieurs réseaux gérés par VIA GTI .

<sup>32</sup> Marc Gilles et Associés : Les transports urbains demain vus par les hommes et les femmes de 9 villes d' Europe : "Le ras le bol exprimé partout ...concernant le désordre anarchique lors de l'accès au véhicule ,aggravé par la fraude et favorisé par le système en libre service ...il convient d'instaurer une règle du jeu ..."

<sup>33</sup> Seules des personnes âgées bénéficiant de gratuités se plaignent (pour elles sortir une carte précieuse bien rangée dans le sac est une vraie contrainte .Peut être une solution peut-elle être trouvée en télé billettique, la carte pouvant être lue à travers le sac

**Quelles sont les raisons pour lesquelles un maître des lieux proche et actif n'est jamais contesté?**

**On se reportera en annexe à une analyse théorique de la relation triangulaire :**

- **Voyageur,**
- **Agent en contact,**
- **Institution .**

---

***Annexe d' analyse théorique :  
les bases structurelles du cercle vertueux de la gestion relationnelle des lieux.***

Analysons les relations qui structurent la relation entre le voyageur et son environnement pendant le voyage. Rappelons la structure fondamentale <sup>34</sup> dans laquelle JE( le voyageur) est en relation avec TU (l'autre) sous " le regard " de IL(l'institution ,la règle).

**Dans le lieu non géré** ou dans le lieu mis à disposition du public en self service, le voyageur est essentiellement seul , le représentant des institutions est absent ou ne joue pas de rôle vivant. La relation qui prévaut avec les autres voyageurs inconnus est plutôt une relation d'évitement. Confronté à la contrainte , (payer le transport, ne pas fumer, ne pas mettre les pieds sur les banquettes,) JE est en situation de monologue, il ne respecte pas cette règle si elle lui est étrangère ; JE se referme sur lui-même, ou sur le groupe qui l' accompagne .

Toute protestation d'un autre client , tout contrôle (a postériori )de la part de l'institution peut devenir conflit.

**Dans le lieu géré de façon relationnelle** l'institution est représentée de façon incarnée par un agent investi d'une responsabilité: la structure ( triangulaire) de relation entre le voyageur et son environnement en est profondément modifiée : JE(le voyageur )est mis immédiatement en relation avec TU( l' agent en relation avec le public ) dès le début de la consommation du service et cette relation crée d'emblée l' ambiance .Mais l' agent est aussi le représentant de l'institution (représentant de " ILS",ceux qui font les règles !). Cet agent est donc le lien relationnel entre le voyageur et l'institution donc le lien avec la règle. L' agent peut rendre cette règle humaine, vivante , accessible. Mais **son absence ou pire son indifférence détruit la règle.**

---

<sup>34</sup> On pourra se référer aux travaux de Dany-Robert Dufour ,Benveniste (Problèmes de linguistique générale),C S Pierce (Ecrits sur le signe). Les 3 termes JE, TU, IL sont nécessaires pour définir un rapport social.

**Plusieurs conditions doivent être remplies pour que cette structure triangulaire vertueuse fonctionne :**

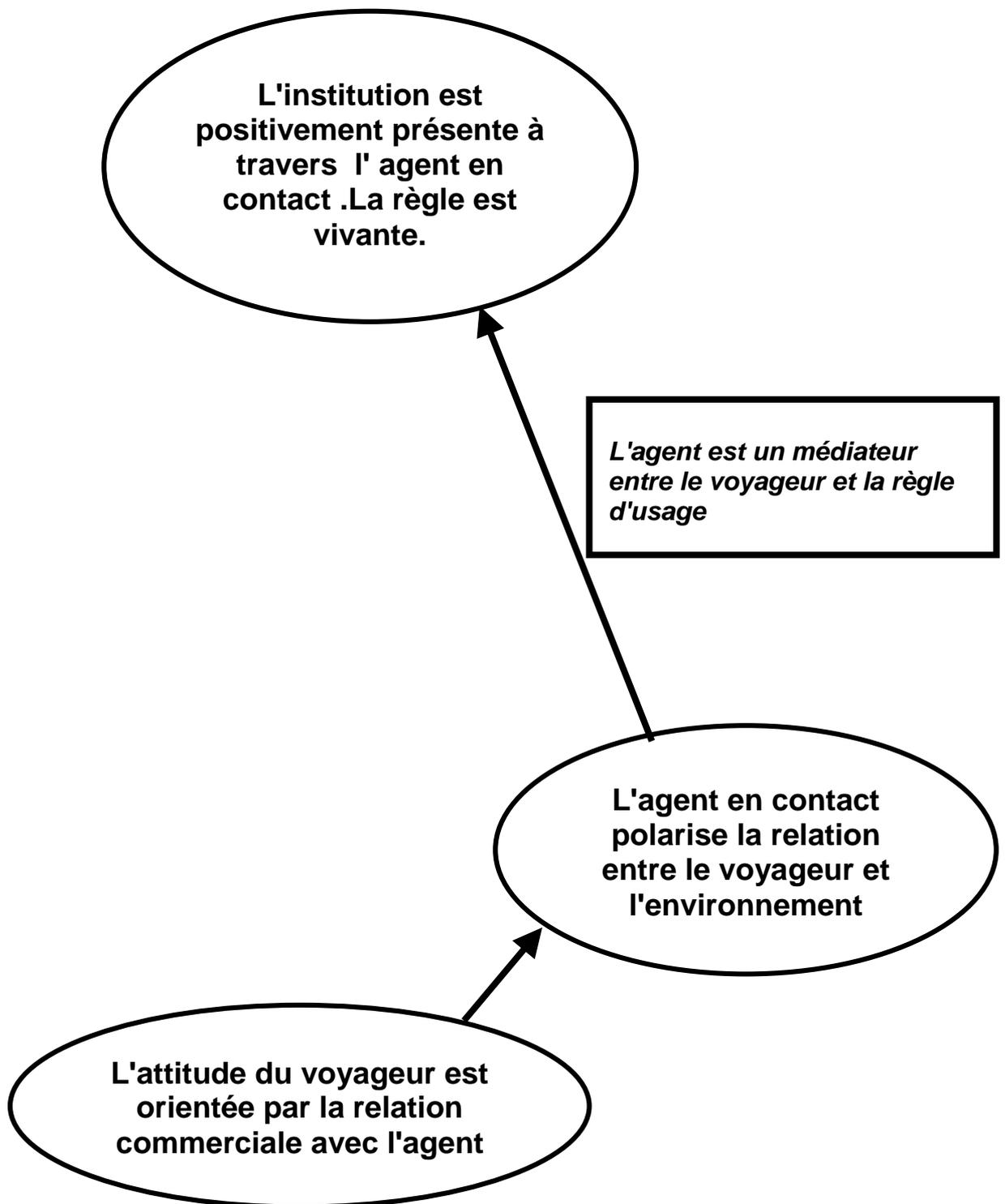
- Le rôle de l'agent en relation avec le public doit être consistant, **il ne faut attendre qu'une faible efficacité d'une simple "présence humaine"**,
- La relation entre le voyageur (JE) et l'agent en contact avec le public (TU) doit être **une relation positive** voire chaleureuse (la relation aimable de la caissière- hôtesse du supermarché en est un bon exemple), c'est une relation positive dans laquelle la "personne vivante", elle même, s'implique .
- <sup>35</sup>**Les agents en contact avec le public doivent réellement incarner les institutions et ne pas s'en distancier** (le conducteur qui devrait regarder les titres à la montée et dont le regard reste vague ),<sup>36</sup>
- **En cas de conflit grave la règle sociale doit réellement se concrétiser** (dans un supermarché par exemple le vol c'est grave ) , **ce qui implique un appui de la justice et de la police qui doit être d'autant plus efficace qu'il sera plus rare et plus justifié .**

---

<sup>35</sup> D'où l'importance de l'agent d'ambiance médiateur ("Grand Frère") dans les quartiers difficiles pour créer un vrai lien .

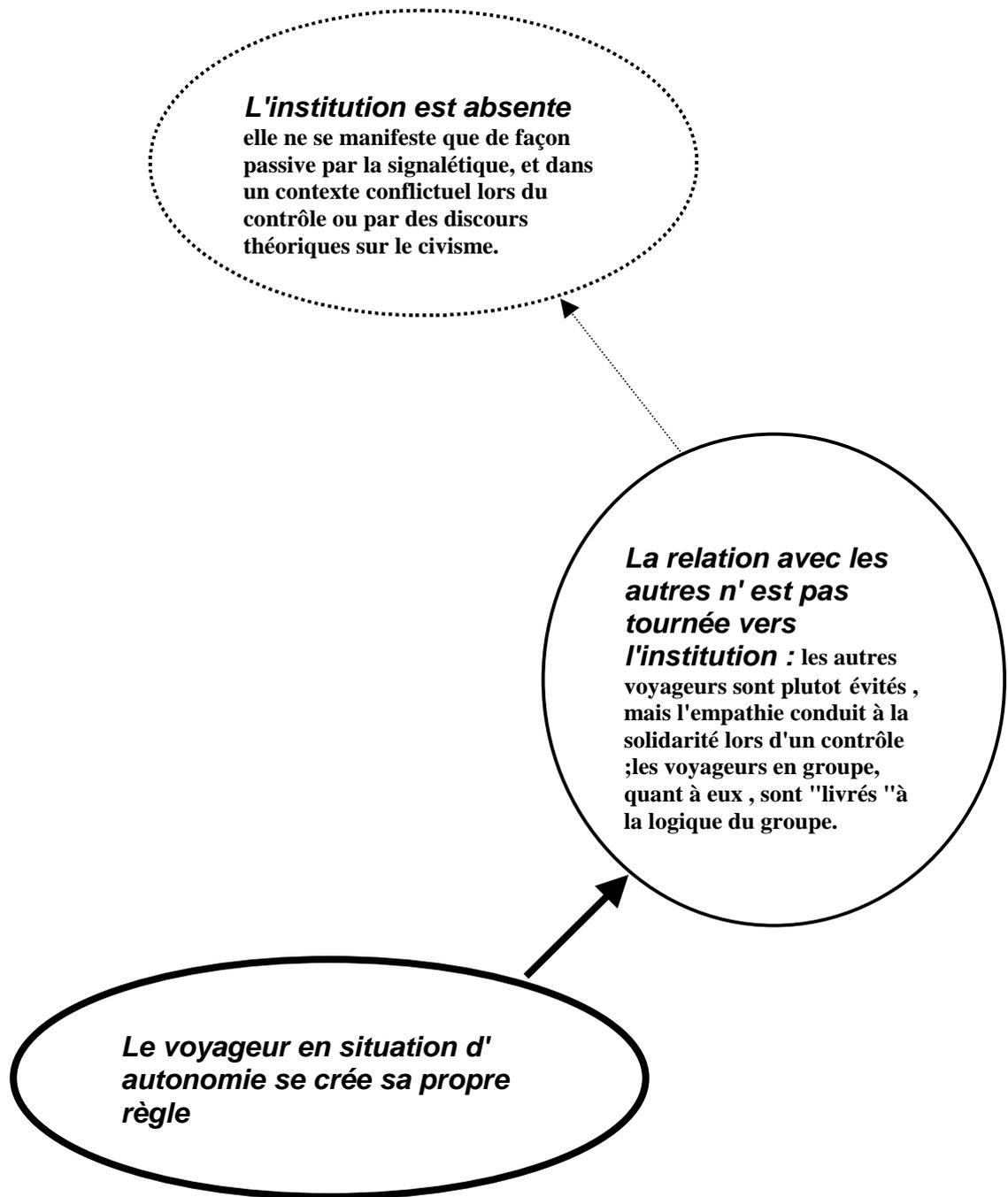
<sup>36</sup> D'où la nécessité de professionnaliser l'agent médiateur d'ambiance, pour que le respect des jeunes soit durable, c'est à dire que la règle soit respectée en présence du conducteur mais hors de la présence de l'agent d'ambiance .

**ESPACE GERE DE FACON RELATIONNELLE**



Par sa proximité , son implication , son attitude commerciale ,le rôle reconnu du métier , **la présence et le comportement de l'agent en contact avec le public structurent la règle d'usage du lieu** .Les voyageurs agissent sous son regard : **par exemple dans la validation systématique et la montée par l'avant ,il est fondamental que l'oblitérateur soit devant le conducteur et non pas derrière ,si l' on souhaite que la règle d'usage soit durable .**

## **Espace non géré ou en self service**



Dans le système en self service l' institution n'est présente que par des signes matériels, la signalétique notamment. Cette présence est donc faible .De même cette présence n'est pas incarnée par une relation personnelle. Lorsque le contrôleur arrive , la relation d'empathie avec les autres s'est déjà créée et jouera plutôt contre la règle . Lorsque le contrôleur apparaît il incarne la règle à travers une contrainte négative, et une suspicion. **Dans le système en self service la règle n'est ni forte ni attractive.**

## ELARGIR L'APPROCHE SYSTEMIQUE AUX PHENOMENES MEDIATIQUES

### 1. La logique des média .

#### Le transport : un secteur sensible .

Les transporteurs sont souvent scandalisés par la sensibilité toute particulière des média aux questions de transport . Cette sensibilité ne nous semble pas relever d'une volonté de persécution dirigée contre un secteur ou telle ou telle entreprise<sup>37</sup>, mais nous semble naturelle . Nous l' avons aussi rencontrée à l'étranger . Les media sont attentifs aux événements que l'on peut distinguer sur le bruit de fond du banal, avec une sensibilité particulière, entre autres caractères, pour la violence intentionnelle, pour ce qui entraîne la personne dans un destin collectif . L'accident de circulation des transports (rare et fatal), la violence entre des inconnus dans la scène fermée du véhicule de transport, le fait que le transporteur ait pris en charge ses clients, parlent bien à cet imaginaire .

#### Les quartiers difficiles : un devoir d' alerte de la part des média .

Souvent (du point de vue des transporteurs ou des pouvoirs publics) nous déplorons la publicité excessive que les média donnent aux violences urbaines dans les quartiers sensibles, en constatant les effets de mimétisme, d'auto-amplification, qui à l'évidence résultent par exemple du passage d'images de ces événements à la télévision .

Les média reconnaissent avoir des progrès à faire dans la déontologie de la véracité des images et des propos tenus . **Mais en revanche les média pensent faire œuvre utile en attirant l'attention sur un vrai problème que la société doit traiter au fond, et non en le cachant .**

### 2. Les jeux d'acteurs .

#### Le jeu principal et officiel .

En cas de crise les rôles sont clairs et sains : le transporteur donne un accès assez transparent aux informations, et présente les mesures qu'il a pris, et va prendre pour rendre plus improbable un tel événement, la Police promet de mobiliser des moyens supplémentaires, les syndicats s'affirment comme gardiens vigilants qui doivent (par la grève) arrêter le jeu lorsqu'il n'est plus jouable, les pouvoirs publics montrent leur rôle dynamisant entre les autres acteurs, et promettent éventuellement d'aider au financement de moyens supplémentaires .

---

<sup>37</sup> Bien que les média puissent éprouver quelque ressentiment contre les entreprises qui n'ont pas modernisé leur communication . En effet les média attendent de la transparence et une relation personnalisée . Il est fréquent que le jeu de rôle très institutionnel entre le management des entreprises, les Autorités Organisatrices, les syndicats, conduise à une forme de langue de bois qui irrite les média .

## Fiche maîtrise du lieu bus

### Les jeux complémentaires

Ils résultent des intérêts de chacun . De façon caricaturale les objectifs poursuivis peuvent être les suivants :

- Les autorités locales alliées aux transporteurs et aux syndicats expriment leurs solidarité totale avec les personnels, qu'ils sentent exaspérés, et sont prêts "à en rajouter un peu" <sup>38</sup> pour obtenir plus de moyens de la police nationale, des textes législatifs plus durs, une plus grande mobilisation de la justice,
- Transporteurs et Autorités organisatrices doivent gérer leurs intérêts respectifs pour la prise en charge des coûts supplémentaires, dans le cadre de leur contrat, ce qui peut conduire à des blocages,
- Les syndicats, quelquefois en surenchère concurrentielle auprès de leurs mandants, prennent appui sur les problèmes de sécurité pour mobiliser leur base ou obtenir des avantages d'un autre ordre (par exemple recrutements/conditions de travail); ou bien gênés politiquement par le thème de l'insécurité procèdent à une fuite en avant dans la grève parce que "c'est une façon de montrer que l'on fait quelque chose", alors qu'ils sont conscients que la grève "c'est mettre de l'huile sur le feu" ,
- La police, qui manque de moyens, et doit garder la mobilité de ses moyens pour gérer les priorités futures (l'insécurité dans les transports représente moins de 10% des violences urbaines), fait des promesses médiatiques de sortie de crise dont les autres acteurs se félicitent en public (il faut bien sortir de la crise) mais que par expérience ils ne jugent pas très crédibles.

**Ainsi les séquelles de la partie artificielle de la dramatisation des crises, puis la faiblesse des solutions trouvées dans l'urgence médiatique des sorties de crise sont souvent décevantes et stabilisent des positionnements étroits de la part des acteurs qui rendent encore plus difficile un travail de fond à long terme <sup>39</sup>.**

### 3. Vers une évolution ?

La situation actuelle française n'est pas une fatalité .

Nous en prendrons pour preuve :

- Les crises de sécurité dans la grande distribution (les rares mais réelles mises à sac de magasins), traitées sans les compliquer par des conflits sociaux, et en les gérant dans la discrétion, sans jeu de rôle public avec la police en ce qui concerne les moyens (les enseignes intégrant la fonction sécurité dans leur service même, et considérant que moins on fait appel à la police , plus on peut lui demander lorsque la situation est grave) .
- La situation dans plusieurs pays étrangers (cf. le chapitre comparaison internationale des stratégies) où le personnel comprend l'effet amplificateur de la grève et où transporteur et police ont une stratégie commune qui leur permet de gérer en cohérence les média,
- Les voix qui commencent à s'élever en France dans le monde syndical pour dire les effets négatifs (notamment au plan médiatique, et dans la relation avec le public) de la grève utilisée trop systématiquement) .

**Cette prise de conscience que l'engrenage actuel du jeu des acteurs (avec notamment ses effets médiatiques, commerciaux et psychologiques<sup>40</sup> négatifs) nuit à long terme à tous, peut fournir le terrain d'initiative de dialogue local ou national pour s'entendre sur un fonctionnement plus vertueux du système .**

**Nul doute que les média (qui ne sont quand même pas dupes du jeu actuel !) seraient alors eux mêmes tirés vers le haut .**

<sup>38</sup> Par exemple en minimisant les responsabilités internes

<sup>39</sup> Notre propos n'est pas de dire qu'il n'y a pas actuellement de progrès : la période récente a permis des progrès de coordination durables avec : la procédure des CLS, des mesures législatives sur la recherche de l'identité des contrevenants et sur les peines encourues suite à l'agression des employés ...

<sup>40</sup> Cette amplification médiatique alimente elle même cette obsession sécuritaire qui chez le personnel ou la clientèle prend dans certains cas des proportions névrotiques .

# **5. Vers la recherche de solutions**

## **L'EVOLUTION URBAINE DEMANDE QUE LES GRANDS METIERS SOIENT INVESTIS DANS LA MAITRISE DES LIEUX . L'ENJEU EDUCATIF .**

### **1. L'affaiblissement de la vie de proximité .**

Les lieux de vie traditionnels du village et du quartier urbain, regroupaient sur un territoire de taille humaine: habitat, école, commerces, ainsi que différentes formes de solidarités (religieuses, syndicales, ...) et même souvent le travail .

**Ces lieux de vie étaient les creusets de l'apprentissage des règles du moment et de la régulation de la vie en société .**

Les transporteurs connaissent bien les évolutions urbaines depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, où se mêlent causes et conséquences :

- équipement en automobile et développement des transports publics,
- choix de la maison individuelle,
- relocalisation des commerces dans les zones commerciales,
- relocalisation des emplois dans les zones de rocade et les entrées de villes,
- prolongation des études, emplois multiples dans les ménages,...

**tous ces changements vont dans le sens d'un étalement urbain conduisant à une baisse de la vie de proximité, à des modes de vie multipolarisés et désynchronisés, à une ségrégation croissante des espaces, à des situations d'anonymat notamment lors des transits d'un lieu à l'autre.**

Sébastien Roché souligne les " interstices " que la vie urbaine moderne laisse non gérés.

### **2. La spécialisation des métiers .**

**Pendant la même période l'évolution des métiers a été guidée par la spécialisation, la mécanisation, la délocalisation . C'est évident pour les métiers de la police ( spécialisation par missions, temps passé dans les véhicules, intervention sur appel), il en est de même pour les métiers du transport, des services aux immeubles, de l'enseignement . Des gains en matière de productivité ont été enregistrés à chaque étape (au moins de façon apparente) .**

**En revanche, le déficit dans le domaine relationnel entre les métiers et la population et dans la maîtrise des territoires est particulièrement lourd .**

**Pire c'est le sens même des métiers qui est altéré . Le progrès est identifié à la technique, l' évolution positive de carrière à l' éloignement du public; ceux qui restent toute leur vie professionnelle au contact du public sont dans une certaine mesure dévalorisés .**

**Ce sont aussi les savoir faire professionnels relationnels qui sont altérés : compétence et goût à dire la règle et à dialoguer du policier, investissement dans la dimension éducation de l' enseignement, habileté du chauffeur de bus à mettre de l'ambiance à bord, etc ... Tout simplement on ne sait plus faire, et donc on se replie sur soi .**

Comme le souligne Jean-François Révah (PREDIT 1999), ce repli sur soi est d'une intensité encore plus forte dans les métiers isolés de conduite et peut confiner à l'enfermement.

**Dans une période où la concurrence et les attentes du public appellent plus de service , ce hiatus conduit à une véritable crise .**

### **3. Les grands métiers doivent recevoir mission de gérer civilement leurs lieux .**

## Fiche maîtrise du lieu bus

Les nouveaux espaces commerciaux (quelquefois dans des zones sensibles), les nouveaux espaces de loisirs (cinémas multiplexes, parcs d'attractions), les espaces de restauration, ont mis au point les méthodes et les métiers de la maîtrise civile de leurs lieux : **ils n'utilisent pas de P.V. et ne connaissent pas de grève pour obtenir plus de moyens de police**. Ils travaillent avec des "taux de fraude" (la démarque inconnue des magasins) proches de 1% en France, valeurs analogues à celles que nous avons rencontrées dans les transports à New-York, ou à Londres. Leur action sur l'ambiance et les comportements se fait dans le registre positif et civil.

**Les métiers qui ont la responsabilité des espaces du logement collectif, de l'école, du transport, sont au défi de mettre dans leurs premières compétences la gestion des ambiances de la cage d'escalier, de la montée dans le bus, ou de la queue pour aller à la cantine. Ils sont au défi de le faire dans le registre civil.**

Comme le souligne Sébastien Roché (Cf Annexe) : "Si nul ne peut envisager de solution qui se passerait du recours à la répression, il n'est peut-être pas inutile de rappeler que la machine pénale est saturée. Elle ne traite qu'une toute petite partie des délits: 2 à 4% seulement reçoivent une réponse pénale. Le problème n'est pas de punir beaucoup plus le petit pourcentage de délinquants qu'on attrape, de faire un exemple, mais de trouver les moyens d'influer sur la plus grande partie."

**La prise de conscience par les métiers concernés que leur réussite, dans cette mission de paix par une voie civile, est une des conditions de leur crédibilité et de leur avenir, est essentielle. N'est-ce pas un indispensable chantier de communication interne aux entreprises? Cette nouvelle mission devra se traduire dans les compétences des personnes et l'organisation des entreprises; c'est un handicap considérable de devoir aborder un tel défi avec un système qui, dans beaucoup d'administrations et d'entreprises, affecte le personnel aux différents postes à l'ancienneté, sans reconnaître la qualification liée à la mise en œuvre d'une politique de maîtrise civile des lieux.**

#### 4. *Pour un appui équilibré du système de justice et police.*

Le taux de recouvrement des procès-verbaux confiés par les transporteurs au système justice-police-trésor est de quelques %.  
C'est évidemment catastrophique pour la crédibilité d'une action de contrôle face à des récidivistes qui refusent de payer.

**Le chantier de modernisation des textes et des pratiques administratives, demandée par les transporteurs pour la construction d'une répression crédible doit donc être poursuivi.**

**En revanche plusieurs juges nous ont sensibilisés au fait que les efforts devaient être mutuels, ce qui nous renvoie à l'obligation pour les transporteurs de sécuriser de façon civile leurs lieux.**

#### **Une anecdote illustrera ce nécessaire équilibre.**

Nous rendions visite à un Procureur qui s'est admirablement impliqué dans le recouvrement des procès-verbaux impayés dus par les fraudeurs des transports urbains de sa ville. Nous avons utilisé le tramway pour l'aller et le retour à ce rendez-vous. Nous n'avons rencontré aucun agents du réseau ni dans les stations et dans les rames, ni aucun signe physique clair marquant la règle du jeu du paiement. Sommes nous toujours sûrs que les efforts sont équilibrés dans les deux sens ?

#### 5. *Ouverture/fermeture et apports éducatifs de la gestion d'un lieu.*

La gestion des lieux, cour d'immeuble, bus, cour d'école, implique **la construction de règles spécifiques. Cette construction demande un degré adapté de délimitation voire un certain degré de fermeture du lieu.**

**Par ailleurs ces lieux doivent être ouverts pour échanger avec la ville.**

**Quel est le bon niveau d'ouverture ou de fermeture? Si le lieu est trop fermé trop répressif, il devient un instrument de rejet des autres. Si le lieu est trop ouvert et de ce fait non maîtrisé il devient un lieu**

## **Fiche maîtrise du lieu bus**

**de désordre** et manque à sa mission que nous avons évoquée de structurer les interstices délaissés par la diminution de la vie de proximité et d'éduquer.

**Nous pensons qu'il est indispensable de ne pas aborder ces choix de façon doctrinaire . Si de façon pragmatique nous trouvons le bon niveau de maîtrise, la vie dans ces lieux peut prendre un contenu éducatif fort pour les usages de la vie en société.**

**Si, par force, nous devons choisir un niveau assez poussé de fermeture physique, nous devons chercher à le compenser en créant divers liens avec l'extérieur .**

En ce qui concerne les transports publics, le niveau actuel de trouble appelle en France une plus grande maîtrise et une plus grande contribution de ce secteur à l'éducation aux pratiques d'usage social.

Disons le à nouveau, ce n'est pas un besoin général des services en France : le trouble d'insécurité n'est pas une insuffisance actuelle du commerce, de la restauration ou des loisirs. Ce n'est pas non plus une caractéristique générale des transports urbains dans le monde : nous avons examiné le cas de pays où l'ambiance des transports est maîtrisée .

## CHOISIR DE FAÇON REALISTE UNE STRATEGIE D' AMBIANCE ET DE SECURISATION .

### 1. De l'idéal au réel actuel .

Nous souhaitons idéalement un transport urbain totalement ouvert sur la ville .  
Les tramways modernes des centres urbains, outils de transformation de la vie urbaine, véritables trottoirs roulants, accessibles, transparents, conviviaux, symboles de communication et de liberté dans la ville retrouvée , sont un bel exemple de cet espoir .  
Le scénario *res publica* développé par Riccardo Petrella en coopération avec la RATP , en est une illustration pleine de force donnant toute sa place à la fonction sociétale des transports urbains .  
La réalité d'aujourd'hui comme nous l'avons vu (dans le chapitre sur l'analyse systémique) en est souvent fort éloignée .

Comment réagir face à ce décalage entre l'idéal à terme et le réel d'aujourd'hui ? Nous proposons :

- Ne pas nier le réel de façon doctrinaire . **Si un lieu ouvert est objet d'un trouble excessif , il doit être possible dans la redéfinition globale de sa gestion, d' envisager toutes les solutions, y compris la gestion maîtrisée de l' entrée des voyageurs . A défaut de prendre les mesures nécessaires on arrive au résultat inverse de ce que l'on souhaite, et pour reprendre les mots de Pascal "Qui veut faire l' ange fait la bête".**
- **Pourtant, lors de la définition des solutions pratiques et actuelles, il ne faut pas oublier le cap de l'idéal recherché à terme.**

### 2. La tentation d'un choix binaire .

Confrontés au trouble dans les transports, **la tentation est grande de basculer de façon binaire, dans des logiques principalement répressives .**

Tout y pousse le monde du transport . Cette solution évite d'avoir à nous remettre en cause :

- Elle nous permet de rejeter la responsabilité sur les autres : les parents , l'école , la justice , la police , ...
- Elle nous conserve dans notre attitude régalienne de détenteurs de l'autorité du service public donné aux captifs usagers .

**Comme nous l'avons vu , cette voie principalement répressive (éventuellement nécessaire dans une phase transitoire), n'est pas efficace à terme dans une activité de transport qui est avant tout une relation de service :**

- Elle engage des cercles vicieux "incompréhension- provocation- répression" , particulièrement faciles à amorcer dans les quartiers sensibles de la France actuelle, et qui sont sans fin .
- Notre société ne souhaite pas (heureusement) s'y investir .

### 3. La voie de la relation de service et de l'ordre civil .

Nous en rappelons très rapidement les principes:

- la règle du lieu est d'abord rendue très présente **par son intégration dans l'activité normale et positive du service** (délimitation symbolique et physique du lieu, personnalisation positive des relations à chaque opportunité, fluidité des flux , organisation des points durs comme les files d'attente ou les situations perturbées, implication constante du personnel dans la mise en situation conforme du lieu : par exemple le nettoyage constant chez Mac Do, l'acte de propreté étant naturellement intégré au métier, etc...)
- **la réponse civile aux manifestations du trouble** <sup>41</sup>se caractérise notamment par l'utilisation d'un personnel dont la mission est avant tout de se porter au devant des problèmes des clients dans une attitude d'accueil, le dialogue et la discrétion de l'intervention, l'appel à la police étant un dernier recours .

<sup>41</sup> La sécurité dans les espaces publics, André Midol .IHESI : En ce qui concerne les méthodes de Disney, la police elle-même le confirme : " Les méthodes de Disney pour sortir d'un bar une personne éméchée sont très différentes des

## Fiche maîtrise du lieu bus

L'effet positif sur l'ambiance et la sécurité est bien prouvé, on peut le constater d'une façon générale dans les services commerciaux et de loisirs (ou public et personnel jouent le jeu de la civilité) et quelquefois dans les transports (comme dans les services en autocar, avec pourtant des clientèles souvent jeunes et financièrement modestes.)

Ces démarches orientées clients donnent une large place à la relation de service dans les métiers. Elles sont en cours de développement progressif dans les entreprises de transport urbain avec un certain succès. Leur inspiration est de nature commercial-marketing. Elles sont assez bien adoptées par le personnel dans le cadre des démarches de qualité, avec pour finalité le développement de la clientèle et la résistance à la concurrence des autres modes de transport.

Mais cette démarche a ses limites quant on part d'une situation dégradée ou lorsqu'on se trouve dans un environnement difficile.

**Les démarches relationnelles de service avec la clientèle dans les quartiers difficiles sont beaucoup plus délicates à promouvoir.** Il s'installe souvent entre populations et conducteurs un ressentiment mutuel<sup>42</sup> (ressentiment chez les conducteurs qui pensent que les banlieues qu'ils traversent, leur ligne, leur métier, se sont dégradés; ressentiments chez les voyageurs parce qu'ils trouvent les tarifs excessifs...). Les approches commerciales sont alors vécues par le personnel comme manquant de sens dans un tel contexte.

Cette voie est donc difficile, mais c'est la seule voie de sécurisation positive. Elle n'est pas impossible puisqu'il y a des cas de réussite en France et à l'étranger. Les chapitres suivants approfondiront quelques pistes sur le plan du **management interne** des entreprises et de la **médiation**.

### 4. Les tactiques<sup>43</sup> d'actions complémentaires dans les situations difficiles.

Nous ne détaillerons pas ces actions qui ont fait l'objet de recherches antérieures financées par le PREDIT, et pour lesquelles un bilan des premières opérations menées depuis dans le cadre des CLS doit être fait.

Nous distinguerons :

- **les actions de consolidation du système transport lui même:**

-**sur le plan matériel** : elles rendent l'infraction plus difficile et augmentent les risques pour les contrevenants. Cabines anti-agression, durcissement des matériels contre le vandalisme, patrouilles d'intervention, systèmes d'alerte d'urgence, systèmes de localisation, équipes d'intervention sur appel, caméras...

-**sur le plan des règles** : renforcement et clarification du contrat d'usage du lieu et du service, réduction de la tolérance au trouble (zéro tolérance), ou réduction du seuil de l'intervention réparatrice (effacement des graffiti dans un délai garanti) ...

-**au niveau de la façon d'être** : formation à la résistance au stress, réparation aux victimes,

- **les actions d'ouverture du système sur son environnement :**

-**actions de communication** (rencontres dans les écoles, activités sportives, journées portes ouvertes, dialogue en cas de crise, media d'échange avec les voyageurs, formation à la prévention des conflits, polyvalence du personnel de conduite, activité d'agents d'ambiance proches des jeunes des quartiers concernés, mise en place de correspondants de ligne de bus auprès de la population, ...)

-**l'ouverture économique** par l'adaptation des **tarifs** publics ou le traitement de **situations économiques personnelles particulières**,...

- **la participation à un réseau d'acteurs partageant les mêmes finalités** : actions concertées avec les collectivités locales et l'Etat dans le cadre des CLS, notamment avec la Justice et la Police, les autres grands métiers de l'éducation, du logement et des autres réseaux : Poste, EDF, ... avec mise en place de systèmes d'informations réciproques, de médiations, de peines de substitution, ...

---

nôtres. La force intervient pas. Plusieurs personnes vont s'approcher du buveur et entamer avec lui une conversation tout en se déplaçant. L'autre, prise au jeu de cette discussion se retrouvera dehors sans avoir eu le temps de réaliser que cet échange amical visait en fait à l'éloigner."

<sup>42</sup> Violences en France, Michel Wiewiorka, Eric Macé (Face à l'insécurité, la médiation ?)

<sup>43</sup> Nous justifierons ce terme de "tactique" pour souligner que le grand nombre de solutions possibles ne permet pas de faire l'économie d'une stratégie.

### 5. *Recommandations concernant les actions complémentaires en situation difficile*

Nous manquons actuellement de recul pour faire une synthèse de ces actions qui ont des réussites bien roboratives à leur actif . Soulignons avec réalisme quelques points saillants :

- **Certaines actions ont des effets pervers très négatifs si certaines précautions ne sont pas prises** : par exemple un choix inadéquat de correspondants peut conduire à un système mafieux, la mise en place d'agents d'ambiance peut déresponsabiliser les conducteurs de leur rôle relationnel normal et générer de "nouveaux incendies à éteindre", etc ... la réussite étant dans la qualité du détail de l' exécution, la motivation , l' adaptation locale .
- **La nécessité, souvent, d' un travail fin qui fait passer de l'action de masse** (par exemple le contrôle massif des tickets) **à l'action personnalisée**, grâce notamment aux informations que peuvent s'échanger les partenaires (le transporteur, l'éducateur, le travailleur social, ...) . Il en résulte une possibilité de persuasion centrée sur les individus . C'est là un point très positif des partenariats .
- **Que toutes ces actions sont par nature "complémentaires" à des actions "normales". Que les actions complémentaires possibles sont très nombreuses . Une stratégie d' ensemble est donc nécessaire . Le cœur de la stratégie doit absolument rester le bon fonctionnement normal des métiers et du service de base . Métiers de conducteur de bus, de policier, d'enseignant-éducateur,... dont le management réussi reste la question centrale** . Il serait évidemment grave d'en faire l'économie en se centrant sur les actions complémentaires . Sur ce point la comparaison avec les exemples étrangers nous a semblé apporter un enseignement assez cruel .
- **Que l'amélioration spectaculaire de la coopération entre institutions (avec la justice notamment) ne doit pas faire oublier que certains points fondamentaux de notre droit ou de nos procédures ne nous permettent pas de traiter des problèmes importants traités ailleurs de façon naturelle** : comment obtenir un taux de recouvrement des PV<sup>44</sup> qui ne rende pas le contrôle dérisoire ? comment traiter les récidives de fraude ? comment signifier à des personnes franchement indésirables qu'elles ne peuvent pas s'approprier certains lieux ? etc...

---

<sup>44</sup> Voir Etudes et Recherches IHESI sur Les jeunes et les transports publics .

# POUR UNE MOTIVATION COMMUNE A LA MAITRISE DES LIEUX A TRAVERS LES MECANISMES DE DELEGATION DE SERVICE PUBLIC

Les acteurs doivent nécessairement s'interroger sur l' impact contractuel d'un projet de maîtrise des lieux .  
La construction d' un mécanisme gagnant -gagnant est nécessaire pour alimenter les mécanismes vertueux .  
Passons en revue les enjeux d'un projet de maîtrise des lieux .

### **1. Les enjeux qualitatifs:**

Ils nous paraissent partagés par les parties : réduction du sentiment d'insécurité ,amélioration de l'image du réseau ,paix sociale traduite sur le plan interne et sur le plan externe dans la qualité et la fiabilité du service .

### **2. Les enjeux quantitatifs:**

Ils se traduisent fortement dans l'économie du contrat . Nous distinguerons :

**Les coûts d' équipements** (caméras , durcissement du matériel ,modification de l'ergonomie des véhicules ,équipement de billettique,...)

#### **Les variations de coûts de fonctionnement :**

- Coût du personnel :
  - effectifs de contrôle et d' ambiance ,
  - effectifs de conduite en cas d'impact des mesures sur la rotation des véhicules ,
  - d' animation , de formation , de travail en groupe ...
  - en déduisant éventuellement les gains escomptés en présentéisme ...
- Coût du vandalisme ,
- Coût de fonctionnement des équipements de sécurisation ,

#### **Variation de la recette commerciale :**

- Ventes récupérées sur la fraude,
- Ventes induites par l'amélioration de l'ambiance du service,
- Effet de la baisse de la fraude sur la recette moyenne du déplacement et éventuel impact contractuel,
- Effet de nouvelles tarifications notamment sociales.

Toutes évolution de l'environnement ou toute réalisation d'un projet de changement conduira à une évolution forte des enjeux ci-dessus. **Il est fréquent que la situation soit bloquée parce que les acteurs ignorent ou ne reconnaissent pas l'impact des mesures sur ces enjeux contractuels.**

**Il serait donc important que des recherches expérimentations permettent de donner aux acteurs une meilleure lisibilité, pour faciliter l'élaboration de projets communs.**

## PRODUCTION DE SERVICE TRANSPORT: A QUELLE MODELE D'ORGANISATION SE RATTACHE T ON ?

Ce chapitre comprend deux parties :

- **L' analyse critique de la pratique historique de la création et de la superposition des métiers du transport , et l'examen d' une stratégie alternative de recentrage en équipe sur le métier de base,**
- et un exercice , un peu caricatural , mais dont les résultats nous paraissent instructifs, de rapprochement entre :
  - d'une part les **paradigmes taylorien / qualité totale -zéro défaut**, qui ont joué un rôle si important dans la mutation de l'industrie et des services,
  - d'autre part les stratégies répressives/préventives en matière de sécurisation .

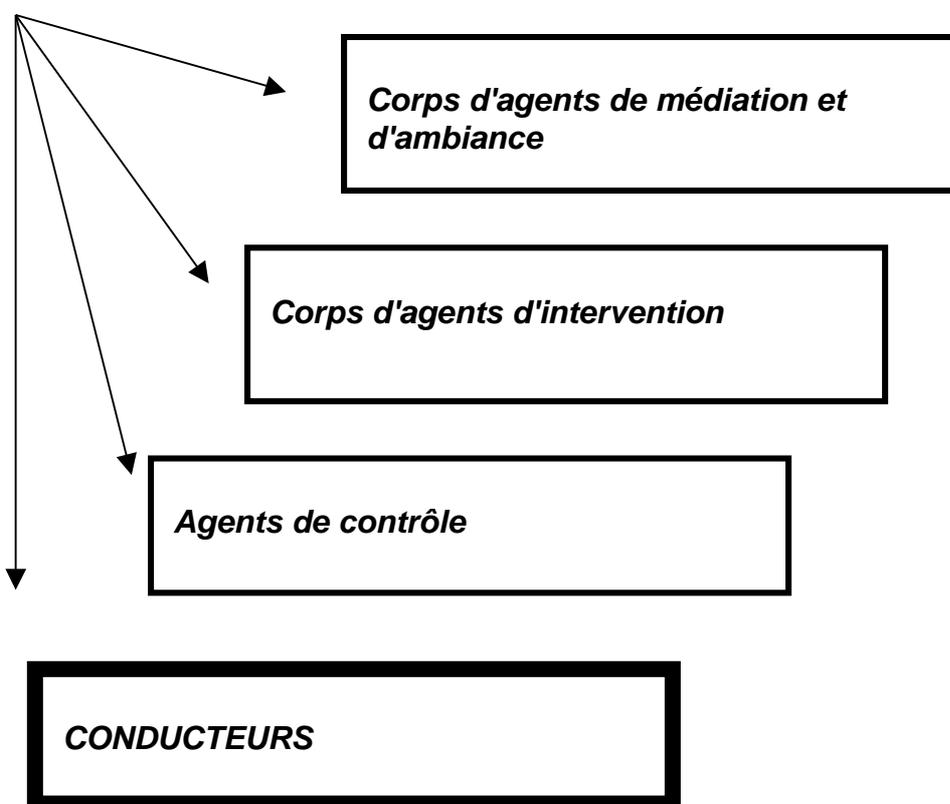
Nous suggérons d'utiliser la "véritable mine" formée des solutions aux approches zéro-défaut comme une source de pistes de progrès managériaux dans la mise en œuvre de stratégies de sécurisation inspirées par la maîtrise préventive du service .

## STRATEGIE DE CREATION ET DE SUPERPOSITION DE METIERS A PARTIR DU METIER DE CONDUCTEUR

Face aux difficultés rencontrées dans l'exercice du métier de conducteur, lui-même soumis aux contraintes de son environnement, cette stratégie a consisté à décharger le métier de conduite et à créer des métiers nouveaux, qui constituent autant de couches dans l'organisation.



**+/-d'animation maîtrise**



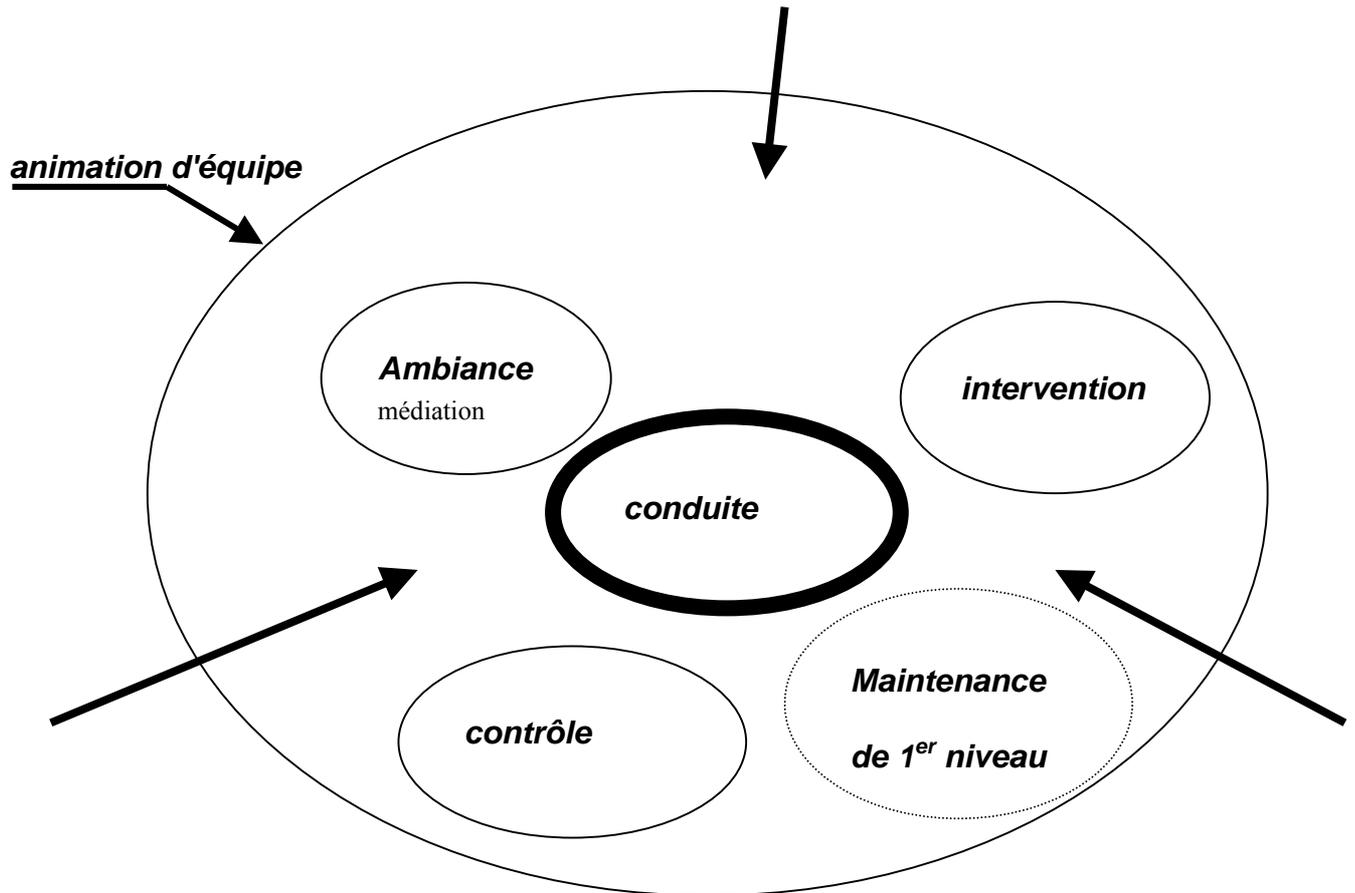
Ce système présente l'avantage d'apporter des solutions mettant en œuvre des moyens visibles sans remettre en cause les organisations antérieures.

**Il présente l'inconvénient d'avoir un faible potentiel de mise en cohérence des métiers et d'avoir un effet déresponsabilisant : "si un corps spécialisé s'occupe d'un problème, ce n'est plus mon problème."**

Comme la situation actuelle n'est pas satisfaisante, cette logique appelle un nouveau métier.

## STRATEGIE D'EQUIPE RECENTREE SUR LE METIER DE BASE

la stratégie consiste à faire **re-converger les métiers dans le creuser d'équipes** fortement animées et développant la poly-compétence



### LE MODELE TAYLORIEN

La production est conçue dans ses moindres détails par l'encadrement.

La productivité, par l'analyse des temps élémentaires, est la préoccupation majeure.

Le personnel d'exécution ne dispose que d'un minimum d'initiative.

**La production souffrant de beaucoup de défauts, des services de contrôle sont puissants ,très qualifiés, et procèdent aux corrections nécessaires.**

La recherche de productivité est censée compenser les effets négatifs de la démotivation du personnel, des dysfonctionnements non signalés , de l'absentéisme etc.

Le personnel finit par trouver bénéfice à sa passivité, il restreint son champ d'implication professionnel, et se réalise hors de son travail .

*La faible implication du conducteur dans la montée de la clientèle à l'intérieur du bus, l'enfermement du Wattman dans sa cabine, la faiblesse des échanges de la hiérarchie avec les conducteurs en ce qui concerne les évolutions du service, le renforcement du corps de contrôle et des nouveaux métiers pour traiter les dysfonctionnements procèdent de ce modèle taylorien..*

### LE MODELE DE MOBILISATION DE TOUS POUR LA MAITRISE D'UN SERVICE "ZERO DEFAUT".

la direction s'implique fortement dans la définition stratégique du service.

Les objectifs du service sont expliqués et partagés avec le personnel.

**Le service est réellement conçu pour être bien fait sans défaut " du premier coup."**

Des agents de maîtrise , très proches de la production jouent un rôle clé dans l'animation du personnel et le traitement des dysfonctionnements à leurs racines mêmes.

*Deux expériences dans le domaine des transports, permettent d'illustrer les principes d'action de ce modèle.*

*La création d'équipes de lignes et la poly- compétence des agents de conduite à l'intérieur de ces équipes.*

*Ces équipes peuvent être le foyer d'un échange entre la hiérarchie et les conducteurs en ce qui concerne 1) les temps de parcours et la prise en compte des clients,2) l'attitude à tenir vis-à-vis des différentes catégories de publics compte tenu des zones desservies,3) la façon d'appliquer les règles pratiques :peut on par exemple accepter d'arrêter les bus entre 2 arrêts ... etc.*

*L'instauration de la montée par l'avant du bus et de la validation systématique dans le cadre d'une démarche participative avec les conducteurs a permis dans tel réseau de fixer des attitudes communes à tenir en cas de non acceptation de la règle par les voyageurs et d'aménager le poste de travail de façon qu'il soit à la fois agréable et efficace. Ainsi les valideurs utilisés pour la validation systématique ne sont pas situés derrière le conducteur mais franchement devant lui.*

## Fiche maîtrise du lieu bus

**Ces principes de maîtrise zéro-défaut du service peuvent être résumés par les slogans suivant :**

- **Concevoir le service pour qu'il puisse être réalisé sans défaut du premier coup ,**
- **Moins investir dans le contrôle et la correction des défauts ,mais responsabiliser le personnel qui a le premier contact avec le public,**
- **Tout fonder sur un a priori de relations positives entre le public le personnel et l'institution.**

*Nos expériences quotidiennes en autocar ,et dans nos cafés bien français (tout comme chez Mac Do avec des règles différentes) , comme à l'hyper- marché nous montrent à quel point ceci n'est pas étranger à notre culture .*

**L'organisation du service de bus à New-York prévoit toutes les dispositions matérielles pour que le bon paiement à l' entrée se fasse bien :**

La montée par l'avant est parfaitement canalisée sur une seule file .

L'ergonomie du poste de travail du conducteur être très élaboré pour rendre évidente la validation des titres de paiement et diminuer le stress du conducteurs en ce qui concerne le risque de vol de sa caisse .

**Mais elle est paradoxalement peu taylorienne , pour preuve:**

- Les temps de parcours sont conçus pour que l'on puisse prendre le temps qu'il faut pour respecter les règles de bon usage : le conducteur fera monter une personne en fauteuil roulant , puis ouvrira la porte avant et surveillera la montée des autres voyageurs .
- La responsabilisation des conducteurs dans la relation au client qui ne paye pas est forte :le conducteur s' implique dans le rappel de la règle du paiement dans le registre relationnel adulte-adulte, et dispose d'une marge d'appréciation pour l'appel d'un éventuel renfort.
- Mais surtout l'organisation générale pousse la confiance dans la mission de recouvrement de la recette confiée au conducteur, chargé de la relation normale avec le client, **jusqu'à la suppression complète de la fonction de contrôle**

## LES POTENTIELS D'EVOLUTION DES PUBLICS ET DES PERSONNELS

### 1. Les dynamiques de changement dans le système actuel .

Une dynamique principale : "liberté-gratuité-désimplication du personnel-report des dysfonctionnements sur la police " .

Nous nous reporterons au chapitre consacré à l'analyse systémique . **Ce volet des attentes** de base du public et de ce que les décideurs souhaitent lui offrir sont : plus de liberté, moins de contrôle (il est vécu comme source de trouble), et pour le personnel des entreprises moins d'implication dans les activités potentiellement conflictuelles . Nous avons montré l'auto-amplification du trouble liée à ce système et, pour en sortir, l'aspect peu opérationnel des incantations habituelles "que font les parents ? ,que fait la police ?" .

Des dynamiques plus discrètes révèlent une attente de structuration des règles d'usage des lieux .

L'enquête confiée à Marc Gilles <sup>45</sup> dans le cadre du PREDIT présente la grande valeur de ne pas avoir porté sur ce thème donc de ne pas avoir, a priori, le biais classique de trouver précisément ce que l'on cherche .

Quels sont ses conclusions sur les **attentes du public** dans ce domaine ?

**"Il convient de s'attaquer aux phénomènes d'anarchie qui régissent les accès au véhicule** de transport en commun. Que ce soit à l'amont (c'est-à-dire l'espace et le moment de l'attente), ou que ce soit à l'aval à l'intérieur de la première moitié du véhicule du véhicule...**Le libre service doit être remis en question . Le contrôle devrait être automatique avec la validation systématique ."**

On retrouve donc cette bonne acceptation de l'organisation des files d'attentes par exemple à la poste : le public ne comprend pas pourquoi le transport public ne sait pas repérer sur le quai la porte de montée ? pourquoi il ne sait pas organiser un flux de circulation dans le véhicule ?

On trouve donc des résultats cohérents avec la bonne réussite pratique de la validation systématique et de la montée par l'avant dans les bus et de son effet bénéfique sur l'ambiance et la sûreté (voir dossier annexe).

### 2. Des attentes aux solutions .

Des solutions vues par le public jusqu'au possible .

Dans l'enquête Marc Gilles le public exprime une attente de "**clarification et d'alimentation de la relation avec le personnel** :

- du conducteur on attend qu'il conduise en souplesse, et on pense qu'il peut difficilement assumer d'autres rôles simultanément,
- du contrôleur on attend qu'il garantisse de façon visible la constance de la qualité du service, qu'il soit gardien de la paix, plus que force de l'ordre ce qu'il peut-être à titre exceptionnel,
- on attend une deuxième personne dans le bus, le tram ou en station avec un nouveau rôle de service actif et réactif, de propositions, d'aide et de sécurisation " .

En pratique on ne peut satisfaire ces attentes que dans un cadre économique contraint. Le bon sens a montré que dans beaucoup de situations le conducteur pouvait efficacement remplir ces rôles dans un bus standard (le conducteur new-yorkais le fait dans un bus articulé mais c'est déjà plus problématique), mais en revanche il n'est pas possible de demander au conducteur de tramway d'exercer une influence notable sur l'ensemble de sa rame .

<sup>45</sup> Marc Gilles, 1997, maîtrise d'ouvrage GART . "Des Idées aux Solutions". Les transports urbains vus par les hommes et les femmes de 9 villes d'Europe " : Grenoble, Mulhouse, Orléans, Bologne, Brescia (Italie), Göteborg (Suède), Nottingham (UK), Fribourg, Nuremberg (Allemagne) .

## Fiche maîtrise du lieu bus

La responsabilisation du personnel : la nécessité d'enjeux attractifs dans le vécu des agents .

**L'implication des personnels dans la construction de règles d'usage des lieux, correspond à une attente forte et latente de jouer son rôle de "maître à bord"** . La perte de cette responsabilité est toujours dévalorisante .

Comment créer la voie d'une expression **positive** de cette dynamique ?

Les expériences réussies d'implication du personnel (analysées par ailleurs dans ce dossier) font ressortir :

- **la nécessité "d'être au clair" avec le personnel** sur les conditions de base d'exercice du métier : transporteur et autorité organisatrice se sont-ils entendus sur des **temps de parcours et des "taux de charge" réalistes**,
- **la nécessité d'appuyer promptement le personnel** qui se trouverait en difficulté dans son rôle de gardien des règles d'usage avec des moyens mobiles sachant gérer le problème,
- **la nécessité de donner sens à cette action dans le projet de l'entreprise et de métier** .

### **3. Recommandations .**

**Il nous paraît important de continuer à approfondir cette question en créant les conditions de recueil d'informations sur les représentations mentales que les publics et les personnels ont de ces questions, et d'objectiver les questions ergonomiques de bon exercice des métiers, incluant ces missions de maîtrise des lieux .**

## L'APPORT DE LA TARIFICATION

### 1. Est-ce une priorité ?

L'analyse comparative ne fait pas ressortir la tarification sociale comme un facteur clef structurel de réussite pour une politique de sécurisation !

Si nous nous interrogeons sur les tarifications pratiquées ailleurs, force est de constater :

- Que les pays visités pratiquent des tarifications sociales dans les transports beaucoup moins sophistiquées que les nôtres, avec une meilleure réussite en matière de maîtrise des lieux,
- Qu'en France les autres produits de nécessité, n'ont pas en général de tarification sociale avancée, (le logement bénéficie de telles tarifications, mais ce n'est pas le cas du téléphone, de l'eau, de l'électricité, du pain, ...)

L'opinion du public

Les opinions semblent très liées au contexte des questions . Ainsi :

- **Les baromètres de satisfaction des voyageurs** font ressortir le sentiment que les tarifs sont trop élevés, (les insatisfactions principales sont en général, dans un ordre variable: les dessertes, les tarifs, les fréquences, le confort en heure de pointe, l'insécurité,...).
- **Les problèmes liés au contrôle** (vécu comme une occasion de conflit), **et au spectacle de la fraude** (qui n'est pas vraiment vécue comme une transgression par beaucoup), conduisent les usagers à s'interroger au sujet de la tarification même . **Le résultat est surprenant : "pourquoi le transport public n'est il pas gratuit comme tous les services publics ? <sup>46</sup>"** . Nul doute que les tarifications sociales qui sont quelquefois perçues comme injustes (par exemple :situations trop favorables pour certaines personnes âgées à bons revenus, et pas assez favorables pour certains jeunes) peuvent avoir jeté un doute sur la légitimité de l'exigence du paiement .

La sophistication de la tarification sociale peut conduire a des attitudes insatiables .

- **Interrogé sur les attentes en matière d' innovations tarifaires <sup>47</sup>** les réponses sont orientées très différemment et appellent beaucoup plus des réponses "marketing" .

### 2. Recommandation de positionnement :

- **Il peut être décevant d' utiliser l'outil de la tarification sociale comme le cœur stratégique d'une politique de sécurisation (trop angélique); le danger de susciter une attente de gratuité, avec tous ses effets déstabilisants, est réel,**
- **Il faut examiner le potentiel important de facilitation que des mesures tarifaires bien ciblées peuvent apporter pour donner un sentiment de justice et réduire les conflits,**
- **la cohérence du système tarifaire, est la base du sentiment de justice : il faut donc éviter les "coups" ponctuels, en ayant une approche globale centrée sur les besoins des individus en situations difficiles .**

### 3. Quelques pistes d'innovations tarifaires

Le centrage sur les problèmes des individus en liaison avec les troubles potentiels.

On citera par exemple:

---

<sup>46</sup> GART .D. Rapoport .1998 .

<sup>47</sup> PREDIT .M. Gilles .1997 ."La tarification est un facteur qui n'est pas évoqué majoritairement comme une préoccupation dominante. Seuls les plus jeunes l'expriment, dans un cas sur quatre, comme étant une préoccupation clef.

Nous confirmons que ce n'est pas d'abord l'attente de tarif bas qui s'exprime, mais plutôt celle de tarifs adaptés et modulés, constituant une offre diversifiée, à l'écoute des besoins d'une clientèle au modes de vie et de déplacements différenciés. C'est donc à un éventail de tarifs élargi, recouvrant une offre produit au positionnement spécifique, qui constitue ici une attente très forte et semble t-il croissante. "

## Fiche maîtrise du lieu bus

- L'identification systématique de ce qui peut être perçu comme des "injustices" contenues dans la gamme des catégories tarifaires, et la mise en œuvre d'un redéploiement de l'aide .  
Par exemple la catégorie de certains jeunes : trop vieux pour être à la charge des parents, sans emploi, trop jeunes pour être éligible au RMI, ou être chômeurs indemnisés .
- La création de procédures d'examen de cas individuels avec possibilité d'appréciation et de négociation pour prise de mesures personnelles souples.  
Telle personne est un fraudeur sans ressource, il collectionne les PV, il est atypique; lui interdire le bus serait l'occasion de multiples conflits . Sait-on construire une solution sur mesure ?
- Certaines familles à faibles revenus, n'arrivent pas à faire l'avance de sommes importantes, bien qu'ayant plusieurs membres utilisateurs réguliers des TC, ils combinent utilisation de coûteux titres à l'unité, et de la fraude .  
Avec un système monétique, il est possible de créer un abonnement alimenté par un porte jeton rechargé avec de petites sommes .

## Du bon usage de la personnalisation et de l'anonymat

- Le redéploiement de l'aide peut être lié à une personnalisation de la situation financière . Ainsi à Dunkerque, le taux de réduction de l'abonnement est lié au quotient familial<sup>48</sup>, cette mesure, bien accueillie a permis une réduction de dépenses par rapport à la mesure "demandeurs d'emplois".
- Les chèques transports (donnés à l'ayant droit pour qu'il puisse acheter son titre de transport à tarif réduit) permettent:
  - de créer un lien personnel (et économiquement valorisé) entre l'autorité et le bénéficiaire,
  - d'assurer l'anonymat lors de l'utilisation du transport .

---

<sup>48</sup> DIV. DTT .Atelier "Mobilité des personnes en difficultés" . 1998 .

## CONDITIONS DE REUSSITE POUR LES AGENTS D'AMBIANCE

### 1. Le positionnement de base <sup>49</sup> du métier d'agent d'ambiance

#### Les fonctions

Elles sont principalement :

- D'agir sur les comportements posant problème (incivilités, fraude, ...) soit de façon préventive, soit en cas de dysfonctionnement, dans un registre relationnel (donc en ayant le jugement pour se retirer lorsque c'est nécessaire, pour laisser la place aux contrôleurs ou à la police),
- De tisser des liens externes dans le cadre de partenariats,
- D'établir des relations internes pour favoriser l'évolutions des métiers,
- De participer au développement commercial de terrain .

#### Le statut, et le recrutement

Dans le positionnement de base, l'emploi est permanent, rémunéré environ 10 % de moins qu'un conducteur (nous examinerons ci-après les variantes). Ils doivent connaître les quartiers et avoir une aptitude à créer des liens avec l'environnement, notamment avec les jeunes .

#### L'apport de la fonction

L'agent d'ambiance arpente le réseau, recueille de l'information et rencontre des situations d'action : il agit spontanément dans le registre du dialogue, dans le domaine relationnel qui est par ailleurs un point faible de l'organisation traditionnelle de la production du transport . Dans un rôle facilité par la proximité ethnique (résultat de fait des recrutements), le passé respecté dans les mêmes quartiers, et le modèle social positif dont il est l'exemple, **l'agent d'ambiance est en situation de médiateur en mesure de créer chez ses jeunes interlocuteurs une relation pédagogique d'acquisition des règles sociales du transport .**

**Les jeunes clients vont ils respecter la règle uniquement en présence de l'agent d'ambiance ?**

**Un effet durable est possible si :**

1/l'action de l'agent d'ambiance peut dépasser le simple registre de l' action "à titre personnel", pour entrer dans le registre professionnel,

2/ si des liens transversaux sont tissés avec les autres métiers du transport : le changement dû à l'action de l'agent d'ambiance sera-t-il suffisant pour que durablement le conducteur ne détourne plus le regard et réinvestisse la dimension relationnelle et commerciale de sa fonction avec toutes ses clientèles ?

#### Les difficultés

**Au début, des oppositions de principe** des transporteurs et des personnels sont à surmonter:

- Est-ce à l'entreprise de prendre en charge les problèmes de société ? de se substituer à la police ?
- Ne va-t-on pas introduire dans l'entreprise un représentant des "voyous" des quartiers ?

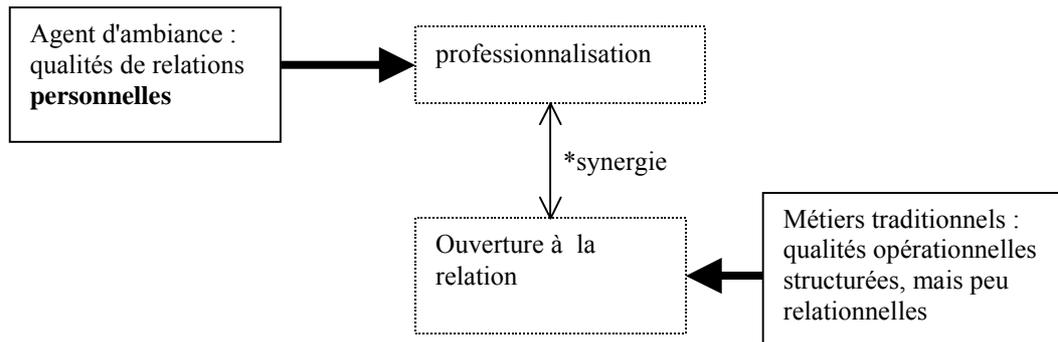
Dans une deuxième phase, les agents d'ambiance sont demandés. Presque trop ! **Le danger est grand que les métiers traditionnels se déchargent sur le nouveau métier de la fonction transversale (de dialogue et de service), qui a vocation à être intégrée à tous les métiers .** De ce point de vue les procédures d'analyses communes des pratiques, les polyvalences sont très souhaitables : le conducteur, le contrôleur peuvent y voir comment le dialogue peut conduire à l'apaisement, et y puiser de nouvelles pratiques .

La compétence d'origine des agents d'ambiance est de nature personnelle (les qualités et les relations de la personne elle même), **il est nécessaire qu'une professionnalisation permette de légitimer et d'insérer cet apport personnel dans l'organisation de l'entreprise .** En ce sens les signes de reconnaissance que l'entreprise donne à la fonction sont importants (statut, modalités de coordination), sans toutefois "sur-intégrer" l'agent d'ambiance jusqu'à lui faire perdre ses qualités spécifiques .

<sup>49</sup> Tel que développé par VIA GTI . B. Deleplanque . 1997 . Université de Valenciennes .

## Fiche maîtrise du lieu bus

En résumé on peut dire que l'introduction réussie d'agents d'ambiance est le catalyseur du rapprochement suivant :



\*Cette synergie non naturelle est le fruit de l'organisation et des méthodes

### Menace

Dans la majorité des situations rencontrée la voie du dialogue avec les jeunes est opérante (voir ci après l'atelier "experts de terrain") . Néanmoins leurs préoccupations sont réelles en ce qui concerne le durcissement en cours (bandes et business) .

## 2. Les variantes du métier d'agent d'ambiance; la nécessité d'un positionnement clair

### La sur-intégration

Les agents d'ambiance abandonnent les missions de relation avec l'extérieur, ils sont de plus en plus impliqués dans les activités de contrôle, ils deviennent des vérificateurs (éventuellement à des conditions économiques intéressantes pour l'entreprise!), ils perdent leur pouvoir de médiation .

### La sous-intégration

Les agents d'ambiance ont un statut à l'avenir incertain<sup>50</sup> (dans des dispositifs de type emploi jeune) qui ne permet pas une véritable reconnaissance nécessaire à la réussite de leur rôle (à leurs propres yeux et aux yeux de l'entreprise), et qui peut conduire à une interprétation négative de l'incontournable "ethnicisation" du recrutement .

### Le médiateur multi-administrations/entreprises attaché à un lieu

Dans cette forme de mission :

- les gains proviennent d'un positionnement non ambigu en médiateur, de l'aptitude à créer des relations de partenariat transversales, et de suivre les individus au long de leurs tranches de vie (je suis animateur au collège, et j'interviens auprès des mêmes jeunes dans le bus),
- en revanche l'intégration à l'entreprise est moins forte, et la capacité à catalyser le changement des métiers internes moins élevée .

### Conclusion sur le positionnement

Le positionnement du métier d'agent d'ambiance joue donc un rôle important dans la réussite . Les choix nécessaires ne doivent pas résulter de contingences (par exemple devoir d'utiliser des emplois jeunes) mais d'une véritable stratégie .

<sup>50</sup> Violence en France . M. Wiewiorka .

## Fiche maîtrise du lieu bus

### 3. La compétence des experts de terrain (îlotiers, métiers traditionnels du transport, agents d'ambiance) en situations difficiles

Objectifs de l'atelier .

#### Quelles sont les clés de réussite de l'exercice pratique des métiers de service en milieu urbain difficile ?

Nous avons réuni un groupe de personnalités reconnues pour leur efficacité <sup>51</sup> de terrain dans leurs pratiques des métiers de sécurisation et d'ambiance en milieu urbain :

- agents d'ambiance ,
- conducteurs et contrôleurs ,
- îlotiers .

L'objectif était de mettre en évidence d'éventuelles compétences généralisables en matière de comportement pratique , de façon de s'organiser , de motivation et de transmission de la motivation aux autres .

Méthode .

Nous avons réuni pendant 2 séances de 4 heures , 9 personnalités reconnues comme ayant à l'évidence une telle efficacité , et nous avons passé en revue des situations difficiles qu'elles vivent professionnellement , en analysant les pratiques individuelles et collectives utilisées , ainsi que les freins à surmonter et les conditions à réunir pour réussir . L'animation était assurée par André Midol ,AM INTERACT, avec la supervision et l'appui de Jacques de Plazaola , Rolland Roussel , Noëlle Camilieri .

#### Principaux résultats . <sup>52</sup>

Tous les participants ont **une personnalité forte et ouverte positivement sur les autres**, ainsi qu'une **grande intelligence relationnelle** ( Comment s'y prendre pour engager un dialogue ? ,comment décrypter la structure d'un groupe ? comment se faire respecter ?...) . Ils ont un sens naturel de la maîtrise des lieux dans lesquels ils travaillent.

- **Chez les agents d'ambiance :**  
nous avons trouvé une remarquable capacité à agir avec subtilité dans deux registres apparemment contradictoires :  
-**être pragmatique et "comportementaliste", et non jugemental**  
(...Ils squattaient près de la pharmacie, alors nous avons occupé le lieu dès le matin avant eux, ils ont perdu l'habitude ,maintenant ils vont ...)  
-**recentrer le dialogue , avec les jeunes notamment , sur le sens profond des actes de la vie , (...est-ce que chez toi tu craches par terre ?...Pour toi réussir dans la vie , c'est quoi?...)**  
**et sur les règles et la distribution des rôles qui en découle dans la société ,alors même que les Institutions ne savent plus tenir un tel discours ..**

Ils pensent que leur mission -bien que difficile- est parfaitement réalisable : la relation avec un groupe de jeunes est en général possible .

**Ils regrettent que leur compétences ne soient pas reconnues dans les structures normales** et sont en souffrance d'intégration professionnelle (comme d'intégration ethnique) .

- **Chez les conducteurs et contrôleurs de transport public <sup>53</sup>:**  
**le positionnement de leur rôle est beaucoup plus défensif-passif ; ils cherchent à dédramatiser, à obtenir (ils ne savent pas très bien à quel prix ) la paix sociale .**

<sup>51</sup> Au sens de leur capacité à agir dans un environnement difficile .

<sup>52</sup> On se reportera au rapport d' André Midol joint en annexe .

<sup>53</sup> En provenance d'un réseau qui implique peu ses conducteurs dans la maîtrise de la montée .

## Fiche maîtrise du lieu bus

Nous les avons sentis assez éloignés d'une vision dans laquelle une maîtrise totale de l'entrée dans le bus permettrait de construire une règle du lieu (se référer aux approches réussies de New-York ou en France de Toulouse ou de Lorient) .

- **Chez les Policiers :**  
on constate une conscience claire de la nécessité d'arrêter la tendance à la spécialisation (qui rend la mission plus étroite ) **et le désir d'une mission plus globale** qui développe la nécessité d'échanger et de comprendre l'environnement, **mais ils ne peuvent pas aller très loin dans ce sens car ils intériorisent les rigidités de leur institution .**

En conclusion de l'atelier :

- **La résolution préventive des conflits est vécue par les experts de terrain comme une tâche possible** (ils ajouteraient "encore" possible) . L'éloignement de l'institution pour laquelle ils travaillent, leur pose un problème grandissant .
- **Plus le métier est classique et institutionnel, plus cette capacité "pro-active" de prévention perd de son contenu (probablement par effet de distance des jeunes des banlieues) .**
- Des voies, à notre avis urgentes, de progrès devraient résider :
  - dans une définition précise et soigneusement conçue des missions d'ambiance** (non confusion entre les missions de médiation, les fonctions de gardiennage des lieux , ou les missions d'auxiliaire des métiers traditionnels),
  - **dans le fait d'aborder franchement (à leur égard) la question du cursus des agents d'ambiance**, l'intégration régulière d'un certain nombre d'entre eux dans les métiers traditionnels étant une nécessité,
  - dans l'animation **d'organisations permettant l'échange de cultures et d'expériences des pratiques entre métiers traditionnels et agents d'ambiance** ( par exemples dans des équipes) .

## STRATEGIES POUR LES SITUATIONS CRITIQUES

### 1. Espace d'importance stratégique, espace ordinaire .

Les enjeux stratégiques de maîtrise des lieux du transport sont variés .

On comprend, en simple bon sens, que la maîtrise du lieu qu'est un aéroport international soit une priorité nationale vitale . Il ne peut en être de même d'un super-marché ou d'une ligne d'autobus .  
Un métro est un cas intermédiaire .

Les différents styles associés à la maîtrise des lieux .

Les activités à la fois commerciales et très stratégiques (celles de l'aéroport, du métro) sont amenées à gérer différents styles <sup>54</sup>de maîtrise des lieux .

Une activité commerciale non stratégique, confrontée à un environnement hostile, doit compter sur ses propres forces ou disparaître, ce qui conduit toujours à la prédominance du style commercial .

### 2. Stratégies dans les situations critiques

Certains lieux doivent être maîtrisés "coûte que coûte".

Reprenons l'exemple de l'aéroport ou du métro : une situation ordinaire conduira à la valorisation du style civil et commercial, une situation tendue (période d'attentats par exemple) conduira à la présence simultanée des deux styles . En cas de crise, les pouvoirs publics s'impliqueront autant qu'il sera nécessaire pour que force reste à la loi . Ce n'est donc pas dans cette sécurisation là que réside la difficulté de gestion .L'aspect délicat réside dans la coexistence des deux styles, ou le nécessaire changement de style au cours du temps . La présence massive de forces d'ordre public<sup>55</sup>, ou le sentiment que ces forces viendront pour assurer la pérennité garantie d'un service essentiel, ne sont pas les meilleurs facteurs d'incitation à obtenir la sécurisation d'une façon relationnelle dans le cadre d'un ordre civil, résultat pourtant nécessaire pour la réussite commerciale de la gestion de ces lieux .

---

<sup>54</sup> On se rapportera à l'ouvrage **d'André Midol** : "La sécurité dans les espaces publics"(IHESI). Il distingue notamment :

- **"Le modèle d'ordre public.** Il se caractérise par une formation, un encadrement et des méthodes d'intervention inspirées par les valeurs et les pratiques militaires . Les valeurs du groupe sont fortes, fondées sur la rigueur et centrées sur la mission. La mission consiste à affirmer l'autorité du transporteur sur son réseau. La tenue et les équipements sont voyants et mettent en valeur les armes . Le service ne s'accorde aucun droit à l'erreur, les équipes s'abstiennent d'intervenir sur des situations qui paraîtraient plus commerciales pour s'exposer le moins possible aux risques de dérapage . Le mode de travail laisse peu de place aux initiatives individuelles.
- **Le modèle d'ordre civil.** Le seul affichage de l'appartenance d'un agent à la sécurité est la mention du service sur un badge qu'il porte sur sa tenue au son blazer, sauf à ce que sa mission exige une totale discrétion. La mission est tout entière orientée vers le meilleur accueil du client et vers la résolution des problèmes . Le respect de l'ambiance et donc la discrétion des interventions sont posés comme la règle absolue. On n' attend pas le passage à l'acte pour intervenir sur un acte de malveillance ;On intervient sur un mode pro- actif . Le mot d'accueil, le jeu et le dialogue, sont les instruments d'intervention privilégiés de l'agent . L'autorité est celle du maître des lieux qui rappelle à son hôte les usages de la maison ."

<sup>55</sup> Comme cela s'est avéré nécessaire dans le métro de New-York ou 3500 policiers sont affectés avec une présence sur le terrain de 1100 personnes par jour .

## Fiche maîtrise du lieu bus

**Le défi managérial de ces lieux, hautement stratégiques, est donc que la mobilisation de l'ordre public ne démobilise pas le dynamisme de l'ordre civil nécessaire sur le plan commercial.**

**Certains lieux ne peuvent, au fond, compter que sur leurs propres forces .**

Les conducteurs de bus le disent bien : " nous n'aurons jamais un CRS dans chaque bus", et bien que beaucoup rêvent du compagnon receveur : "de toute façon en face d'une bande, que l'on soit un ou deux ...".

La ligne de bus va sur le territoire d'autrui . En cas de dégradation de sa sécurité, par exemple dans la traversée d'un quartier difficile, elle bénéficiera peut-être d'une aide de sécurisation limitée dans le temps, **mais il lui faudra gérer seule les lendemains de crise avec ses clients et les populations des quartiers traversés .**

**Du bon usage de ce qu'on donne conditionnellement, ou inconditionnellement .**

Prenons le cas d'une ligne de bus traversant un quartier difficile, supposons que nous soyons dans le cas assez fréquent où un certain ressentiment jugemental s'installe de part et d'autre **entre les catégories de personnes**<sup>56</sup>: conducteurs et jeunes turbulents . En cas de crise, le conducteur va **se sentir enchaîné à son poste de travail au nom de la continuité du service public (donné inconditionnellement)** et si la tension croît, un événement déclenchera une grève libératoire, **seule façon** (négative) de briser le lien, sans trouver, en cela, une solution .

Prenons maintenant le cas d'un super-marché mis à sac au cours de violences urbaines, la solution d'un départ est considérée comme inévitable, deux scénarios sont rencontrés:

-le quartier perd son équipement commercial avec toutes les conséquences négatives de relégation,  
-la direction du commerce relève le défi et se réinstalle sur les bases d'une relation nouvelle : liens avec la population avec une part de recrutement local, création d'un solide service de sécurité, appui d'un centre de loisir pour les jeunes, évolution du style des rayons pour se rapprocher de la population ... Dans le scénario de réussite **l'aspect conditionnel du retour, est un élément clé du renouvellement de la relation .**

Une relation,<sup>57</sup> pour réussir, gagne beaucoup à s'appuyer :

- D'un a priori inconditionnellement positif entre les individus (C'est par exemple le respect mutuel pour l'autre, en tant que personne, si important dans le contact avec le jeune difficile),
- D'une rigueur très conditionnelle sur les actes (C'est le respect des rôles et des contrats sur lequel les agents d'ambiance du transport s'appuient avec succès dans leur relation avec les bandes de jeunes).

**La relation entre la ligne d'autobus citée plus haut et son environnement, fonctionne structurellement avec des valeurs inversées** (la grève étant la seule façon d'exprimer l'aspect nécessairement conditionnel du service, mais d'une façon très maladroite compte tenu de ses règles de déclenchement et de traitement) .

**Au contraire la mise à la disposition du management des entreprises délégataires de service public d'une procédure (à créer<sup>58</sup>) qui traduise le nécessaire aspect conditionnel du service bus serait paradoxalement de nature à permettre le renouvellement des relations entre les acteurs :**

- **En permettant de s'engager sur les principes et les aspects concrets du respect mutuel, à un niveau local, et en ouvrant un dialogue sur le bon accueil par le transporteur, et sur le bon usage du transport par les clients .**
- **En "désinstitutionnalisant" l'image du transport public, enjeu important puisque les cibles des violences urbaines sont très institutionnelles .**

La bonne volonté sera telle de part et d'autre que le risque d'arrêts de services est minime

<sup>56</sup> Jugement à travers l'appartenance à des catégories donc **inconditionnel** et particulièrement insupportable . C'est le cas du racisme .

<sup>57</sup> Une éducation fondée sur l'inversion de ces valeurs est destructrice . En cas de faute : un jugement négatif sera fait sur la personne ("tu es méchant": jugement destructeur), mais la réaction sera laxiste sur les comportements (il n'y a pas de sanction ou de récompense conditionnés au comportement)

<sup>58</sup> Ce qui ne nécessite pas de cadre juridique autre que contractuel entre l' Autorité Organisatrice et son Délégué .

# **6. Recommandations**

### RECOMMANDATIONS <sup>59</sup>

#### 1. Sur le plan local :

- Faire des **bilans systémiques** globalisant les questions de **sûreté et la façon dont se structurent les règles d'usage des lieux du transport** . Ne pas imputer toutes nos difficultés à la dégradation de notre environnement et ne pas être dupes des spirales négatives que nous contribuons à alimenter .  
(Chapitre analyse systémique).
- **Elaborer** sur le long terme **des projets de service de transport intégrant, dans le service même, les questions de sécurisation** . Ces projets peuvent s'appuyer **sur le potentiel de participation du public et du personnel à une relation mutuelle de service positive; en effet celle ci engendre une ambiance de civilité** (voir l'exemple du stationnement de Dijon ou les expériences de montée par l'avant avec accueil par le conducteur) . Dans cet esprit il est recommandé d'éviter de centrer les plans de sécurisation sur les décisions prises dans l'urgence en matière d'effectifs (de police, d'emplois jeunes), et d'équipements .
- **Faire le point des relations contractuelles Autorité Organisatrice / exploitant, et vérifier qu'aucun mécanisme économique ne vient bloquer les décisions en matière de mesures de sécurisation à prendre dans l'intérêt commun** .
- Perfectionner **les actions complémentaires à ce qui précède , et qui sont nécessaires dans les situations des quartiers difficiles** :
  - en veillant à la qualité du positionnement du métier d' **agent de médiation**,
  - en équilibrant les **dispositifs tarifaires** (pas forcément dans le "toujours plus") **pour en faire, du point de vue du public, des règles équitables** pour être respectées,
  - en poursuivant les voies de **partenariat (CLS)**, et de dialogue avec la population et **en enracinant la pratique du partenariat au sein même des métiers de base** des entreprises (notamment par la contribution personnelle des conducteurs et des contrôleurs à ces actions de partenariat) .
  - en s'appuyant sur les partenariats et les métiers de médiation pour **passer d'une politique de prévention et de répression de masse à une politique plus fine centrée sur l'action auprès des individus** .
  - dans la nécessité du respect entre clients et personnels, **réfléchir à ce qui est conditionnel ou inconditionnel dans la fourniture du service public** . **La grève ne doit pas être la seule solution de sortie (d'ailleurs bien négative) pour fixer les limites à la dégradation** et pour s'obliger à trouver une solution de respect mutuel .
- Renouveler **les jeux de rôles médiatiques** entre AO-entreprises-syndicats -police (voir dossier).

#### 2. Au plan national :

- **Dans le cadre d'une meilleure prévention sur les lieux du transport et d'une diminution du nombre de recours au système Justice Police**, il est recommandé d'aboutir à une évolution des réglementations et des pratiques actuelles dans lesquelles un fraudeur systématique est toujours gagnant .  
**Ceci implique de rendre grave la récidive et de faire évoluer le système de recouvrement des PV**; en effet dans le système actuel, lorsque un contrevenant a refusé de payer un PV au transporteur, **le taux de recouvrement par le système Justice -Police- Trésor est actuellement proche de 2 à 3 %** . **Ceci rend presque dérisoire l'action des contrôleurs** <sup>60</sup> .
- **Affirmer la mission donnée au grands métiers de faire des lieux qu'ils gèrent (l'immeuble, l'école, le bus) des lieux d'apprentissage positif de la vie en société** .
- Renouveler au niveau national les jeux de rôle médiatiques (voir ci dessus) .
- **Améliorer le système statistique** de l'insécurité dans les transports pour mieux comprendre les évolutions transport dans leur environnement social .

<sup>59</sup> Nous nous limiterons aux recommandations innovantes et ne reprendrons pas ici toutes les excellentes mesures en cours qui nous semblent faire l'objet d'un consensus .

<sup>60</sup> On pourrait prendre comme base de départ le travail du GDS 3 de l' IHESI . "Les jeunes et les TCU "

# **7. Contributions**

### CONTRIBUTION DE SEBASTIAN ROCHE

#### *Violence, transport et règles d'hospitalité .*

Le transport en commun et la sécurité sont deux objets qui sont amenés à se rencontrer, et très durablement. D'une part, parce que les « garants des lieux » sont les seuls à pouvoir favoriser des usages civils dans les espaces collectifs, et d'autre part parce que la responsabilité pénale des transporteurs pourrait bien se voir mise à mal par ses personnels et usagers.

Nous savons que ne pas s'occuper des incivilités engendre une spirale du déclin, laquelle pousse les usagers à désertier les lignes qu'ils craignent et simultanément à inciter à des comportements de voleurs et de prédateurs. N'est il pas temps de faire l'hypothèse complémentaire que répondre à ces incivilités permet de renverser la spirale. Autant qu'un problème de socialisation par la famille et l'école, ou l'emploi la sécurité est un problème de maîtrise des lieux collectifs. Pour y répondre, il s'agirait alors de se donner comme priorité de défendre les règles d'usage des lieux collectifs pour amorcer une spirale positive.

Il ne faudrait pas passer à côté d'un facteur de trouble tellement évident qu'on oublierait de le mentionner. La manière dont ces espaces collectifs sont organisés favorise les incivilités puis la délinquance. Depuis plus de 40 ans, la structure spatiale des villes s'est complètement transformée. L'intensification des échanges suppose une circulation ininterrompue des biens et des personnes. Les transports en commun et l'automobile sont devenus omniprésents, le nombre de kilomètres parcouru chaque année par rapport à l'année précédente ne cesse de croître. Les quartiers populaires des villes qui formaient des entités cohérentes et quadrillées par les bistrotts ont fait place à des cités ou banlieues. En conséquence de quoi les rapports sociaux sont de moins en moins ancrés sur un territoire et l'impersonnalité progresse. Par ailleurs, la naissance de ghettos à la française qui cumulent les difficultés économiques et sociales donnent à l'ancrage territorial lorsqu'il existe un aspect de contrainte et « sa défense » se traduit par une agressivité vis à vis des services publics ou privés. Au total, les lieux collectifs n'ont plus de garants « naturels » (Roché, 1998). Les individus n'y sont pas solidaires et on peut s'en prendre à un d'entre eux sans que les autres osent réagir. D'ailleurs, pourquoi prendrait-on le risque de s'interposer pour des gens que l'on ne fait que croiser ? Ou pour un machiniste pris à parti par un groupe qui exhibe sa détermination ? Dans cette situation, chacun est vulnérable. En 1997, une étude de l'UTP notait que l'agression suscite une réaction verbale dans 8% des cas et physique dans moins de 3% des cas. Les transports deviennent des lieux d'opportunité délinquante.

Si nul ne peut envisager de solution qui se passerait du recours à la répression, il n'est peut-être pas inutile de rappeler que la machine pénale est saturée. Elle ne traite qu'une toute petite partie des délits : 2 à 4% seulement reçoivent une réponse pénale. Le problème n'est pas de punir beaucoup plus le petit pourcentage de délinquants qu'on attrape, de faire un exemple, mais de trouver les moyens d'influer sur la plus grande partie d'entre eux. L'urgence est de ne pas laisser la gestion de l'insécurité se limiter à l'animation de quartier et le prononcé de peines de prisons, tâches par ailleurs tout à fait nécessaires.

L'orientation la sécurisation pourrait prendre la direction d'établir des « règles d'hospitalité ». Il y a une dimension économique de la civilité et de la délinquance : des jeunes qui sont maintenus dans le système scolaire sans espoir et sans illusion de trouver un emploi, ou des jeunes qui sont sortis de l'école sans emploi. Ils occupent les lieux à leur manière, et leur existence sociale tient dans leur capacité à tenir des espaces. Tous ces jeunes qui ne sont plus à l'école et qui ne sont pas au travail doivent bien se trouver physiquement quelque part : ils sont dans les rues, au pied des immeubles, dans les bus. Dans une société où les inégalités économiques progressent en se concentrant spatialement et où tous les services sont devenus marchands et donc payants, la protection de l'usage des lieux est une priorité qui ne doit pas se traduire par la mise à l'écart des plus démunis. A la fois pour une question d'efficacité : pour éviter que la frustration ne se retourne contre le garant des lieux. Mais aussi d'égalité. C'est l'exigence d'hospitalité. Elle doit s'accompagner d'un principe de défense des règles d'usage. S'il n'est pas possible d'agir à très court terme sur l'économie régionale pour un transporteur, il ne doit pas pour autant se priver de tout moyen d'agir sur les troubles liés à cette absence d'insertion, qui n'est d'ailleurs pas la seule cause de tous les maux. Il faudrait à la fois limiter ces troubles tout en ne renforçant pas la mise à l'écart de ces personnes. Cette défense de l'usage, sans exclure l'appel aux forces de répression que sont la justice et la police, ne repose pas uniquement sur une

## Fiche maîtrise du lieu bus

criminalisation des comportements déviants, mais une veille de la part du garant des lieux qui doit donner de manière continue des signes de sa présence. Elle combine management des lieux, implication sélective des usagers, professionnalisation.

Un exemple de cette combinaison entre règles d'usages et hospitalité concerne l'accès aux bus. La lutte contre la fraude est une nécessité. Si l'opérateur n'est pas capable de rendre la fraude marginale en quantité, il se trouve d'emblée dénié la fonction de maître des lieux (Midol, 1995). La manière de favoriser ces comportements consiste à la fois dans un mode d'entrée par l'avant et par un entretien du matériel roulant. Si on y entre comme on veut, et si on les souille, il n'est pas étonnant que dans les bus, les gens ne se sentent plus chez personne. La pédagogie des usages (par le biais des agents urbains) est une option qui a été prise pour pallier cette absence de maîtrise. Il faudrait disposer d'une évaluation précise pour se prononcer sur son utilité en dehors de la socialisation des titulaires des postes, mais certains réseaux affichent leur satisfaction comme à St Etienne. La présence humaine dans les transports en commun se renforce. On se rend compte que les machines, si elles peuvent contrôler des titres de transport, ne peuvent faire exister des règles d'usage des lieux : seuls les hommes le peuvent.

La dimension d'hospitalité consiste à adapter la tarification aux réalités sociales d'une société qui vit une crise longue. Les familles nombreuses ou moins favorisées habitent en périphérie des villes et ont le plus besoin des transports en commun : la tarification à la distance parcourue les pénalise. De même, pour ceux qui n'ont pas de voiture et utilisent les transports pour faire des « sauts de puces » de quelques centaines de mètres, le prix forfaitaire apparaît disproportionné. Le chômage rend impossible la prise en charge d'une partie des coûts par l'employeur. Les jeunes ou les chômeurs sont pris entre le fait d'être cloué sur place ou de frauder. Pouvoirs public et opérateurs pourraient trouver une manière non dérogoire de la règle d'usage de faciliter l'utilisation du transport.

Si les employeurs ne peuvent être tenus pour responsables des violences en général, la manière dont ils organisent le travail, les relations de l'entreprise avec son environnement, la formation des personnels et le soutien psychologique sont de leur ressort. La nature de leur tâche est de se trouver au contact du public. Or, certaines lignes de banlieues sont particulièrement difficiles. Les chauffeurs se trouvent comme des exécutants isolés lorsque survient le problème (même s'ils sont de mieux en mieux reliés à des centraux grâce aux systèmes de localisation par satellites). Il ne suffit plus d'être un bon professionnel de la conduite. Il faut maintenant savoir gérer l'agressivité de différentes catégories de personnes, vérifier les titres de transports, maîtriser le chahut des jeunes aux heures de pointe. La formation des agents est-elle suffisante ?

Si ce travail sur les règles d'hospitalité n'est pas fait (en direction de ceux qui accueillent et de ceux qui sont accueillis), on va voir de moins en moins de mixité, grandir une ségrégation des publics. On risque aussi de voir une « privatisation » des lieux collectifs, c'est à dire soit une occupation par une classe d'individus au dépens des autres, soit une fermeture physique des lieux, un abandon des lignes. Faute d'existence de règles d'usage partagées, les gens vont aller rechercher des personnes comme elles. Seules la défense des règles d'usage permettent le brassage social, l'accès à tous d'un lieu comme le transport en commun.

La nature du garant de la sécurité des personnes est en train de se transformer profondément. Il est plus que probable que les organisations qui assurent les transports en commun ne soient forcées de s'y impliquer très activement. L'État, qui il y a peu encore ne voyait pas d'autres mains que les siennes prendre la défense des citoyens a dû réviser son discours. En 1976, Michel Poniatowski, pensait encore garantir les voyageurs et les agents du métro grâce aux seuls policiers en civil ou en tenue opérant dans le métro. En 1999, dans le métro comme ailleurs, la production de sécurité est hybride : les fonctionnaires de police y côtoient d'autres professionnels. Dans le même esprit, l'actuel ministre de l'Intérieur nous explique que la « sécurité est l'affaire de tous ». En France, comme à l'étranger, le modèle d'un Etat assurant seul la sécurité au titre de ses fonctions régaliennes a vécu.

La responsabilité des organisations publiques, privées ou mixtes devant la victimation, que ce soit des citoyens ou des usagers, est en train d'évoluer. Il n'aura échappé à personne que les victimes sont mieux prises en compte par l'indemnisation des infractions pénales, même si la généralisation de recours est assez lent. Un fond de garantie (des victimes d'actes de terrorisme et d'autres infractions) existe, et le

groupe de travail présidé par Madame Lieneman qui a rendu en mars au premier Ministre un rapport sur les victimes a promis de le faire monter en puissance. La société assurantielle décrite par François Ewald à l'occasion de l'irruption de la société industrielle il y a un siècle se poursuit. Mais, cette responsabilité sans faute qui permet d'indemniser dès lors qu'on a trouvé un lien de cause à effet entre les circonstances et le dommage cache autre chose. La responsabilité pénale des professionnels est de plus en plus souvent mise en cause, notamment du fait de la dilution du concept de faute (dans le but de faciliter l'indemnisation) mais également à travers la possibilité d'incriminer « la mise en danger d'autrui ». Rien n'interdit de penser que les citadins ou citoyens ne poursuivent les organisations qui prétendent garantir la sécurité ou celles dont il leur semble qu'elles leur doivent. Il est même plus que probable que ces cas vont se multiplier, en tous cas pour les dommages physiques graves dans un premier temps. A Rennes, en 1999, un père dont l'enfant a été assassiné a porté plainte contre le préfet. Nous en verrons les évolutions. Revenons sur les victimes du progrès industriel. Au milieu du siècle dernier, la Cour de Cassation avait affirmé que patron était tenu envers ses employés

## Fiche maîtrise du lieu bus

d'une obligation de sécurité s'ajoutant à la gestion contractuelle de lui verser un salaire (Maillard & Maillard, 1999 : 30). Aujourd'hui, les juges ne pourraient-ils affirmer que le transporteur (mais également le bailleur etc.) est tenu d'une obligation de sécurité vis à vis de ses employés si une agression survient, mais également vis à vis de ses usagers ? (surtout des mineurs sans leurs parents) Et ce même s'ils ne sont pas directement à l'origine du dommage. En effet, leur responsabilité pourrait être engagée, soit pour une faute, ne serait ce qu'une négligence ou un défaut de surveillance, soit même sans faute, du simple fait qu'il est le transporteur (ou le bailleur etc.).

La responsabilité sans faute dont le but était d'indemniser les victimes (d'accidents du travail à la fin du XIXe siècle, les catastrophes naturelles en 1982, les accidents de la route en 1985, les attentats en 1986 etc.) n'a cependant pas donné satisfaction à la recherche d'une condamnation morale. Alimenté par une exigence renforcée de sécurité, la recherche d'un coupable incite à poursuivre le fait de faire courir un risque à autrui par la violation « délibérée d'une obligation de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement » (art 223-1 du CP). Comme l'avait noté François Ewald, il se dégage une exigence de précaution (Ewald, 1996) devant un risque qu'il ne fallait pas faire prendre (ce peut être en n'effectuant pas les contrôles de sécurité dans les établissements recevant du public etc.). Or, plus l'Etat fait de la sécurité l'affaire de tous, et plus la loi, notamment la LOPS de 1995, affecte à chacun des devoirs en matière de sécurité, plus il est probable qu'un juge considère qu'il entrait dans les attributions (d'un transporteur etc.) de garantir l'intégrité physique des usagers et de ses agents. Le risque en tant que consommateur d'un service n'est pas plus acceptable qu'en tant que producteur. La mise en danger d'autrui est un délit, et le juge pénal est toujours compétent dans ce cas de figure. Or, les victimes poursuivent plus souvent les médecins, l'administration (contamination, vache folle), pourquoi ne se retourneraient-elles pas contre les transporteurs, du machiniste au PDG ?

S'il fallait ajouter une motivation à celle de contribuer au bien collectif d'assurer la sécurité, de garder ses clients, voire d'en attirer d'autres sur ses lignes, l'évolution des usages sociaux de la responsabilité pénale pourrait bien en constituer celle-là.

### Références bibliographiques

EWALD François (1986) L'Etat-Providence, Paris, Grasset. EWALD François (1996) Philosophie de la précaution, L'Année Sociologique, n°46. De MAILLARD J & De MAILLARD C (1999) La responsabilité juridique, Paris, Flammarion ? MIDOL André (1995) La sécurité dans les espaces publics, Paris, rapport pour l'IHESI. ROCHE Sebastian (1998) Sociologie Politique de l'Insécurité, Paris, PUF.

# 8. Annexes

## **Fiche maîtrise du lieu bus**

### **MISSION DE LA RECHERCHE DONNEE PAR LE PREDIT**

#### ***Objet de la recherche dans le contexte de 1997.***

*"Les troubles de la sûreté dans les transports publics ont une importance croissante. Depuis plusieurs années, les réseaux de transport, les logeurs, les acteurs de la politique de la ville et de l'insertion ont commencé à conduire diverses politiques. Dans les plus grandes villes notamment, les évolutions des problèmes de sécurité dans les transports publics appellent, en urgence, une maîtrise plus grande du phénomène".*

Les crises survenues en 1997 et les années suivantes ont confirmé l'actualité de ce thème en donnant une importance particulière à la compréhension des mécanismes d'insécurité dans les transports .

#### ***Objectif.***

Dans le contexte ci-dessus, le Ministère des Transports a accordé une subvention d'aide à la recherche n° 97 MT 12 à VIA GTI pour mener à bien une recherche visant à dégager de façon créative et pluridisciplinaire des stratégies de réponse pour mieux maîtriser la situation, en insistant aussi sur l' état de l'art et les aspects statistiques de la question .

#### ***Pilotage.***

Le projet a été suivi par un Comité de Pilotage présidé par le Ministère des Transports en associant le GART, l' UTP et le CERTU ainsi que les différents transporteurs.

Ce comité de pilotage a permis d'assurer une coordination avec une autre recherche financée par le PREDIT et ayant pour objet de préciser la notion de sentiment d'insécurité .

L'équipe de recherche a ainsi bénéficié des conseils de Mesdames Catherine Chartrain, Marie Laure Garcin, Annick Haudebourg, et de Monsieur Frédéric Denisey .

#### ***Equipe de recherche.***

La recherche a été conduite par Jacques de Plazaola, Directeur marketing et Stratégie de VIA GTI, avec la coopération précieuse de Roland Roussel, Directeur de la Sécurité de VIA GTI, et de Bernard Laferrière, Directeur Adjoint des Ressources Humaines . Xavier Mauvilain a réalisé l'enquête sur les pratiques "d'accueil systématique des voyageurs à l'entrée par les conducteurs" auprès des réseaux VIA GTI que nous remercions .

Noëlle Camilleri, doctorante a assuré les missions d'appui de l'équipe, assistée de Valérie Demangel .

L'orientation de la recherche doit aussi beaucoup aux nombreux échanges avec André Midol consultant, Eric Chalumeau responsable à l'IHESI de la coordination avec cette recherche, et de Sébastien Roché, professeur .

## L'APPORT DES EXPERTS DE TERRAIN <sup>(1)</sup>

### 1. Synthèse sur les métiers de terrain, notamment de médiation, en quartiers difficiles

Ce travail de recueil auprès d'agents confrontés à l'épreuve du terrain et les commentaires qu'il suggère veulent éclairer les décisions des gestionnaires d'équipements, de services ou d'espaces publics. Parmi les points qui se prêtent à exploitation et approfondissement, on isolera les éléments qui suivent.

#### 1.A - A la croisée de l'individuel et du collectif :

La gestion active des lieux et des équipements publics et collectifs subit une tension et une contradiction entre deux tendances :

- tendance au retrait et à la recherche de la plus grande distance entre individus et entre groupes (protection de soi, de l'individu, des droits de la personne, individualisme, intimité...)
- tendance à la massification et à la standardisation de la consommation ou des pratiques telles que loisirs, transport commerces, culture, media, ; demande accrue de services "tout compris".

Les **services exclusivement marchands** s'en remettent à des réponses de type qualité de service, aménagement de l'offre, innovation, communication, promotions, publicité, contrôle des accès... Les **services publics**, ne présentent pas la même réactivité et disent en général subir d'autres contraintes. Les **espaces publics** quant à eux restent souvent et avant tout des espaces de cohabitation, faiblement déterminés et faiblement encadrés. Service public et domaine public s'ouvrent bien sûr à la qualité de service mais ils ne peuvent s'en suffire. Ils en appellent également et à juste titre au bien commun, à la communauté et à la citoyenneté. C'est peut-être là leur talon d'Achille.

Les dispositifs et les intervenants qui gèrent les services urbains sont sollicités dans chacun des cas registres. **Bien commun, communauté et citoyenneté sont des références au même titre client et qualité de service.**

Les intervenants, sont eux-mêmes pris dans une contradiction quand, à titre personnel, ils partagent la tendance à l'individualisme et quand, à titre professionnel, ils doivent créer du lien et faire référence **au bien commun**. Il s'agit là de l'un des **défis à relever** pour les métiers nouveaux comme pour les métiers anciens : **le citoyen passif, le voisin méfiant et le client insatiable doivent devenir le professionnel actif, confiant et positif.**

---

(1) par Alain MIDOL, AM INTERACT  
Pour la présentation de l'atelier, voir page 46 du dossier

#### 1.B - La médiation comme outil pour servir des objectifs, non pas une fin pour pallier un vide :

À l'intervenant urbain il revient souvent de concilier l'inconciliable. On lui demande d'accueillir dans son bus et de respecter son temps de trajet, de faire payer sans prendre le risque du conflit. On lui demande de libérer les pieds d'immeuble et d'y dialoguer avec ceux qui les encombrant. On lui demande d'être proche des groupes réputés difficiles et on lui reproche d'en être lui même originaire ou d'entretenir avec eux des liens de proximité.

On lui demande de rapporter des affaires judiciaires tout en sachant se faire accepter au titre de la police de proximité ...

## **Fiche maîtrise du lieu bus**

Dans les faits, la médiation est souvent posée à tort comme pratique en soi ou fin, y compris au service de l'emploi ou de l'intégration alors qu'elle n'est qu'un outil, une technique. Les métiers nouveaux comme les métiers anciens sont susceptibles de recourir à elle. Ses objets peuvent être contradictoires et il peut s'agir tantôt de : concilier les contraires, établir un compromis, parvenir à un consensus. La médiation doit permettre d'asseoir un acte d'autorité autant qu'elle doit permettre d'engager le dialogue.

Elle est une pratique molle là où repères, doctrine, discours et encadrement font défaut. Elle est une pratique forte là où ces éléments sont clairement présents et affirmés. La question est posée de la clarté mais aussi de la légitimité du discours et des règles afférentes aux lieux et aux usages.

### **1.C - Ignorer la généralisation et le poncif, traiter les situations comme autant de problèmes à résoudre :**

L'intervenant urbain doit posséder la curiosité, la perspicacité et la sensibilité de l'inventeur ou de l'explorateur. Chaque situation est unique et se déroule sur un micro territoire. Chaque problème ne vaut d'être posé que s'il est susceptible de connaître une réponse accessible dans le temps et dans l'espace. Il faut un cap, des balises, des repères ; connaître les ressources, les faiblesses et les pièges de l'environnement. Aborder les groupes, les sous-groupes et les individualités exige de connaître et respecter les règles de territorialité, les jeux de rôles, les rituels et les stratégies de mise à distance et de rapprochement. L'entrée en relation, l'affirmation, l'exercice de l'autorité et d'une autorité non hostile sont autant de pratiques à cultiver.

Les pratiques et les relations doivent être pérennes afin de rompre l'anonymat et l'oubli. Le travail se conçoit en lien fort avec l'environnement et dans une relation de continuité.

### **1.D - Valoriser ces compétences et leur contribution au regard des compétences traditionnelles :**

Les intervenants rencontrés savent leurs méthodes efficaces et souhaitent leur systématisation. Cependant malgré la reconnaissance de principe de leur efficacité, on peine à en retirer tous les bénéfices attendus. C'est qu'on souffre souvent d'un déficit de doctrine, d'encadrement, de compétence et de reconnaissance.

Les habiletés inventoriées ici sont acquises ou s'acquièrent pour autant que l'organisation et l'encadrement fixent les repères et apportent une expertise.

Cette expertise cependant s'acquiert par la pratique plus sûrement que par le niveau de formation générale ou par le niveau hiérarchique. Dans ces fonctions nouvelles, les responsables apprennent souvent la pratique en même temps que les agents et à leur contact. Le policier de proximité, le médiateur dans une structure traditionnelle ou le conducteur polyvalent qui accepte de quitter son volant pour faire de l'accompagnement de nuit éprouvent de réelles difficultés à être reconnus par les métiers traditionnels.

On tarde par ailleurs à considérer comme une production de biens et de richesse l'action préventive sur l'ambiance, sur les comportements et sur le lien social. Pour illustrer, on dépense infiniment plus d'argent à nettoyer les espaces publics qu'on en dépense à enseigner ou exiger la propreté.

### **1.E - Apprendre à gérer la peur, la violence, le stress, les généralisations abusives**

L'affirmation agressive, l'affrontement, le défi, la conflictualité et les tensions paraissent indissociables du mode de vie urbain et de la consommation de masse. L'intervenant urbain doit être capable d'amortir et de faire la part des choses mais aussi de recadrer et de ramener l'autre à des comportements socialement acceptables. Il doit apprendre l'esquive mais il doit aussi s'affirmer. E lui revient souvent de se poser à contre courant des peurs ambiantes. Il est le chevalier sans peur et sans reproche !

Les agents rencontrés ont conscience du risque mais ils le savent relatif. Ils savent que le conflit et la violence résultent souvent d'une relation dégradée ou d'une intervention mal engagée. Ils savent la part qui revient à la personne et celle qui revient à l'environnement quand ce n'est à l'institution elle-même.

## **Fiche maîtrise du lieu bus**

Leur approche du trouble et de la violence est interactive. Ils s'attachent à maîtriser les deux termes de l'interaction.

### **1.F - Les conditions de la réussite**

Interrogé sur les meilleures conditions pour réussir dans la gestion d'un lieu ou d'un équipement, le groupe fait ressortir les éléments qui suivent :

- situer ma contribution au regard d'objectifs clairs,
- disposer d'une part réelle d'initiative et d'autonomie,
- m'appuyer sur une production tangible et sur une contribution nécessaire et reconnue. Tenir mon expertise d'une pratique continue du terrain et d'une expérience variée,
- être en prise et en lien avec un réseau d'information et d'intervenants,
- accéder en continu à l'information sur le site et sur l'environnement,
- connaître l'environnement interne et externe,
- accéder à l'information stratégique,
- savoir manifester autorité et influence,
- aller vers l'autre et le reconnaître, accepter les différences, observer,
- relayer des valeurs.

## **2. Résultats détaillés de l'atelier "Experts de terrain" des 29 et 30 mai 1999**

### **2.A - Objectifs**

La prise en compte des thématiques ambiance, médiation, environnement, sécurité s'impose comme un passage obligé pour l'ensemble des activités de services urbains. Cela débouche sur des métiers nouveaux pour les opérateurs concernés et sur des compétences nouvelles pour les agents qui exercent les métiers traditionnels.

Dans le premier cas, on pense à des équipes de surveillance, intervention, ambiance, environnement qui se mettent en place au sein des entreprises ou auprès des collectivités. Tantôt sur des emplois pérennes, tantôt sur des emplois aidés.

Dans le deuxième cas, on pense par exemple au métier de conducteur de bus ou aux métiers d'agents responsables de site, qu'il s'agisse d'habitat social ou d'équipements collectifs.

Le problème est posé des meilleures habiletés, compétences et motivations à mettre en œuvre pour travailler dans des contextes ou avec des publics difficiles. Le contrat de recherche confié à VIA GTI dans le cadre du programme initié par le PREDIT concerne le transport mais ne saurait exclure l'environnement du transport : habitat, école, police de proximité, sécurité privée, gestion des équipements de proximité...

En réunissant l'atelier dont le présent rapport exploite la production, on a voulu pointer d'une manière concrète les clés de la réussite dans l'exercice des métiers de service en environnement urbain difficile. On a cherché des réponses à partir du témoignage d'agents ou d'intervenants reconnus comme étant performants dans leur travail quotidien.

Dans nos critères de recherche, la performance était entendue comme la capacité à agir sur les personnes et sur l'environnement, faire face aux situations difficiles, maintenir un haut niveau d'exigence, de résultats et de motivation malgré les difficultés rencontrées, mobiliser des ressources, entraîner les autres au travail. Au travers du discours et des récits, on s'est intéressé aux éléments qui concourent à la gestion des lieux et à la gestion des usages en même temps qu'à la maîtrise par l'agent de sa relation au travail et à l'environnement.

## Fiche maîtrise du lieu bus

Organisé en habiletés, connaissances informations, attitudes et comportements mais aussi données d'organisation et d'environnement à réunir, le matériau recueilli permet d'interroger en retour les dispositifs en place : métiers, recrutement, formation, intervention, encadrement, management... On peut trouver là une aide pour amorcer des enchaînements positifs chez des équipes ou dans des métiers qui sont souvent guettés par le désabusement, le sentiment d'impuissance, l'appréhension des conflits. On peut identifier les stratégies gagnantes et imaginer des réponses en phase avec les données actuelles des activités de service dans des environnements difficiles.

### 2.B - Méthode de travail

Le groupe a été réuni le temps de 2 séances de 4 heures dans le cadre d'un séjour résidentiel de 24 heures en hôtel.

On a abordé dans un premier temps des situations jugées caractéristiques des problèmes à résoudre et balayant tant les pratiques individuelles que les pratiques collectives :

- comportements sur les espaces publics et réponse aux incivilités,
- intervention sur un groupe qui occupation abusivement l'espace,
- intervention sur une insulte,
- clivages sociaux, clivages ethniques,
- règles d'accès, règles d'usage,
- résolution de problème et recherche des solutions.

On a ensuite exploré les freins à dépasser et les conditions à réunir pour traiter avec succès ces difficultés liées aux conflictualités urbaines.

L'animation a procédé par recueils en tour de table à partir de phrases inductrices, avec prise de note systématique et enrichissements par le groupe. Ce document de restitution reprend l'intégralité de ce qui a été dit et le reclasse pour en faire émerger le sens.

Il intègre en outre une présentation des méthodes mises en œuvre par Disneyland Paris pour gérer les flux et la discipline de ses visiteurs. Cette présentation a été effectuée par Mrs. ROUSSET et BERNINI, respectivement directeur de la sécurité et directeur de l'accueil et gestion des flux sur le parc d'attraction.

### 2.C - participants

Ont participé au groupe :

- Correspondant réseau éducatif, réseau Transpole
- Conducteur accompagnateur, réseau TCL
- Agent de maîtrise TCL encadrant des accompagnateurs et le service bus de nuit
- Conducteur receveur, Courriers de l'Essonne
- Agent de maîtrise accueil et permanence, terminal EUROSTAR à Paris
- Chef de brigade îlotier de la police nationale sur un quartier sensible à Grigny
- Brigadier major de la police nationale, chargé de l'accueil, îlotage et prévention à Bondy
- ALMS, ville de Roubaix
- Directeur EIS, société pratiquant la sécurité préventive
- Ingénieur en formation, AFPA

Ont participé à la conception , à l'animation et à la synthèse :

- Jacques de PLAZAOLA, directeur Marketing et Stratégie, VIA GTI
- Rolland ROUSSEL, directeur de la Sécurité, VIA GTI

## Fiche maîtrise du lieu bus

• Noëlle CAMILLERI, doctorante, VIA GTI

Le groupe était animé par André MIDOL, AM INTERACT

### 2.D – Résultats de l'atelier

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Plan :</b>  | <b>page</b> |
| 1. Gestion de lieux .....  | 60          |
| 2. Civilités, incivilités.....                                   | 61          |
| 3. Intervention sur un site ou sur un groupe.....                | 63          |
| 4. Malveillance ou malentendu.....                               | 66          |
| 5. Le service urbain : ferment de cohésion et d'intégration..... | 68          |
| 6. Résolution de problèmes.....                                  | 71          |
| 7. Les freins.....   | 74          |
| 8. Stratégie de succès.....                                      | 76          |
| 9. Accueil et gestion des flux à DISNEYLAND PARIS .....          | 80          |
| 10. Note sur les styles de 3 métiers.....                        | 82          |

#### 1. GESTION DES LIEUX

Ce recueil bref introduit, au travers d'évocations spontanées, la problématique générale de la gestion des lieux :

*"Pour moi, tenir un lieu, ça évoque..."*

##### **Marquer un territoire et participer à son animation :**

*"Identification" - "Présentation" - "Connaître l'étendue du territoire"*

*"Occuper le terrain" - "Périmètre" - "Volume"*

*"Donner au lieu un rythme de vie" - "Atmosphère plus saine" - "Hygiène"*

##### **Cultiver sur cet espace le lien, le service, la proximité :**

*"Présence" - "Accueil" - "Compréhension" - "Confiance" - "Connaissance" - "Disponibilité"*

*"Respect d'autrui et de soi-même" - "Rétablir la confiance" - "Justesse"*

##### **Exercer autorité et influence :**

*"Autorité" - "Force" - "Volonté" - "Règlement" - "Règle" - "Dissuasion"*

*"Adhésion" - "Persuasion par une démarche active"*

##### **Protéger :**

*"Sécuriser" - "Surveillance" - "Liaison" - "Adaptation"*

##### **COMMENTAIRE :**

La reconnaissance d'un lieu passe par un marquage physique, sensitif et symbolique des limites et des frontières, par un jeu de renvois entre le dehors et le dedans. La sociabilité - présence, accueil et lien – légitime le lieu, le rend attractif et respectable.

## Fiche maîtrise du lieu bus

La pratique de l'autorité, de la règle, de la protection et de la communauté d'intérêt conditionne la pérennité du lieu ou de l'équipement et du service qu'on y rend.

### 2. CIVILITES, INCIVILITES, RESPONSABILITE INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

#### Problématique :

Le recueil qui suit pose la question de la sensibilité à la gêne ou aux transgressions, de la réactivité individuelle ou collective, du fondement à intervenir, de la recherche des solutions. Le territoire pris en compte, la rue, est de ceux sur lesquels la responsabilité est diffuse et sur lesquels intervenir pose un problème de légitimité.

**"Aux abords immédiats de mon domicile, un chien vient de souiller le trottoir. Son maître est présent : ma réponse immédiate, ce que je fais, comment je fais... ma vision du problème..."**

#### Perceptions : un dégradé entre gêne, abstention, colère, correction fraternelle :

*"Je ne réagis pas car j'estime qu'il y a derrière une lacune dans la gestion."*

*"J'attends que la Municipalité se mobilise et mette en place des accessoires."*

*"Verbaliser ne se conçoit pas pour nous dans la police : c'est source de problèmes et c'est impossible."*

*"J'ai personnellement beaucoup de mal car je m'oppose systématiquement au refus ou à l'incompréhension du même maître tous les jours. On s'engueule à chaque fois. Ça crée des différents."*

*"Dépasser une première réaction de colère..."*

*"J'ai du mal à composer avec la gêne du maître qui se cache, prend mal mon intervention et m'envoie balader."*

*"Je me heurte au problème du transfert affectif sur le chien. Les propriétaires de chien sont sous emprise affective."*

*"Même s'il m'en coûte, je prends le temps de saluer le maître..."*

*"Ecouter l'explication du maître."*

#### Registres d'intervention : allusion, évaluation, réparation

- Affirmation et réparation :

*"J'ai rarement des difficultés lorsque j'interviens : j'explique que j'ai en charge l'entretien de ce trottoir et je demande à la personne de faire quelque chose pour m'aider."*

*"Interpeller, saluer, faire l'observation et demander la réparation : "Votre chien a sali, il faut maintenant nettoyer". Je donne même un bâton au maître pour lui faciliter la tâche."*

*"J'interpelle la personne : "Monsieur, votre chien n'a pas fait ses besoins dans le caniveau."*

- Evaluation :

*"J'invite le maître du chien à être plus propre."*

*"Mettre l'autre en situation : imaginez que vous glissiez sur cette crotte !"*

*"Dire au maître qu'il pourrait viser le caniveau car si tout le monde faisait comme lui ce serait dégoûtant."*

- Minimisation et allusion :

*"Je fais passer le message par le regard."*

*"J'utilise le geste et le regard."*

*"Je féliciter les personnes qui ramassent les crottes de leurs chiens."*

*"Je discute de son chien avec le maître (son nom, sa faculté d'obéir...) avant de lui faire la remarque."*

#### Responsabilités en cause et recherche de solutions :

Selon les sensibilités ou selon les moments de l'action, on distingue deux registres :

- une gestion collective, responsable et solidaire :

*"Mettre en place des sachets ou des modes de ramassage."*

*"La motocrotte est un encouragement à persévérer..."*

## Fiche maîtrise du lieu bus

*"Il y a peu d'initiatives collectives type bacs et fontaines..."*

*"En Belgique on va à "la toilette" et en France, "aux toilettes". Il faut effectivement en visiter plusieurs pour en trouver une propre."*

*"Il faudrait limiter le nombre des animaux de compagnie."*

*"Développer l'éducation aux relations entre le maître et son chien."*

*"Il faudrait former des vrais maîtres."*

*"Le propriétaire de pitbull accepte mieux la médiation que la mémère."*

*"On se heurte au problème type du domaine public qui n'est le domaine de personne en propre."*

- la réhabilitation de la règle et de la sanction :

*"L'attitude désinvolte de certains maîtres reflète la perte de considération pour autrui en général."*

*"C'est un manque de civilité."*

*"C'est un signe d'individualisme."*

*"Affirmer le caractère incivil du fait."*

*"Davantage de rappels de l'interdiction et de répression."*

### COMMENTAIRE :

Tant les perceptions que les réactions sont inégales, allant de l'indifférence à la colère. Sur l'espace extraterritorial qu'est la voie publique, chaque citoyen est potentiellement offenseur ou offensé. Chacun est tenu par la règle mais dans les faits, la responsabilité individuelle s'estompe largement devant les carences éventuelles de la gestion collective. On est au cœur du débat entre individualisme et citoyenneté. Entre responsabilité individuelle et responsabilité collective, en dehors de leur cadre de travail, nos experts de terrain eux-mêmes peinent à établir leurs exigences.

Les interventions se partagent entre gêne, dénonciation et mise en scène du geste réparateur. Sur le problème évoqué, les solutions associent l'encouragement à la propreté au travers des équipements et de l'apprentissage et l'application de la règle et de la sanction. Dans ce contexte, c'est de la collectivité qu'on attend la régulation des usages beaucoup plus sûrement que des citoyens eux-mêmes. C'est au maître des lieux de rendre la règle manifeste.

Dans la rue, qui est le maître des lieux ? Au regard du bien public, à qui revient-il d'être le garant de la règle ? Cette question s'adresse directement aux collectivités.

## 3. INTERVENTION SUR UN SITE ET SUR UN GROUPE

### Problématique :

On intervient sur des territoires donnés et sur des groupes déjà constitués. Dans ce contexte, quels sont les préalables et quels sont les conditions les plus favorables pour réussir ? L'intervention sur un groupe de jeunes dans leur quartier ou dans leur immeuble se prête à cet inventaire.

**"Dans mon travail, je veux déplacer un groupe de jeunes réputés difficiles, qui squattent et dont la présence occasionne une gêne. Je m'avance au devant d'eux... Ce que je fais, ce que je dis, jusqu'où je vais..."**

**L'intervention sera reçue comme une intrusion et comme un test :**

*"Je sais que je suis testé : les jeunes admettront ou non ma présence."*

*"Savoir que les jeunes gèrent un territoire et rejettent les intrus."*

*"Connaître et prendre en compte cet aspect hostile pour ne pas être jeté."*

*"Rester vigilant : d'autres jeunes, moins gentils, pourraient venir."*

## **Fiche maîtrise du lieu bus**

*"Dans le hall les jeunes se sentent chez eux. Leur demande de sortir, c'est une intrusion. Le bus, c'est différent : il est fermé et il n'appartient pas aux jeunes."*

*"Pour prévenir le rejet, il faut avoir déjà pratiqué le bonjour journalier et les connaître."*

### **Le premier contact est bienveillant, proche, tranquille, non hostile :**

*"Je cherche où j'en suis. Je me centre : suis-je énervé, agressif, vulnérable, fragile..."*

*"Je suis là tout simplement, sans hostilité. Je ne dis rien et je laisse venir à moi."*

*"Mon allure physique est tranquille ou directe, selon les jeunes que je cible."*

*"J'enlève ma cravate."*

*"Je me présente et je salue : bonjour, bonsoir..."*

*"Ma maturité doit créer une détente."*

*"Maintenir calme et fair-play sans montrer de la crainte. Se faire accepter."*

*"Je rentre dans le hall, je discute, je sensibilise et je me lance."*

*"Faire en fonction de qui je suis. Si je me comporte en policier sans en être un, je n'ai aucune chance."*

***"J'impose ma manière calme de travailler et je n'invite pas à la surenchère. Si le groupe a un intérêt à être là, il ne se permettra pas d'être très violent. Il va respecter mon travail."***

### **Maîtriser les phénomènes de groupe et de leadership. En tirer parti :**

*"Détecter l'individu prédominant."*

*"Identifier le leader et ses lieutenants ou conseillers."*

*"Parler successivement à plusieurs jeunes pour tester, sentir le groupe."*

*"Chercher à savoir pourquoi tel jeune est leader. Repérer si son influence est positive ou négative."*

*"Je remarque que le leader s'ajuste sur le lieutenant."*

*"J'essaie de repérer les suiveurs négatifs et positifs sachant que c'est le suiveur négatif qui est en rivalité et qui pourrait planter le couteau. Le suiveur positif, lui, parle moins et les autres l'écoutent."*

*"En l'absence de leader, je peux devenir moi-même un référent en prenant le temps d'appivoiser le groupe."*

*"Je salue le groupe et j'attends son salut. Si rien ne vient, j'attaque par le membre le plus faible. Je le prendrai à part à l'occasion et je travaillerai à obtenir cette réponse de tout le groupe dans la durée."*

*"Sur nos bus, quand on a eu identifié les meneurs, on a pu trouver des solutions pour chacun."*

*"Quand j'interviens à 2 ou 3, si ma tête ne passe pas, nous permutons dans l'équipe."*

### **Trouver les éléments qui rapprochent :**

*"Permettre une identification mutuelle très rapide qui favorise le rapprochement."*

*"Voir les centres d'intérêt : rap, mode, foot..."*

*"Je peux évoquer avec eux mon passé : je suis un peu comme vous, ce que vous faites je l'ai fait aussi avant."*

*"Je fais comprendre que j'ai un amour propre."*

*"Garder à l'esprit que même en cas de refus, il y a des signes, le regard, des stratégies de rechange, tonalité de la voix, mouvements..."*

### **Traiter la situation comme un problème à résoudre :**

*"Annoncer le motif de l'intervention."*

*"Rappeler le règlement."*

*"Je sensibilise le groupe à la gêne qu'il occasionne : ils doivent se mettre à la place des gens qui habitent là."*

*"Évoquer les parents : sont-ils au courant ?"*

*"Faire le travail, c'est écouter, prendre en compte les données du problème, tâcher de les traiter."*

*"Dialoguer pour chercher à savoir d'où viennent ces jeunes."*

*"Poser un cadre de dialogue avec une autorité paisible et en ayant à l'esprit un objectif."*

*"Dépasser l'amalgame des situations complexes et des fausses raisons."*

*"Savoir ce qu'on peut proposer comme autre lieu."*

### **Travailler dans la durée, en conformité avec son rôle, en complémentarité avec d'autres :**

## Fiche maîtrise du lieu bus

*"Pour prévenir le rejet, il faut avoir déjà pratiqué le bonjour journalier et connaître les jeunes auxquels on s'adresse."*

*"Quand j'arrive sur un nouveau site, je respecte un temps d'observation et de contact pour faire un état des lieux, repérer le paysage du quartier. Je dis que je suis chargé d'observer pour voir ce qui rendrait la vie plus agréable. Je lève l'anonymat. Je reste un peu indéfinissable. Je ne dis pas "Je suis la sécurité".*

*"Dans la Police, nous sommes identifiés. Il y a une plainte et nous avons une obligation de résultats. A Bondy, il y a d'abord les îlotiers. Ils vont voir tous les résidents, voient s'ils ont des enfants, les sensibilisent. Si ça ne marche pas, il y a alors la BAC avec des contrôles incessants pour gêner."*

*"A Grigny, les îlotiers ont pour mission d'occuper le terrain par tous les bouts et de tout savoir pour ne pas avoir à recourir à "la cavalerie lourde". Il faut faire accepter à tout prix notre présence. Désormais le policier entre dans les collèges. Il en fait partie."*

*"Dans un bus, le travail est plus dur. Il faut obtenir le calme pour les passagers et donc forcer le contact. Le conducteur doit être en tête, essayer des crachats, aller jusqu'au bout. En tant qu'accompagnateur, je suis là pour limiter les dégâts."*

### COMMENTAIRE :

L'urbanité rapportée ici fait apparaître la ville comme juxtaposition de territoires et de groupes avec, pour certains, leurs frontières, leurs codes, leurs pratiques. Autant de lieux de vie et de rencontre, de conflits potentiels. Ces réalités et les réactions qu'elles engendrent exigent un sens profond de l'initiative, de l'action, du terrain et du compromis. Un compromis fondé sur les civilités et le respect mutuel, non pas sur le repli ou le renoncement. A l'instar du chasseur, l'intervenant urbain doit apprendre à connaître les territoires qu'il traverse, en connaître les pratiques, apprivoiser les occupants, nouer des alliances, évaluer les risques...

Les ressorts des comportements et les usages n'obéissent pas moins sur ces territoires aux principes généraux. Dans la rencontre ordinaire, la mise en œuvre des civilités et le recours aux comportements de rapprochement sont gages d'apaisement. La cible des interventions, ce sont les comportements, non pas les groupes ou les personnes. La mise en place de solutions exige qu'on soit en prise sur l'environnement, qu'on travaille dans la durée et dans la complémentarité.

## 4. MALVEILLANCE OU MALENTENDU ? AGRESSION OU DERAPAGE ?

### Problématique :

La répétition des atteintes et les agressions accablent bon nombre d'intervenants. Les dispositifs se durcissent tandis que les préposés eux-mêmes faiblissent ou cherchent refuge. Les directions ne dirigent plus réellement leurs troupes quand il s'agit de demander aux hommes de monter au front pour une guerre dans laquelle on protégerait l'agresseur autant que la victime. Comment nos experts de terrain parlent-ils de ces atteintes ? Comment les traitent-ils ?

**"Deux jeunes de 17/18 ans rentrent dans mon bus en bout de ligne. L'un d'entre eux crache au sol en passant à ma hauteur : ce que je ressens, ce que je fais, ce que je dis, jusqu'où je vais... (je suis le conducteur)"**

### Trouver la bonne distance pour absorber l'offense, traiter le fait comme un problème :

*"Je garde une bonne distance entre le personnel et le professionnel en vue d'une attitude professionnelle."*

*"Je suis dégoûté mais je ne le prends pas pour moi..."*

*"Je me pose la question de savoir si je réagis par amour propre ou pour l'entreprise."*

*"L'uniforme m'aide à recevoir et à encaisser. En fin de journée, je l'enlève et j'oublie tous les désagréments."*

## Fiche maîtrise du lieu bus

**"Même en médiation, le signe distinctif ou la tenue permettent de porter l'institution."**

*"Je vois si j'ai le temps ou non de traiter le problème. Si je n'ai pas le temps, je laisse tomber."*

*"Je me mets hors de moi. Je ne cherche pas le contact du jeune mais l'assentiment d'une tierce personne."*

**Situer le fait dans son vrai contexte, ne pas s'en tenir à la perception immédiate :**

*"Ça dépend si c'est un tic ou une provocation. Pareil pour le mot qui échappe involontairement".*

*"Ce n'est pas une attaque directe de sa part car c'est au sol qu'il crache. J'entame le dialogue "*

*"J'ai une attitude différente selon qu'il s'agit d'une habitude ou d'un défi. Si c'est un défi, mon attitude dépendra de mon état du moment."*

**Dialogue, mise en garde ou bien expulsion : toujours confronter l'auteur à son acte**

*"J'attends, je n'attaque pas de front. Au bout de 30 secondes j'explique au jeune ma façon de voir son attitude, je prends appui sur son copain. Il doit mettre la tête dans son crachat. Je lui explique le nettoyage du bus."*

*"Je n'hésite pas à parler à haute voix et à demander "Vous faites ça chez vous ?" Je sais que je peux utiliser facilement ma pédale d'alarme et compter sur une intervention dans les cinq minutes. Ça s'est produit pas plus tard qu'avant-hier. J'ai dit au gars de descendre et il est descendu."*

*"Je lui demande s'il me prend pour un paillason ou si je lui ai fait quelque chose."*

*"J'appellerais, y compris par sono. Je demanderais au jeune s'il est malade, je le ferais réfléchir."*

*"Je réagis : "T'as craché sur mon ombre ! C'est ton moyen de t'exprimer et de t'appropriier le terrain, comme un chien qui fait sa crotte ! Pourquoi te comporter comme un sauvage ?"*

*"Je parle au jeune car ne rien faire c'est encourager son attitude : "La prochaine fois tu évites de le faire. Je suis au volant, je ne t'en dis pas plus."*

**"Je fais attention à mon intonation en lui disant ce qu'il est. Je lui donne un mouchoir. Je contrôle éventuellement son titre."**

*"J'utilise l'une ou l'autre méthode, en fonction de la personne en face de moi. L'agent de médiation joue le rôle du citoyen."*

**Gérer la relation à l'assistance :**

*"Si le jeune est du type "suiveur", j'opte pour un dialogue ferme qui le ridiculise. En revanche s'il est du type agressif, je m'adresse uniquement à lui et pas à l'assistance."*

*"J'évite d'ameuter, je parle très près, les yeux dans les yeux."*

*"Je reste ferme et courtois... pour provoquer, faire voir à toute l'assistance."*

*"Je ne dois pas attendre une réaction de l'assistance et je préfère que ce ne soit pas le cas."*

### COMMENTAIRE :

Voulant traiter de l'agression bénigne et répétée, on aura finalement largement traité du dérapage et du malentendu. Qu'est ce qui est agression ? Tant qu'entre la personne et l'atteinte, il y a l'entreprise, l'uniforme et l'agent, l'offense paraît une simple offense. Qu'elle vienne à toucher la personne de l'agent, ses références ou son identité, alors elle devient agression. L'agent réagit et se défend, prenant le risque de la violence. A moins qu'il se referme, prenant le risque de l'épuisement et de la blessure intime. Attention, le dialogue peut être lui-même une façon de s'effacer, au détriment de l'affirmation et de l'autorité.

Capacité à prendre du champ, à donner du sens ou resituer un fait dans son contexte, habileté à recadrer ou se trouver des alliés dans l'assistance : autant d'éléments qui réduisent le préjudice et maintiennent un certain niveau de sérénité. Le conducteur de bus apprend à faire avec les aléas de la circulation. Apprend-il à faire aussi bien avec les aléas du comportement ? Tension liée à la conduite et tension liée aux comportements des clients semblent souvent se conjuguer pour traduire en agressions des actes qui sont tantôt des négligences, tantôt des faits bénins.

## Fiche maîtrise du lieu bus

### 5. LE SERVICE URBAIN, FERMENT DE COHESION ET D'INTEGRATION

#### Problématique :

Fait communautaire, appartenances ethniques, classes d'âge, inégalités sociales... Autant d'éléments qui compliquent le paysage des interventions. Les intervenants se voient fréquemment opposer le caractère discriminatoire ou inégalitaire de leurs propres pratiques ou de celles du corps social. Comment à la fois maintenir un haut niveau d'exigence et réhabiliter le service urbain comme ferment de cohésion sociale ?

"D'après moi, la meilleure parade ou réponse aux prétextes ethniques ou aux divers risques de discrimination, c'est..."

#### **Connaître les milieux, contrôler ses propres interventions :**

*"Une bonne formation générale, une connaissance du monde..."*

*"Prendre des précautions, éviter les mots qui renvoient à une appartenance ethnique ("chez vous...").*

*"Se rendre à l'évidence que trop d'attitudes physiques et de postures d'intervenants ont un tour colonialiste. On le verrait sur des photos de contrôleurs ou de policiers en action."*

#### **Miser sur ce qui rapproche : standards de service, communauté de destin, égalité devant la loi...**

*"Je dis : "Je m'adresse à toi en tant que personne, le reste m'importe peu...". Je suis ferme avec mes compatriotes."*

*"Toujours considérer son interlocuteur comme un client, l'inviter à perdre son complexe, se considérer comme un citoyen français, arrêter de mettre en avant de faux problèmes."*

*"Permettre à l'autre de se reconnaître en nous : si c'est un Algérien, je lui dis que nous sommes dans le même bateau. Ça ne sert à rien de prétexter un problème."*

*"Faire passer le message que nous sommes tous des êtres humains et rappeler que la discrimination est un délit."*

#### **Être clair avec soi-même, ne pas rentrer dans le jeu :**

*"Ne pas se laisser paralyser par l'argument."*

*"Ne pas se laisser décontenancer par une grossière tentative de déstabilisation qui ne gêne que si c'est vrai. Ignorer."*

*"Pour certains, c'est une façon de rechercher l'approbation de l'assistance. Je ne me laisse pas embarquer."*

*"Celui qui incrimine se met en situation de dépendance. Le risque c'est d'entrer dans le jeu de la contre-dépendance ou de la justification, qui est une forme de co-dépendance."*

#### **Inviter l'autre à se prendre en main :**

*"Faire comprendre à la personne qu'utiliser ce prétexte, c'est à la fois un refuge et un frein."*

*"Le problème est de se positionner. Est-ce que je connais ? J'ai une éducation française, une famille marocaine. Confronté à un jeune qui crie au racisme, je lui montre qu'il est plus français qu'algérien : "Tu es de où ? Chante-moi l'hymne algérien... l'hymne français. Quelle est la différence entre le Maroc,*

## Fiche maîtrise du lieu bus

*l'Algérie, la France ? Là-bas, on te casse. Ici, on t'aide si tu es droit". Souvent, je parle de mon expérience de sportif : "Ma chance, en équipe de France, c'est de n'avoir pas été aidé : celui qui t'aide, il te dessert. Ici, tu as été soigné, éduqué et à un moment tu as choisi le mauvais chemin..."*

*"Avant, le blouson noir pouvait enlever son blouson. Il devenait blanc. Aujourd'hui, le noir ne peut pas enlever son blouson".*

### Par un dialogue construit, rétablir l'échange :

1) Reformuler, se faire l'écho. Cela oblige l'autre à prendre position :

*"Pour vous, si je vous refuse l'accès au bus, c'est que je suis raciste..."*

2) S'il persiste, tenter de créer une alliance relationnelle :

*"Sur quoi vous fondez-vous pour dire que je fais ça avec vous et pas avec d'autres ?"*

3) Dans le cas d'une impasse, constater l'impasse :

*"Moi, je vous demande de descendre. Vous, vous considérez que je suis raciste. Alors, qu'est-ce qu'on fait ?"*

4) Conclure le cas échéant en constatant qu'on est en position asymétrique et trancher :

**"Et bien malgré cela, je persiste et je vous demande de descendre du bus".**

Dans tous les cas, amener l'autre à dire "je" et non pas s'extérioriser au travers du "on".

### Connaître les limites de la discrimination positive :

*"Il faut disposer d'équipes représentatives de la population locale."*

*"La mixité culturelle ou ethnique est une condition nécessaire mais non suffisante".*

*"Le blanc peut-être médiateur, tout autant que le noir. Un CRS avec lequel j'ai travaillé, du fait de son accent marseillais, recevait des témoignages positifs de nombreux jeunes Maghrébins alors que beaucoup de Français le méprisaient au travers de son accent".*

*"Pour moi les grands frères, c'est une aberration. Il doit s'agir d'une profession."*

*"C'est un risque de mettre en place des "métiers d'arabes" pour traiter des "problèmes d'arabes".*

*"Pour ce qui est du personnel multiracial les ajustements ne fonctionnent jamais. Le dégradé est trop compliqué. J'ai remarqué par exemple que l'agent marocain sera moins souple que nous avec son propre compatriote."*

### COMMENTAIRE :

L'intervenant urbain ne peut ignorer les faits ethniques ou culturels, ni les inégalités de fait. Il doit lui-même contrôler ses comportements et ses attitudes bien au-delà de la simple politesse. Une attitude professionnelle et la relation de prestataire à client permettent d'aborder et traiter les différences. Au-delà et parce que l'égalité devant la Loi en appelle à la citoyenneté, l'intervenant doit pouvoir s'adresser au citoyen, notamment chez le plus jeune, parce qu'il est en quête d'identité.

Dans ces registres, les comportements, la maîtrise du dialogue et l'argumentation permettent de contrôler le jeu des attaques, des frustrations, des défenses et des justifications.

Le mixage des intervenants, s'il paraît utile, ne peut se substituer au professionnalisme. Il n'en est pas moins une réalité que certains groupes, en mal d'emploi à l'évidence, se dirigent plus particulièrement vers les

## Fiche maîtrise du lieu bus

métiers d'intervention, médiation et sécurité. De tous temps, pour des raisons circonstancielles, certains métiers furent investis par des groupes partageant la même origine. Les métiers qui nous intéressent là peuvent subir ce sort sans en pâtir nécessairement.

### 6. RESOLUTION DE PROBLEMES ET RECHERCHE DE SOLUTIONS

#### Problématique :

La standardisation des pratiques à l'échelle des services en réseau et l'application de la règle se heurtent fréquemment aux enjeux de proximité ou aux intérêts particuliers. L'action de proximité doit prendre en compte les données des micro territoires sans nécessairement encourager les usages contradictoires.

Les réponses s'étudient et se prennent désormais souvent au plus près du terrain à partir d'une information argumentée. Les acteurs mais aussi les partenaires sont impliqués aux différents niveaux de l'étude, de la décision et de la mise en œuvre. Comment nos experts de terrain abordent-ils un problème tel que celui de la fraude à l'échelle d'une ligne de bus ou d'un réseau ?

Dans le cadre d'un exercice trop rapide, on aura invité le groupe à traiter la situation suivante :

***Défi posé au groupe par une société de transport : faire passer en 18 mois de 12% à 5% le taux de fraude observé sur une ligne de bus dont le terminus est dans un quartier difficile. La ligne dessert un lycée professionnel...Les bus sont en libre service. Quelle stratégie mettez-vous en œuvre ?***

Les réponses et le débat font ressortir les thèmes suivants :

#### **Objectiver les faits, ne pas s'en tenir aux impressions :**

*"Sait-on pourquoi on fraude sur cette ligne ?"*

*"S'ils fraudent, c'est qu'ils sont gagnants. Comment se fait-il qu'il gagnent plus qu'il ne risquent ?"*

*"A-t-on un point de référence fraude pour les années antérieures ?"*

**"Qui nous a dit que ce sont les lycéens qui fraudent ? Nous n'avons pas quantifié la fraude. N'intervenir que si c'est le cas."**

**"Pourquoi s'en tenir à 5% ? Pour avoir 5, je vise 0."**

*"Repérer ceux qui posent problème et casser l'anonymat... observer, écouter."*

#### **Renforcer et systématiser le contrôle et la validation des titres :**

*"Le libre service est-il obligatoire ? Un agent pourrait contrôler les titres, mais avant la montée."*

*"Non, nous ne tiendrions plus nos horaires. Et puis ce serait revenir sur une liberté au moment de l'accès."*

*"Alors, établir un sens de circulation à l'intérieur du bus et contrôler au passage, à l'intérieur."*

*"La technologie pourrait-elle conditionner l'ouverture de la porte par la validation du ticket ?"*

*"Renforcer le contrôle"*

*"Il faut passer à des actions dans la durée."*

#### **Cibler l'action en amont, dans un registre de prévention et de sensibilisation :**

*"Demander une aide au conseil général pour aider les lycéens."*

*"Faire une information sur les tarifs dans les MJC, dans les centres commerciaux, sur les supports d'information et de publicité."*

*"Développer les contacts et la sensibilisation auprès du lycée et du quartier difficile."*

*"Pratiquer une sensibilisation préventive."*

*"Vendre des cartes transport à tarif réduit pour les jeunes."*

## Fiche maîtrise du lieu bus

*"Il faudra faire une campagne de précontrôle."*

### Agir sur le confort et l'ambiance à bord des bus :

*"De la musique détendrait l'ambiance et rendrait le dialogue plus facile"*

*"Améliorer la qualité de l'accueil et le confort à bord"*

D'un échange qui a suivi entre les animateurs et le groupe il est ressorti les éléments suivants :

*"Pourquoi s'en tient-on si souvent au bricolage sans sortir la clé ? L'institution doit oser afficher la règle et dire par exemple : "Désormais, personne ne monte dans le bus sans payer". Ensuite, il y a des miracles. A Londres, le bus ne part pas. Chez nous, le cadre reste flou. En favorisant l'accès libre et la fraude, on crée la violence. Il faut un système qui rende la fraude manifeste. Faire en sorte que celui qui fraude ait honte. Les malhonnêtes sont minoritaires.*

*Les règles sont devenues trop tacites ou implicites. De même leur gestion. Ça ne marche pas.*

*C'est le conducteur qui doit porter l'éducation au bus. Chaque institution doit édicter les règles la concernant et s'impliquer totalement dans son respect. On est alors surpris de voir que la population l'accepte."*

### COMMENTAIRE :

Agir sur les comportements et les usages nécessite qu'on prenne en compte complexité du tissu social et urbain d'une part, singularité des problèmes et des situations d'autre part. Les organisations et les agents sont contraints de déployer un véritable marketing social. Entre alors en œuvre leur capacité à traduire les situations rencontrées en problèmes à résoudre.

Pour sortir de l'accablement et de l'indifférenciation et résoudre tensions et conflits, les réponses associent :

- Une analyse circonstanciée du trouble en termes de faits, préjudices, causes, responsabilités et auteurs, réactivité de l'environnement, évolution dans le temps...
- La traduction en objectifs précis des résultats à atteindre
- Une action sur l'environnement au travers d'une information permanente et répétitive sur les ressources disponibles pour le public et sur les usages attendus de la part de ce même public
- La recherche de la meilleure adéquation entre l'offre et la demande. Dans le cas des services urbains de base, la solvabilité de la demande est un élément fort à prendre en compte.
- Un aménagement des procédures, des espaces et des équipements qui intègre parfaitement les objectifs d'ordre, le rappel et le respect des règles, les perspectives de sanction
- Une action sur l'ambiance afin de rompre l'isolement ou l'inconfort, créer du lien ou rendre manifeste la communauté d'intérêts. Un fond sonore réussi est l'illustration de ce type d'ambiance.

L'ensemble exprime une confiance forte dans le fait que le public est enclin à s'en remettre aux règles et aux usages d'un service ou d'un lieu pour autant que le service ou le maître des lieux s'en font les garants et en assurent la mise en scène. Pour autant que le service lui-même exprime également la meilleure adéquation avec la demande du client.

## 7. LES FREINS

Problématique :

## **Fiche maîtrise du lieu bus**

Les réponses qui ressortent des développements qui précèdent sont désormais largement connues et débattues. L'on connaît les vertus de l'accueil et de la mise en condition du visiteur, les bénéfices à attendre de la connaissance préalable et du respect mutuel, du dialogue et de la médiation ; l'impact sur les comportements de la mise en scène de la règle et de la sanction. Quels sont les freins qui en empêchent ou qui en retardent le déploiement massif et systématique pour gérer d'une manière préventive les potentialités de conflits, les tensions et les conflits que recèle la ville ?

On aura interrogé le groupe :

***"D'après moi, les freins qui pèsent sur l'action ou sur l'initiative des agents ou des responsables pour prévenir le trouble ou les violences sur un établissement ou sur un équipement public, c'est..."***

### **Il y a déficit collectif de responsabilité et de doctrine en matière d'ordre attendu :**

*"Difficulté à objectiver et définir l'ordre."*

*"Les principes de base et d'autorité ne sont pas posés. L'appareil institutionnel n'est pas assez crédible."*

*"On se sent tous victimes de la société."*

*"Manque de clarté du projet, de l'institution et des managers, des consignes reçues ; clivage entre la tête et les jambes..."*

*"Suite à agression et détournement d'une ligne de bus, il est convenu de supprimer un véritable guet-apens. La mairie nous demande de reprendre le trajet normal sans que rien n'ait changé."*

*"L'analyse du terrain n'est pas assez prise en compte par les élus."*

### **La prévention active et la médiation urbaine ne sont pas un champ constitué et reconnu :**

*"Incompréhension des méthodes de médiation et d'action préventive, souvent rejetées et pour lesquelles le recrutement est aléatoire et source de confusion. Sur un site où je travaille, on ne me laisse pas expliquer comment je travaille..."*

*"D'où réduction des métiers nouveaux sur des contenus et des expressions pauvres... Métiers atrophiés, sans projection vers l'avenir, coupure et manque de suivi."*

*"Il y a sur-valorisation de la dimension technique au détriment de la dimension service... Le développement des compétences relationnelles est rendu d'autant plus difficile."*

*"Spécialisation à outrance des métiers et des interventions."*

*"Absence de gestion immédiate concernant les problèmes avec les mineurs alors qu'une foule d'intervenants s'agitent autour."*

*"Il y a coupure entre le moi de l'agent et son activité de médiation."*

### **C'est une production qu'on sait mal gérer :**

*"Manque d'attention et de sensibilisation aux indices : par exemple attroupements, deal, voitures garées en double file, rapports qui ne sont pas lus."*

**"La motivation du personnel sur un tel poste va en déclinant. Ne pas isoler. Viser des résultats opérationnels et les quantifier."**

*"On ne sait pas évaluer le non événement."*

*"On ne se donne pas le temps de réussir. Tout doit se faire vite."*

*"Dans une salle d'attente, il faut que je puisse passer 20 mn. avec un groupe et prendre le temps de l'échange."*

*"Le manque d'anticipation réduit le temps de l'action. On fait dans l'urgence et le politique."*

*"Les contraintes techniques sont peu compatibles avec la médiation ou le contrôle. Par exemple, le temps de stationnement à un arrêt de bus."*

*"Le métier n'est que reconduction et répétition. Il ferme sur un monde clos."*

*"La peur de l'initiative et des problèmes. On ne veut pas de vagues."*

*"On ne se donne pas le temps de réussir. Tout doit se faire vite."*

*"Dans une salle d'attente, il faut que je puisse passer 20 minutes avec un groupe et prendre le temps."*

## Fiche maîtrise du lieu bus

*"Le manque d'anticipation réduit le temps de l'action. On fait dans l'urgence et le politique."*

### Formation et sensibilisation restent incomplètes :

*"On déplore un manque de sensibilisation au contact."*

*"On connaît mal l'entreprise ou l'environnement sur lesquels on travaille."*

#### COMMENTAIRE :

Les schémas traditionnels privilégient éducation, animation, contrôle et sanction, quitte à déplorer l'impuissance de ces leviers à préserver le lien social et l'ambiance urbaine.

L'action sur l'ambiance et le travail sur le lien social comme productions, services et conditions de la production du service lui-même ne sont pas encore devenus enjeux et métiers à part entière dans la sphère des métiers de la ville et de la production sociale. Encore moins - dans l'idée qu'on s'en fait du moins - sources de richesse et de PIB. Ils apparaissent comme un coût, un palliatif, un compromis, une concession à la dureté des temps, un prétexte à intégration ou à insertion professionnelles, une réponse à la carence des institutions. L'art et la manière de produire et consommer paraissent secondaires au regard des caractéristiques techniques des services, de leur mode de diffusion et de leur consommation. (Pour illustrer : le traitement de la malpropreté veut qu'on dépense infiniment plus d'argent à nettoyer les rues qu'à enseigner ou exiger la propreté).

La référence à la norme, l'accord sur le minimum des règles à respecter et la confiance dans la légitimité des institutions faisant notoirement défaut, c'est l'ensemble de la chaîne de régulation qui se trouve largement inopérante.

Il est temps que s'organise, sinon une filière professionnelle exclusive, du moins une vraie professionnalisation des compétences et des métiers. Y compris dans une vision nouvelle incluant la polyvalence.

## 8. STRATEGIE DE SUCCES

### Problématique :

On s'efforcera ici de décrire les conditions à réunir pour qu'un agent ou un dispositif réussissent le plus parfaitement possible dans la gestion d'un lieu ou d'un équipement. On distinguera 3 registres :

- Les habiletés et l'environnement du poste de travail : ce qu'il faut savoir faire mais aussi ce qu'on doit pouvoir faire ou être en situation de faire
- Les connaissances : connaissances générales ou particulières mais aussi informations à maîtriser
- Les attitudes et les comportements : les manières d'être et d'agir

#### 1) Habiletés et environnement du poste de travail

## **Fiche maîtrise du lieu bus**

"Ce dont j'ai de plus en plus besoin dans mon travail pour réussir, c'est être capable ou être en situation de..."

### **Situer ma contribution au regard d'objectifs clairs :**

*"Recevoir des retours sur ma performance au travail."  
"Pouvoir motiver mon équipe en montrant les chiffres de fréquentation sur une ligne donnée."  
"Voir le mérite reconnu et la négligence sanctionnée."  
"Être en confiance avec un donneur d'ordre, une équipe, une hiérarchie."*

### **Disposer d'une part réelle d'initiative et d'autonomie :**

*"Disposer d'un budget pour gérer par moi-même des activités."  
"Décider rapidement d'une déviation sans en référer à mon PC si j'ai des problèmes de liaison."  
"Pouvoir négocier les projets que j'ai à mener."  
"Réagir très vite."  
"Avoir des idées novatrices."  
"Tirer la qualité de service vers le haut."*

### **Prendre appui sur une production tangible et une contribution nécessaire et reconnue :**

*"Ne pas tomber dans l'oisiveté quand l'activité est au plus bas et prendre le journal ou le café... Plutôt prendre de l'avance, se maintenir en éveil."  
"Prendre le volant pour remplacer un collègue."  
"Remplir une tâche nécessaire au point que l'absence apparaît comme un déficit."  
"Faire prendre conscience de son utilité au personnel que j'encadre."  
"Gérer ma relation au public, mon image, mon professionnalisme."  
"Montrer au public qu'il est un élément indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise."*

### **Tenir mon expertise d'une pratique continue du terrain et d'une variété d'expériences :**

*"Montrer l'exemple pour former mes agents : passer du temps sur le terrain, mettre les mains dans le cambouis."  
"Maîtriser les situations conflictuelles, éviter qu'un différend se transforme en drame. Il reste des axes d'amélioration : les jeunes policiers n'ont pas cette habileté et n'y sont pas encore assez préparés."  
"Agir en allant au-devant du trouble. Aller vers un groupe, aller au contact d'entrée de jeu."  
"M'adapter à tout, par exemple, participer à la formation des correspondants de nuit."*

### **Être en prise et en lien avec un réseau d'information et d'intervenants :**

*"Communiquer, s'informer, analyser, décider..."  
"Disposer d'une structure pour répondre à un signalement concernant un enfant battu et faire constater les coups... En être un élément (de cette structure ?)."  
"Savoir aller chercher l'information."*

## **2) Connaissances et informations**

*"Dans mon poste, les connaissances, les données, les informations auxquelles je devrai de plus en plus avoir accès pour réussir, c'est..."*

### **L'information événementielle et factuelle :**

*"Les indices de dysfonctionnement la veille ou le jour même sur le quartier."*

## **Fiche maîtrise du lieu bus**

*"Les statistiques sur la fraude et les tendances."*

*"Les faits divers, la presse."*

*"Savoir quand la police prévoit une opération sur notre quartier."*

*"Savoir que la police prépare une opération pitbull."*

*"Savoir ce qu'entreprennent d'autres services sur le quartier pour l'intégrer à mon activité."*

### **La connaissance de l'environnement, interne et externe :**

*"L'environnement social, la population."*

*"Les dispositifs existants pour orienter les personnes en difficulté."*

*"Ce que font les autres réseaux. C'est un atout essentiel."*

*"Pour des conducteurs, voir fonctionner d'autres réseaux : environnement, méthodes."*

*"Une connaissance de plus en plus large de l'environnement : un nom, une tête, un téléphone."*

*"L'information en provenance des autres services ou institutions (mission locale, associations, police, mairie...)"*

### **L'information stratégique :**

*"Données stratégiques et données d'ajustement, résultats à atteindre, projets du service."*

*"Avoir tous les éléments du puzzle. Sinon, on ne comprend pas pourquoi tellement de choses nous échappent, pourquoi tels travaux ne se font pas et on se décourage."*

## **3) Manières d'être et d'agir**

*"Les façons de faire et les manières d'être qui permettent sûrement de réussir dans mon travail, c'est..."*

### **Manifester autorité et influence :**

*"Me montrer leader."*

*"Savoir présenter les choses pour parvenir à un but en fonction de l'interlocuteur."*

*"Être capable de fermeté."*

*"Gérer la gradation gant de velours (dialogue), gant de velours et main de fer (règles, cadre), main de fer (urgence)."*

*"Gérer les délais et le temps imparti."*

*"M'impliquer dans les objectifs."*

### **Aller vers l'autre et le reconnaître, accepter les différences, observer :**

*"Être alerte, souriant, ouvert."*

*"Le sens commercial."*

*"Être tolérant."*

*"Ne pas être indifférent."*

*"Le bonjour, le calme, le sourire, la maîtrise de soi."*

*"Diplomatie, patience, empathie, discernement."*

*"Entretenir de bonnes relations avec les autres services."*

*"Ne pas porter de jugements."*

*"Être observateur."*

### **Relayer des valeurs :**

*"Dégager un certain charisme, montrer la volonté de faire et de bien faire."*

*"Être perçu comme le relais de valeurs."*

## **Fiche maîtrise du lieu bus**

*"Inspirer le respect aux clients, aux non clients, aux collègues, aux autres métiers."*

*"Développer la confiance autour de moi."*

### **COMMENTAIRE :**

L'univers urbain est largement indifférencié, source de malentendus et d'approximation. Les territoires, les compétences, les responsabilités, les services se chevauchent. Les publics se croisent. Les usages sont souvent concurrents. Les organisations sont complexes.

Pour ces raisons, l'intervenant urbain efficace veut asseoir sa contribution sur des objectifs ou des indicateurs clairement établis et auxquels il adhère, à partir desquels il rend compte. Dans l'écheveau des métiers et des interventions, il doit être en mesure d'agir sur une palette large pour pallier les défaillances ou répondre aux urgences.

Pour accomplir sa mission, il doit être au centre d'un réseau riche d'une information vive et actualisée sur l'environnement et sur les interventions en cours. En prise sur l'événement, il doit disposer d'une autonomie suffisante pour décider et modifier le cours de son activité.

L'insistance apportée par le groupe pour dire combien l'intervention doit paraître utile et tangible est parfois à la mesure de l'inconsistance de certaines tâches exigées des agents, du fait notamment de la spécialisation des métiers et des bas niveaux de polyvalence aux échelons d'exécution.

Quant aux manières d'être et d'agir, les pratiques de l'affirmation, du rappel de la règle et de l'autorité mais aussi les qualités morales, la bienveillance, la conviction et la force de caractère de l'agent apparaissent comme des éléments clés pour réussir. Toutes ces habiletés ou caractéristiques personnelles sont difficiles à réunir sur une même personne. Au regard de cet optimum, on peut d'une part s'attacher à identifier les contre indications, d'autre part tenter de réunir l'ensemble au sein d'un dispositif ou d'une équipe, serait-ce en mettant l'accent sur les qualités attendues de l'encadrement et du management.

## **9. ACCUEIL ET GESTION DES FLUX CHEZ DISNEYLAND PARIS**

### Problématique :

La démarcation entre bonne gestion, accueil, ambiance et sécurité n'est pas facile à établir dès lors que "tout est sécurité" et dès lors que la sécurité elle-même participe du commercial, de l'accueil et du service rendu. Quelle est la démarche de prévention et de protection à la fois la plus efficace et la plus en phase avec la vocation d'une activité de service, service public ou activité commerciale ?

En rencontrant Disney, tout comme on aura rencontré le groupe des "experts de terrain", on aura souhaité rencontrer un spécialiste de l'accueil et du traitement des flux, en prise lui-même avec ses propres problèmes d'image et de protection, en prise également avec des enjeux économiques.

De la présentation et de l'échange entre le groupe et les représentants du parc d'attraction, il ressort les principes suivants :

### **Adaptation permanente de l'offre à la demande :**

Les visiteurs demandent de plus en plus à être guidés et conseillés pour profiter au mieux de la visite. A partir de ce constat, le parc utilise tous les recours pour canaliser, orienter, déplacer les flux et les

## **Fiche maîtrise du lieu bus**

centres d'intérêt. Chaque jour, des agents sondent les clients pour évaluer les manques et la satisfaction. L'objectif pour l'entreprise est de changer et faire évoluer son offre :

Devant l'afflux des visiteurs au stand accueil pour se procurer plan et documentation, on décide de donner celui-ci dès l'arrivée sur le parking. Le client en dispose ainsi le temps qu'il attend à la caisse. Face aux 65% de clients étrangers, on vise une présence d'étrangers en rapport au sein du personnel du parc. Les Allemands veulent être accueillis par des Allemands. Les nationalités finissent par s'estomper derrière le travail, parmi les agents, comme au sein de la DG.

### **Les flux et l'affluence sont méthodiquement canalisés et orientés :**

En trois heures, on doit accueillir 12 000 voitures, 1 000 bus, 50 000 personnes : pour dégager les entrées et occuper le fond du parc, les 8 500 clients d'hôtel se voient proposer une ouverture anticipée avec petit déjeuner au fond du parc et accès privilégié à l'ouverture des attractions.

### **Les groupes font l'objet d'un accueil et d'un suivi individualisé :**

Disney n'envoie plus les billets aux associations. Celles-ci viennent les chercher et sont informées des conditions d'accès et d'encadrement. Le responsable signe un engagement à encadrer le groupe et faire respecter les règles. Il lui est demandé de disposer d'un portable pour être joint à tout moment. On précise les conditions dans lesquelles on peut expulser un groupe ou lui refuser l'accès. Malgré ce cadre contraignant, on s'attache à personnaliser l'accueil et on évite de paraître cibler les groupes à risques.

Disney estime à 0,8% le nombre des gens qui tentent de gruger l'accueil et de frauder. Partant du fait que plus on focalise sur la fraude, plus les fraudeurs tentent de pénétrer, le parc s'efforce de paraître discret sur ce point. Le client ne doit pas avoir l'impression qu'on le suspecte.

### **La surveillance et les interventions s'inscrivent dans l'exploitation courante :**

La sécurité se veut présente mais peu visible. Les gens viennent se détendre. Face aux débuts de bagarres (files d'attente et groupes), chaque membre du personnel est susceptible d'intervenir. En cas d'appel, des plans d'intervention préétablis sont mis en œuvre. La base du dispositif et de la formation, c'est de ne pas se décharger sur les services spécialisés. Chaque agent doit pouvoir faire. En faisant, il se rend compte qu'il peut faire et qu'il réussit. Il devient alors plus autonome. On s'efforce d'aguerrir les employés dans la détection des comportements à problèmes.

### **La valorisation des compétences et du travail comme motivation à agir :**

Disney confie de plus en plus de responsabilités aux employés. Même pour un court séjour de 4 mois, la formation est comprise entre 7 et 10 jours. Un employé sur un tel contrat occupera plusieurs postes de travail. Sur un même poste, il remplira plusieurs fonctions. Il sera rémunéré différemment selon le niveau de compétence et d'initiative.

### **L'engagement des responsables :**

L'engagement du responsable vis-à-vis de l'employé et de l'activité est fondamental. "Je suis directeur de l'accueil et des flux et je passe une partie de mon temps sur le terrain. Hier, j'ai passé trois heures sur le parking à ranger les voitures. Demain, j'ai prévu de passer deux heures aux caisses.

|                      |
|----------------------|
| <b>COMMENTAIRE :</b> |
|----------------------|

## Fiche maîtrise du lieu bus

Les principes qui précèdent sont déclinés dans bien d'autres sites, services ou équipements que Disney, dont le transport. Ils traduisent la volonté de l'exploitant de travailler dans un registre avant tout efficace et conforme à son métier et à son statut. Ce principe étant posé, il existe des ressources considérables pour agir de manière systématique et préventive sur les comportements abusifs autant que les situations critiques ou l'affrontement.

Offre, communication, management, développement des compétences... : autant de voies à explorer méthodiquement avant de conclure à l'impossibilité d'agir et de se retourner vers l'Etat et la force publique.

"Là où il y a du commerce, il y a des mœurs douces" écrivait Montesquieu.

Un membre du groupe concluait l'échange en décrivant la sécurité chez Disney comme une sécurité d'accompagnement, une sécurité qui donne du rythme.

### 10. TROIS METIERS : TROIS STYLES DE LOGIQUES D'ACTION

En marge de la rencontre et de l'échange, on aura ressenti trois formes de sensibilité ou **trois logiques d'action** au sein du groupe, ces éléments recoupant **assez** bien les ancrages professionnels des participants.

- **Les policiers** appellent de leurs vœux le passage d'une pratique spécialisée, celle de l'ordre public et de la pratique pénale, à une pratique plus globale incluant la capacité à comprendre, échanger, créer de manière plus informelle. Indépendamment des qualités individuelles, l'investissement dans l'action et dans le changement paraît faible car on intériorise fortement les limites de l'institution.
- **Les agents titulaires du transport** affichent un profil soft. Us cherchent à calmer et à dédramatiser, faire tomber la tension, obtenir la paix sociale. Ils passent une sorte de compromis avec l'environnement, fondé sur un minimum de respect mutuel et l'échange de quelques gratifications. Ils imaginent difficilement un changement radical pour un nouveau système dans lequel la qualité totale inclurait la lutte contre les incivilités et la fraude.
- **Les agents d'ambiance ou de médiation** affichent facilement un discours assis sur une vision de la société, références morales et règles de comportements à l'appui. A leurs yeux, il est possible de réaliser beaucoup, tant pour réduire les tensions que pour développer un art de vivre ensemble. Ils ne nourrissent pas de craintes inutiles. Ils déplorent que les structures qu'ils côtoient ne développent pas davantage ces compétences en leur sein.

## EXPERIENCE D'ACCUEIL SYSTEMATIQUE DES VOYAGEURS A L'ENTREE PAR LES CONDUCTEURS

*Montée par l'avant (MPA), et Validation systématique à l'entrée (VSE)*

## Fiche maîtrise du lieu bus

### **Les résultats bruts .**

Ce dossier comprend 6 fiches de cas .

#### Les 4 cas d'accueil systématique (fiches 1 à 4)

- 3 réseaux sont en situation de très bonne sûreté, ou de situation moyenne en amélioration,
- 1 réseau est en situation de dégradation, avec un contexte expliqué par le paroxysme de relation entre quartier difficile et police , un faible partenariat police et avec un taux de contrôle très fort .

#### Les 2 cas où l'accueil systématique n'est pas encore pratiqué, mais programmé prochainement (fiches 5 et 6)

- 1 réseau est en situation de mauvaise sûreté, avec dégradation . **La politique d' agent d'ambiance n'y est pas encore efficace** . Le taux de contrôle y est anormalement faible .
- 1 réseau est en situation de sûreté moyenne, en amélioration . La politique d'ambiance y est efficace .

### **Les conclusions**

- L'accueil systématique à la montée est un facteur plutôt positif, **en aucun cas négatif, de la sécurisation** . **Ce résultat est obtenu alors même que dans les cas examinés, la montée par la porte avant est récente, que l'on pouvait craindre les conflits au changement d'habitude et que cette nouvelle organisation peut être considérée comme un investissement à moyen-long terme** .
- L'accueil systématique à la montée est **un facteur clairement positif sur le discours tenu en matière de sentiment de sécurité chez les clients, son impact sur la fraude est considérable** .
- **Les taux d'insécurité sont très liés à l'activité et à la relation avec les quartiers sensibles** . **Une politique faible en matière d'agents d'ambiance est clairement sanctionnée par les chiffres** .
- Les 2 réseaux dont les politiques de contrôle sont décalées<sup>61</sup> de l'usage actuel de 2%, sont aussi les réseaux en dégradation . Y a t il une corrélation à suivre ?

### **Annexes :**

On trouvera ci joint :

- Une synthèse sur divers aspects de l'accueil systématique à l'entrée,
- 4 + 2 fiches de cas .

## **L'ACCUEIL PAR LE CONDUCTEUR : BILAN DES MPA <sup>(1)</sup> ET DES VSE <sup>(2)</sup>**

### **Perception pour les individus**

### **Pour les conducteurs**

<sup>61</sup> Taux de contrôle respectivement de 1% et 3% .

## **Fiche maîtrise du lieu bus**

- Inquiétudes voire réticences avant la mise en place de la MPA.
- Adhésion totale après. Le soutien aux conducteurs est essentiel lors de la mise en place du système, La voiture d'intervention représente la clé de voûte du système. Son niveau d'efficacité lors des premières difficultés rencontrées jouera sur l'implication des conducteurs.

### ***Pour la clientèle***

- Approche positive de la MPA – Elle est confortée dans son action de payer.
- Quelques problèmes pour les personnes âgées gênées par la VSE et par la descente par l'arrière.
- Les adolescents et les marginaux restent eux-mêmes.

### ***La Fraude***

- Dans tout les cas, elle est divisée par 2. Cela ne résolve pas tout.
- Un tarification jeune et sociale adaptée est nécessaire pour maintenir la fraude à un niveau acceptable.
- Une gamme tarifaire trop vaste peut aussi poser des problèmes pour les vérificateurs.

### ***Sur la sécurité***

- **L' amélioration de la sécurité requiert de la combinaison de la MPA avec une politique d'ambiance efficace ( contact en aval, dans les QS ) et un taux de contrôle stable**
- En effet, les cas de dégradation de la sécurité ont semblé être lié à d'une part un taux de contrôle fort et d'autre part à une absence ou une inefficacité dans la politique d'ambiance et dans l'implication des AM.

---

(1) MPA : montée par la porte avant

(2) VSE : validation systématique à l'entrée

**de 250 à 300 000 habitants - près de 400 conducteurs  
+ de 70 000 voyages / jour.**

## **ENVIRONNEMENT**

(+) Contexte social favorable avec toutefois quelques quartiers sensibles (QS1-QS2)  
Taux de criminalité : 1996 : 89‰ 1997 : 84‰  
(-) Début de l'année 1999 : forte croissance des incidents ayant nécessité des interventions : 78  
25 actes de vandalisme recensés dont 14 à QS1.

(- -) Population scolaire et étudiante en nette baisse. Pour les scolaires : -1% des effectifs par an alors  
qu'ils représentent 30% des voyages.

## **ORGANISATION DE LA MAITRISE DES LIEUX**

(+) Self service  in 1996 : MPA ( pas de VSE ).  
(+ ) Formation très poussée du personnel roulant ( atelier de simulation et formation  
commerciale, soutien d'un psychologue pour lutter contre le stress... )  
(+) Recrutement d'agents d'ambiance : 8 actuellement( formation commerciale ). Intervention en amont  
(écoles, quartiers)  
(+) Système de fidélisation tarifaire innovant. Facilité de paiement et fidélisation optimale.  
(-) Tarifs assez élevés pour les seniors et inadaptés particulièrement pour les 60-65 ans.  
(-) Oblitérateurs mal positionnés dans le bus ( deux l'un sur l'autre )  
(+) Taux de contrôle élevé mais en baisse. 1996 : 3% 1999 : 2.6%

## **RESULTAT OBTENUS**

### **Sur la fraude**

(++) Taux de fraude avant MPA : 11% taux de fraude 1999 : 5.5%  
(+ )Taux de recouvrement des amendes en hausse : 42.2% en 1996 et 56.6% en 1998

### **Sur l'ambiance**

(++)Forte implication des conducteurs ( rôle important des « anciens » qui avaient déjà connu ce système  
et qui ont validé cette initiative).  
(+) Adaptation rapide et massive de la clientèle.  
(- ) Mais peu sur la clientèle senior qui souhaite descendre par l'avant.

### **Sur la sécurité**

(+) Système d'appui renforcé en cas d'incident: 2 voitures d'intervention avec trois vérificateurs  
à bord. C'est la clé de voûte du système.  
(-) Incidents réseau en hausse. 1997 :127 1998 :243 ( surtout des incivilités envers  
les agents)

## AVIS DE SYNTHESE

Le Réseau 1 a obtenu par la MPA une baisse de la fraude très importante. Ceci devrait être confirmé par la mise en place de la VSE.

Point faible : forte croissance des incidents réseau depuis deux ans (début de l'année inquiétant), dans un contexte de tensions très forte entre la police et les quartiers, et d'un partenariat Police à perfectionner .

**150 000 habitants – de 150 à 200 conducteurs  
près de 45 000 voyages / jour**

## ENVIRONNEMENT

Environnement peu agressif avec toutefois un taux de délinquance juvénile en augmentation

- (+) Ville multipolaire de moins de 200 000 habitants - Cohésion ethnique - peu de ségrégation
- (+) Taux de criminalité 1996 : 66 ‰ 1997 : 64‰
- (-) Situation économique déclinante ( chômage en hausse)

## ORGANISATION DE LA MAITRISE DES LIEUX

- (+) Libre service → Juin 1998 MPA
- (+) Rôle actif des conducteurs (examen précis des cartes, examen simultané oblitération et vente, amabilité)
- (-) Les oblitérateurs sont plus ou moins bien disposés dans le bus
- (+) Taux de contrôle passé de 1.2% à 2.5%
- (+) Coopération police non nécessaire
- (+) Bon système d'appui conducteur en cas de problème
- (+) Tarification adaptée : Gratuité pour demandeurs d'emplois ; Bonne adaptation pour les jeunes en périodes scolaire
- (-) Tarification inadaptée pour les scolaires en période d'été

## RESULTATS OBTENUS

### Sur la fraude

Pas de sondage statistique. Selon le réseau elle passée de 15 - 20 % à 5 - 10 %. Elle est probablement proche de 5 %

### Sur l'ambiance

- (+) Forte implication des conducteurs et acceptation du système par les clients : Bon contact
- (+) Pas de polémique ou de conflit sur le thème de la sécurité.( solidarité interne / médias)

### Sur la sécurité

- (- -) Incidents réseaux peu nombreux mais en forte hausse : 1997 : 5 1998 : 24.
- (+) Agents d'ambiance en cours de recrutement pour répondre à un sentiment de risque croissant.

## AVIS DE SYNTHESE

Environnement peu agressif et forte implication des conducteurs dans la maîtrise de l'entrée donne un bon résultat d'ensemble.

Points faible : Cartes à vue, oblitérateurs mécaniques reculés derrière le conducteur  
Inquiétude : montée de la délinquance juvénile.

**Plus de 100 000 habitants – 300 conducteurs  
Plus de 50 000 voyages / jour**

## ENVIRONNEMENT

(+) Typologie classique : 2 à 3 QS dans un environnement où l'insécurité augmente.  
Taux de criminalité.      1996 :91‰                      1997 :100‰

(+ -) Proportion d'étudiants assez importante (20 000) mais en baisse actuellement.

## ORGANISATION DE LA MAITRISE DES LIEUX

(+) Libre - Service                       $\Rightarrow$                       fin avril 1997 : MPA  
(+) Formation interne avec visite de terrain sur le réseau n°1 (« déblocage des esprits »)

(++) Pendant 3 jours : 50 personnes du réseau +10 jeunes des quartiers sensibles sur le terrain pour les soutien conducteur et pour l'information clientèle.

(+) Couverture presse tout azimuts – plusieurs phases de développement (clients , puis affiches , puis presse écrite locale, puis signalétique sur les bus et aux arrêts ).

(+) Opération d'animation sociale des quartiers rendant le métier du transport sympathique.

(-) Un seul oblitérateur dans le bus et placé assez loin derrière le conducteur.

(+/-) Diminution des contrôles durant cette période : de 1.8% à 1.4%, puis augmentation : 1998 :1.7%

(-) Mise en place d'opérations « coup de poing » avec la police sur les sorties scolaires.

(+/-)Tarification très avantageuse pour les scolaires (68 F/mois) mais chère pour les étudiants (152F/mois). Le passage d'un titre à l'autre est délicat.

(+) Lancement d'un titre jeune lié à une insertion professionnelle.

## RESULTATS OBTENUS

### Sur la fraude

(+) Taux de fraude en baisse      1996 :8.6%                      1998 : 4.2%

Forte chute aux heures de soirée.

(+/-) Egalement baisse de la fraude chez les scolaires et les étudiants, mais pas sur les retraités (4.1%)

### Sur l'ambiance

(+) Lors de la mise en place de la MPA, 80% des conducteurs ont eu un soutien à bord en permanence.



PREDIT  
1996-2000

Sur la sécurité

(+) Efficacité des trois équipes d'intervention. Soutien psychologique aux conducteurs

(++) Incidents réseau en baisse :

1995 : 821996 : 731997 : 90 (dont 30 en décembre) 1998 : 55.



GENERALE DE TRANSPORT ET D'INDUSTRIE

## AVIS DE SYNTHESE

Dans un environnement favorable, le soutien total et continu (encore en vigueur) de l'ensemble du personnel fut très efficace auprès des conducteurs et apprécié positivement par les clients.

**De 200 à 250 000 habitants – 300 conducteurs  
Près de 55 000 voyages/jour**

## ENVIRONNEMENT

Environnement globalement peu agressif

- (+) Un Q.S. ( 15 ethnies )
- (-) Augmentation des dégradations matérielles.
- (-) Situation économique déclinante ( chômage en hausse)

## ORGANISATION DE LA MAITRISE DES LIEUX

- (+) Libre service → Juin 1997 MPA – non VSE
- (-) Rôle des conducteurs (simple « visualisateurs », mais pas vérificateurs)
- (+) Les oblitérateurs mécaniques sont bien disposés dans le bus derrière le conducteur.
- (-) Taux de contrôle: 1.8% compensé par un ciblage dynamique et actualisé de la fraude.
- (+) Coopération police non nécessaire sur la lutte anti-fraude- « Pas d'opération coup de poing »
- (+) Bon système d'appui conducteur en cas de problème
- (+) Tarification adaptée : gratuité pour les sociaux et leur famille
- (-) Tarification chère pour les scolaires et les étudiants, 165 F par mois.
- (+) Expérimentation de quatre caméras embarquées dans le bus.
- (+) Très forte implication du parquet. Sanctions dissuasives.

## RESULTATS OBTENUS

### Sur la fraude

- (+) En baisse. 1996 :12.6%                      1998 : 5.5% après enquête
- Grâce au ciblage des interventions, la fraude est passée de 40% à 10% sur le réseau de soirée.

- (-) Mais le personnel affecté à la lutte anti-fraude est insuffisant. Peu de présence dans les quartiers sensibles.
- (-) Vulnérabilité du système : le rôle des conducteurs est flou (prudence de la direction vis à vis des syndicats).

### Sur l'ambiance

- (+) Bonne implication des conducteurs dans la mise en place du système. Acceptation du système par les clients : bon contact
- (+) Rôle des 8 agents de médiation redéfini : forte implication en amont

### Sur la sécurité

- (+) Très peu d'altercations
- (++) Travail en commun avec la police pour définir des priorités communes.
- (+) Intervention rapide de celle-ci (70% des interventions suite à incident se font avec la présence de la police).
- (++) Incidents réseau en baisse :    1997 :343    1998 :292

## AVIS DE SYNTHESE

Environnement pour l'instant positif.

Points forts : rôle des agents de médiations.

Points faible pas assez d'effectifs de contrôles du point de vue de l'encadrement, rôle des conducteurs flou.

**De 150 à 200 000 habitants – environ 300 conducteurs**  
**Près de 60 000 voyages / jour**

## ENVIRONNEMENT

Ville post-industrielle en mutation. Population scolaire et étudiante en baisse.  
Ville relativement calme mais de plus en plus d'actes de vandalisme.  
Taux de criminalité : 1996 : 68‰ 1997 : 76‰

## ORGANISATION DE LA MAITRISE DES LIEUX.

- (+) Libre service  Juin 1999 MPA -. Non VSE
  - (+) Mise en place simple et efficace. 2 groupes de travail (interne et communication externe)  
Communication externe préparée très tôt. Couverture très importante (800 affiches dans tout les lieux publics).
  - (+) Création d'une équipe d'intervention en cas de problème.
  - (+) Tarification scolaire et étudiante avantageuse. Lancement d'un hebdo étudiant plus flexible.
  - (+) Gratuité demandeurs d'emploi.
  - (-) Comme pour beaucoup de réseaux, pas d'adaptation pour les 60-65 ans.
  - (+) Taux de contrôle faible mais renforcé. 1997 :1.10 1998 :1.3
- Renforcement actuel. 1 équipe de 3 personne le matin et 2 équipes de 3 l'après-midi.

## RESULTATS

### Sur la fraude

- Taux de fraude 1998 :9.4% Objectif avec la montée par l'avant en cours de mise en place : environ 5%
- (-) Pas de changement sur la présentation des titres oblitérables. Problème de lisibilité.
  - (+) Oblitérateurs bien placés dans le bus.

### Sur l'ambiance

- (+) Après un mois, retour clientèle très satisfaisant
- (-) Problème sur les personnes âgées (certains souhaitent descendre par l'arrière)
- (+/-) Dans l'ensemble, implication active des conducteurs même si certains se montrent laxistes.
- (+) Redéfinition de l'attitude des vérificateurs. Très mauvaise image auparavant. Une formation commerciale active a permis de les rendre beaucoup plus sympathiques aux yeux des clients.
- (--) 14 agents d'ambiance qui devaient être formés par le district. Cela n'a jamais été le cas. De fait, leur rôle est simplement limité à une présence dans le bus.( 1 sur standard, 2 sur articulés ).  
Motivation assez faible.

### Sur la sécurité

- (-) Nombre d'incidents réseau : 1997 : 432 1998 : 548  
Très forte hausse des actes de vandalisme et des incivilités envers les agents.
- (-) Sur une ligne : 18% de fraude. C'est sur cette ligne qu'on recense le plus d'incidents : 73 en 1998.
- (-) Les effectifs de police sur l'ensemble de la ville sont prévus à la baisse.

## AVIS DE SYNTHESE

Dégradation de la sécurité imputable à une baisse des effectifs de police et à une faiblesse du dispositif d'agents d'ambiance .

**De 250 à 300 000 habitants – 300 conducteurs  
+ plus de 65 000 voyages / jour**

## ENVIRONNEMENT

- (+) Agglomération en expansion. 1990 :  $\approx$  250 000 hab. 1999 : + de 260 000 hab.
- (+) Développement démographique et économique constant. Population étudiante forte (30 000)
- (-) Mais l'insécurité apparaît depuis 1995.
- Taux de criminalité : 1996 : 84‰ 1997 : 83‰

## ORGANISATION DE LA MAITRISE DES LIEUX

- (- +) Libre-service. Projet de MPA pour janvier 2 000 ( pas de projet VSE ).
- (+) Taux de contrôle en hausse. 1996 : 1.8% Depuis 1990 : 2%
- (+) Polyvalence contrôle – conduite. Très fort volontariat sur cet aspect. En moyenne 9 personnes par jour sont affectés au contrôle.
- (+) Tarification très flexible pour les étudiants ( trimestrielle, mensuelle , hebdomadaire )
- (-) Pas de gratuité pour les sociaux et les seniors non imposables.
- (+) 15 agents d'accueil ayant reçu une formation complète (commerciale, juridique, exploitation...)
- (++) Très forte implication du parquet pour la répression de l'insécurité.
- L'exploitant diffuse dans le bus des affiches reprenant des articles de journaux où des peines sévères sont prononcées.
- (+) Présence de caméras vidéo. 12 bus sont susceptibles d'être équipés. Les clients sont informés.

## RESULTATS OBTENUS

### Sur la fraude

- (-) Taux de fraude en hausse : 1996 : 7.3% 1998 : 11.6%
- Plus importante en soirée, elle touche en premier lieu les demandeurs d'emplois (15.6%) et les sans activités ( 13.9%).
- (-) La ligne la plus fréquentée est la plus touchée .
- (-) Contrôles mal ciblés sur certains axes. 16% de fraude sur le L5 qui est une ligne de rocade.
- (+) 53% des PV recouverts par le réseau.

### Sur l'ambiance

- (+) Bonne coordination agents d'accueil – conducteurs : Les seconds jugent la présence des premiers rassurante.
- (+) Système d'aide à l'information : 70 arrêts sont équipés pour renseigner la clientèle.
- (--) L'implication des nouveaux conducteurs paraît, selon les cadres, moins importante que chez les « anciens ». Cela pourrait nuire lors de la mise en place de la montée par l'avant.

### Sur la sécurité

- (-) Enquête satisfaction 1998. :



PREDIT  
1996-2000



**GENERALE DE TRANSPORT ET D'INDUSTRIE**

Avis des clients sur l'insécurité dans le bus : note de 9.5/20 (en baisse depuis 1996).

(+) Incidents sur le réseau en baisse. 1997 : 161      1998 : 146.

Là encore la ligne la plus fréquentée est la plus touchée.

(-) La police dénombre de plus en plus d'actes d'insécurité dans le centre-ville.

## **Avis de synthèse**

La direction pense que montée par l'avant est indispensable. Actuellement « on ne paye le TC car on ne montre pas son titre ».

## L' AMELIORATION DU SYSTEME STATISTIQUE CONCERNANT L'INSECURITE DANS LES TRANSPORTS

### *Diagnostic .*

Les statistiques d'insécurité dans les transports ont l'immense mérite d'exister . L'UTP assure un recueil et une consolidation ordonnée dans le cadre du Rapport de Branche de la Convention Collective Nationale . Les différents réseaux élaborent des tableaux de bord locaux, chacun dans sa logique propre .

Les possibilités de progrès nous ont semblé les suivantes :

- Les tableaux de bord détaillés ne sont pas consolidés, par exemple au niveau national, pour des causes de forme ou de fond . La cohérence des concepts et la stabilité des mesures ne sont pas assurées,
- Les tableaux de bord sont en général faibles en matière de compréhension du contexte et du retentissement des événements d'insécurité.

### *Objectifs proposés .*

Nous proposons les objectifs suivants :

- Permettre aux réseaux d'améliorer leurs tableaux de bord existants, tout en assurant dans le système futur la **continuité** avec les séries de données antérieures,
- Faciliter la **consolidation** des résultats au niveau national,
- Permettre une **comparaison des résultats du transports avec les résultats de l'insécurité dans l'environnement**, tant au niveau local ( CLS), qu'au niveau national : statistiques de délinquance,
- Être conçu pour faciliter les analyses : **mieux comprendre les causes** et **mieux connaître le retentissement** des événements en permettant notamment le **calcul de ratios**,
- Assurer la **confidentialité**, tout en permettant **pour les réseaux qui le souhaitent de procéder à des comparaisons et de participer à la consolidation .**

### *Propositions générales de concepts concernant les données.*

Nous nous reporterons au diagramme en fin de ce chapitre .

Il est proposé de **compléter** la description des événements d'insécurité transports **par des données décrivant le contexte immédiat (en relations souvent avec les causes présumées des événements)**, et **par les données qualifiant le retentissement de l'événement** (telles que grèves, articles dans les média etc..)

**Les données sur le contexte général** seront rassemblées tant au niveau du quartier qu'au niveau national et porteront sur les violences urbaines ainsi que la délinquance. **Les données de contexte transports** pourront décrire pour les différents lieux : les flux de voyageurs, les activités du personnel de l'entreprise, et les équipements mis en œuvre.

### *Propositions générales de concepts de traitements de données.*

Le système actuel .

Comme le schématise le deuxième diagramme joint en annexe, deux systèmes de traitement de données se superposent actuellement :

**Le système principal est le tableau de bord local des réseaux**, tenu de façon continue et répondant aux besoins spécifiques,



PREDIT  
1996-2000



GENERALE DE TRANSPORT ET D'INDUSTRIE

Un deuxième système complémentaire se superpose à ce premier système, sous forme d'enquêtes périodiques d'organismes nationaux, principalement de l'UTP, dont les concepts de données peuvent être différents des concepts locaux.

Le système proposé.

Une architecture différente pourrait être utilisée de façon plus efficace. Elle consisterait à partager entre le maximum de réseaux un cœur commun de concepts de données (comme c'est actuellement le cas pour les données économiques). Cette mesure de cohérence n'empêcherait pas les tableaux de bord locaux de retenir des particularités en complément du cœur commun.

En ce qui concerne les consolidations de données nationales, elles se feraient de façon directe à partir du cœur commun en respectant les règles de confidentialité, donc sous réserve qu'une décision de transmission soient prise par chaque autorité locale pour une transmission d'une partie de sa base de données.

### Test détaillé de faisabilité.

Test concret de faisabilité.

L'examen minutieux du tableau de bord de la SNCF qui a été mis à notre disposition, d'un échantillon de 10 réseaux de tailles très variées, du tableau de bord de l'UTP ainsi que de la nomenclature du Ministère de l'Intérieur, a permis d'élaborer une maquette de tableau de bord compatible :

- avec les principes des objectifs exposés ci dessus, notamment avec création d'extensions nouvelles du champ d'observation en amont (le contexte des événements), et en aval (le retentissement des événements),
- avec les concepts utilisés actuellement en pratique,
- offrant une possibilité de continuité raisonnable avec les données antérieures des réseaux, et une totale continuité avec les statistiques nationales, tout en permettant leur enrichissement.

La maquette statistique élaborée comprend deux parties :

- une fiche d'événement, couvrant l'ensemble du champ de l'événement en 1 page, dont un exemple est donné en annexe à ce chapitre,
- une grille de saisie d'information, qui peut servir de trame à un programme informatique de base.

En conclusion du test : une mise en cohérence est encore possible, en effet les tableaux de bord sont en perfectionnement rapide à chaque niveau local ; toutes leurs évolutions ne sont pas nécessairement convergentes et la difficulté de mise en cohérence va croître rapidement.

### Perspectives de concrétisation d'un tableau opérationnel.

Les perspectives de concrétisation nous paraissent favorables pour les raisons suivantes :

- l'ensemble des acteurs, que nous avons interrogés, partagent l'objectif d'une amélioration souhaitables de ces statistiques, et convergent dans l'opinion que c'est à la profession de gérer un tel outil,
- le test de présentation du projet aux praticiens de terrain reçoit un bon accueil.

Nous avons noté les remarques suivantes :

- ce projet est l'occasion de création d'un vocabulaire commun,
- ce projet peut être l'occasion de diffusion de concepts innovants (par exemple celui d'indicateur global pondéré de l'insécurité sur le réseau, pour lequel la RTM utilise les pondérations suivantes : Incident physique de personne: coefficient 1, verbal : 1/2, etc...),
- Ce projet peut être l'occasion de préciser des questions de détail mais importantes (Exemple1/ : combien de personnes compter lors d'une agression? Rixe entre 2 personnes : compter 2, agression

d'une personne par une bande : compter 1, ...

exemple 2/ bien distinguer le concept de métier (contrôleur, conducteur, agent d'ambiance, ...) du concept de mission (vérification des titres, interventions, ...).

### ***Les étapes suivantes possibles.***

Elles pourraient porter :

- sur les études détaillées et la mise en œuvre des modèles de données et des traitements pour la partie : événement, causes présumées , retentissement,
- sur l'avant projet des éléments de contexte et les ratios .

Cette démarche pourrait être couplée aux enseignements à tirer des démarches CLS .

### ***Conclusion .***

**L'évolution des statistiques de sécurité dans le sens des objectifs cités ci dessus est possible de façon simple . Elle apporterait une meilleure compréhension du contexte, des faits générateurs d'insécurité, et des conséquences de ces événements .**

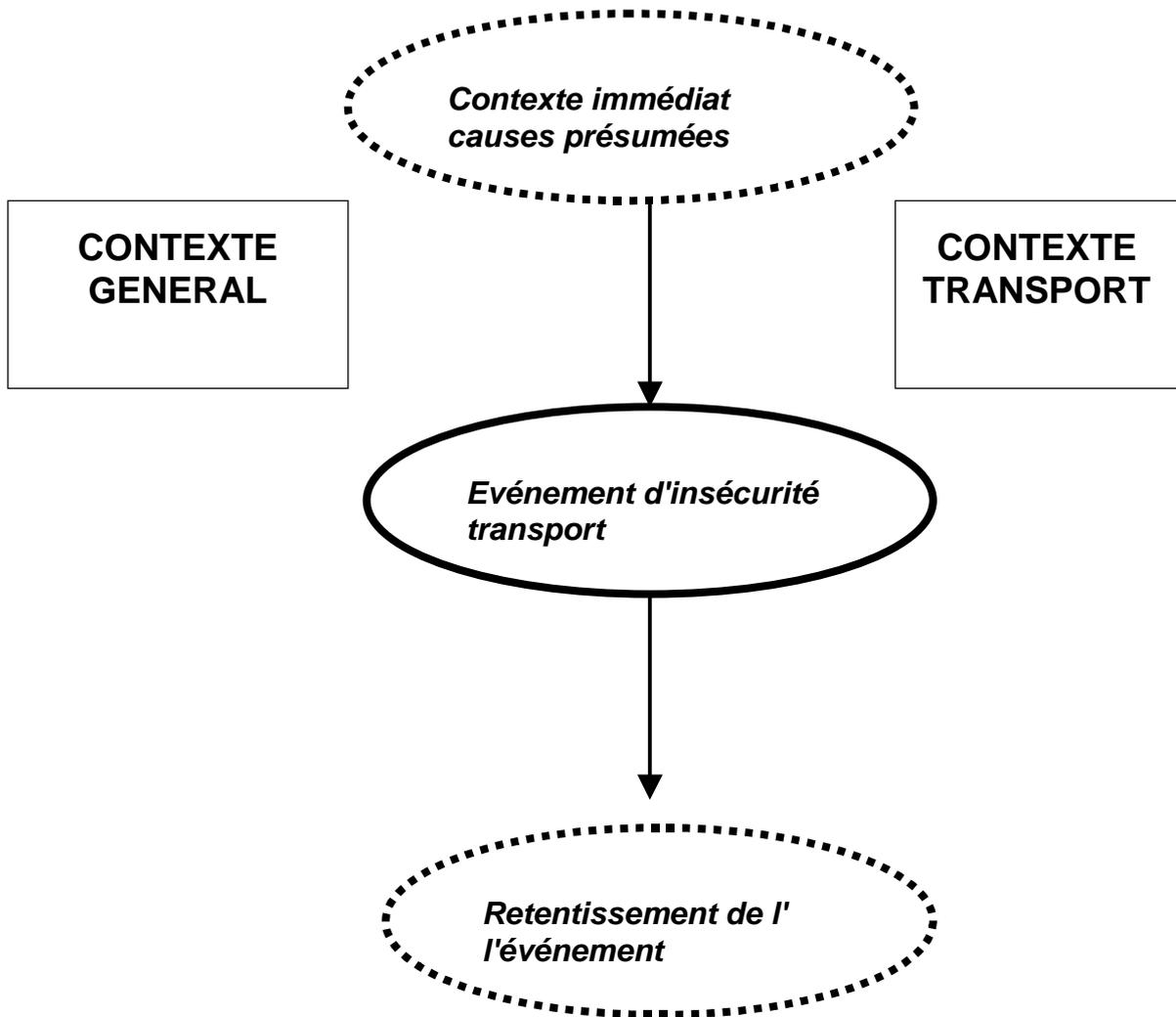
Elle aurait un fort potentiel de consolidation des données, tout respectant les souhaits de chacun en matière de confidentialité .

Elle allègerait le travail de production, en évitant les doubles traitements et les doubles saisies .

### ***Annexe au chapitre .***

- Schéma de concepts de données,
- Schéma général de traitements,
- Modèle de maquette : fiche événement en 1 page,
- Modèle de grille de saisie des données .

## STATISTIQUES D'INSECURITE LES CONCEPTS DE DONNEES



### LA DISPONIBILITE DE CES DONNEES PERMET DES TRAITEMENTS NOUVEAUX : NOTAMMENT DE RATIOS

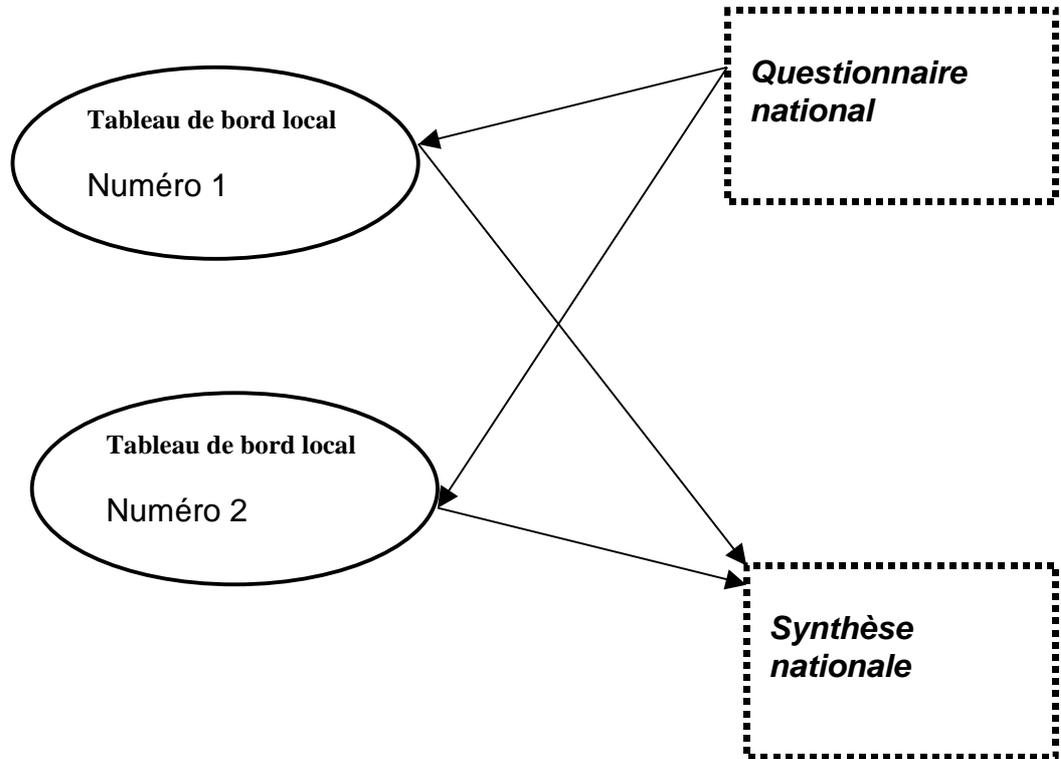
Ainsi :

- la comparaison des dysfonctionnements dans les transports aux statistiques de violences urbaines ou de délinquance au niveau du quartier ou au niveau national, donne un éclairage nouveau aux données brutes,
- le rapprochement entre les événements d'insécurité dans les transports avec l'activité transport, permet d'éclairer par exemple en un lieu, les liens entre trafic et insécurité, contrôle et insécurité, présence humaine du transporteur et insécurité...

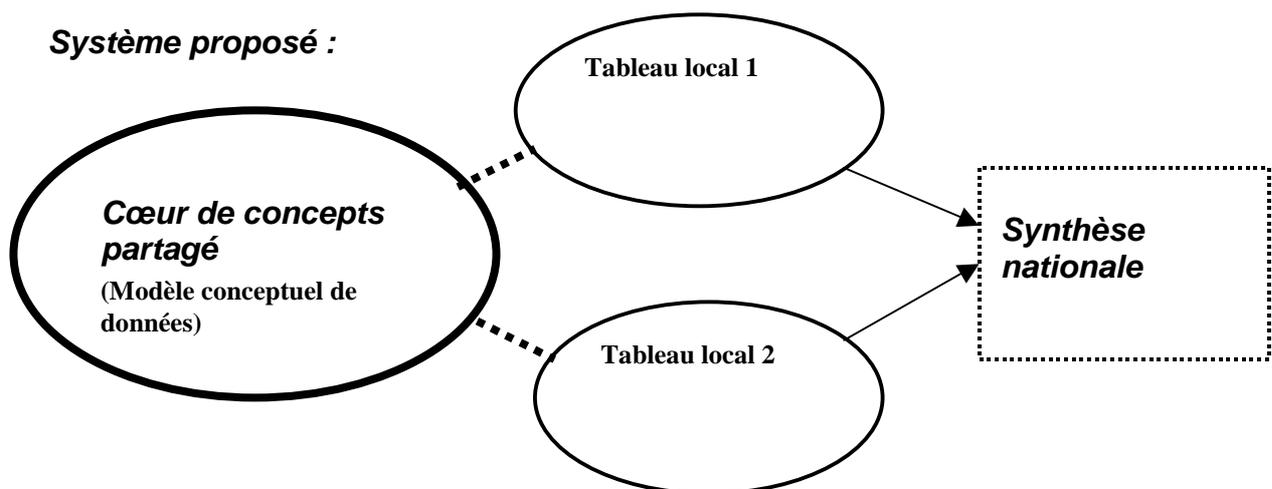
## STATISTIQUES D'INSECURITE L'ARCHITECTURE DES TRAITEMENTS

### SITUATION ACTUELLE :

Chaque système conceptuel est conçu dans sa logique, la réponse au questionnaire national demande un re-traitement .



### Systeme proposé :



Le cœur conceptuel commun permet, pour les données autorisées, de faire la synthèse nationale sans difficultés d'interprétations, ni nouvelle saisie .