

# Analyser les compétences des médiateurs dans les gares de banlieue

Damien Collard (\*)

Les emplois dits de « médiation » se sont considérablement développés ces dernières années sous l'impulsion des pouvoirs publics <sup>(1)</sup>. L'usage du terme « médiation » sert à désigner et à nommer des emplois dont la mission principale est de rétablir un lien entre des individus - citoyens, habitants, usagers des services publics, clients, etc. - et des institutions en crise. La médiation se développe dans tous les interstices du social, là où la distance culturelle, économique et relationnelle semble difficilement réductible, là où les capacités d'expression et d'écoute des institutions et des individus apparaissent insuffisantes pour permettre le dialogue et la négociation (HEURGON, 1999). Dans la pratique, de nombreux dispositifs de médiation ont donc vu le jour dans les quartiers relevant de la politique de la ville. Cependant, les activités de médiation ne se laissent pas saisir si facilement car elles échappent le plus souvent à la description, à la formalisation et à une évaluation selon les critères classiques de la gestion <sup>(2)</sup>. Il s'agit là d'une caractéristique des métiers relationnels de service. Les activités au contact du public sont en effet discontinues, intermittentes, sans formalisation technique, souvent sans référentiel statutaire et sont difficilement évaluables indépendamment des personnes qui en ont la charge (KLETZ, PALLEZ, 1996).

## Travail de terrain et méthodologie

Dans le cadre d'une thèse de Doctorat <sup>(3)</sup>, nous avons pu étudier de près le travail effectué par les agents de médiation dans les gares. Ceux-ci ont été embauchés, sous statut emploi-jeune, par la SNCF ou par des associations partenaires, et affectés à des tâches de médiation sociale <sup>(4)</sup>. Le travail des médiateurs était au départ très peu défini, les missions et

les tâches qui leur étaient confiées étant relativement floues : restaurer le dialogue entre les différentes populations dans les gares, entretenir un contact permanent avec les jeunes issus des quartiers dits « difficiles », améliorer la prise en charge des voyageurs, contribuer à restaurer un climat de confiance dans les gares...

Nous avons donc décidé d'étudier le travail réel des médiateurs - par opposition au travail prescrit - dans le but d'identifier les situations que géraient ces agents, de répertorier les problèmes qui se posaient à eux sur le terrain, d'analyser leurs pratiques et les compétences qu'ils développaient dans le cadre de leur fonction. Pour ce faire, nous avons procédé par observation participante, sur deux gares assez différentes l'une de l'autre : la gare d'Evry-Courcouronnes, dans l'Essonne, sur la ligne D du RER, et la gare de Lyon à Paris. À Evry-Courcouronnes, nous avons pu intégrer pendant un mois, dans le courant de l'année 1999, l'équipe des agents d'ambiance de la gare. D'autre part, en janvier 2000, nous avons pu observer durant deux semaines le travail des ALMS (les agents locaux de médiation sociale) des « Compagnons du Voyage », association qui opère à la fois pour le compte de la RATP et de la SNCF sur le site multi-modal de la gare de Lyon.

Nous allons, à partir de l'exemple des agents d'ambiance de la gare d'Evry-Courcouronnes et en prenant le cas des ALMS de la gare de Lyon comme point de comparaison, mettre en avant les aspects les plus significatifs du travail de médiation sociale en gare, en braquant le projecteur sur les compétences que les médiateurs déploient en situation de travail. Au moment de l'enquête, l'équipe d'Evry-Courcouronnes se composait d'une quinzaine de jeunes issus des cités avoisinantes, peu diplômés,

\* CRG - CNRS, École polytechnique, 1 rue Descartes, 75005 Paris.

1. Cependant, historiquement, la fonction de médiation a toujours existé. Dans une interview accordée au journal *Libération* en date du 6 novembre 2000, Jean-Pierre BONAFÉ-SCHMITT, médiateur pénal et sociologue, faisait remarquer que le code du travail avait prévu depuis longtemps une liste de médiateurs prêts à intervenir dans les conflits collectifs. Il rappelait également que la fonction de médiateur de la République avait été créée en 1973, celle de conciliateur (pour régler les litiges hors tribunaux) dans les années soixante-dix, celle de médiateur pénal en 1984-1985. Mais ce n'est que dans les années quatre-vingt-dix, que se sont développées les médiations familiales et sociales dans certains quartiers périphériques des grandes villes.

2. En effet, les activités de médiation sociale demandent du temps et leur valeur ajoutée est de l'ordre de la création de liens et de la diminution du sentiment d'insécurité.

3. Sous convention CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche) à la SNCF.

4. Dans le cadre des emplois-jeunes, environ 2000 jeunes ont été recrutés directement par la SNCF, essentiellement sur des fonctions d'ASAGE (Agents des services d'ambiance et de gestion de l'espace) et environ 1000 jeunes ont été embauchés sur des postes d'ALMS (Agents locaux de médiation sociale) par des associations qui travaillent en partie pour la SNCF.

des hommes pour les deux tiers, et de diverses origines : maghrébine, africaine, asiatique, turque et française, les ALMS de la gare de Lyon ayant un profil similaire.

## Des compétences vues comme des ethnométhodes

Dans le cadre de leur activité, les agents d'ambiance de la gare d'Evry-Courcouronnes mobilisent des compétences qui sont à la fois individuelles et collectives dans la mesure où elles reposent sur des savoirs et des savoir-faire qui sont partagés et/ou distribués entre les membres de l'équipe. Elles sont cognitives mais également comportementales et peuvent, à bien des égards, être analysées comme des ethnométhodes, en référence à l'ethnométhodologie et à son père fondateur H. GARFINKEL (1967), c'est-à-dire comme des savoirs et des savoir-faire à la fois culturels et langagiers propres aux membres d'un groupe <sup>(5)</sup> et qui leur servent à communiquer et à résoudre des problèmes concrets.

Les ethnométhodes constituent donc des pratiques partagées sur lesquelles les individus s'appuient pour surmonter les problèmes qui se posent à eux et qui sont, comme le souligne GARFINKEL, « *pratiques de part en part* » <sup>(6)</sup>. Il faut noter que les ethnométhodologues ne se sont pas intéressés spécifiquement au travail, même si certains ont étudié de manière extrêmement fine le travail en train de se faire <sup>(7)</sup>. Leurs analyses, qui ont une portée beaucoup plus générale (de type sociologique), peuvent néanmoins être transposées à bien des égards au monde du travail, notamment pour l'étude de métiers au contact du public. Nous tenons cependant à avertir le lecteur qu'en tirant le fil de l'ethnométhodologie, il va pénétrer dans un monde inconnu et quelque peu étrange.

### Les ethnométhodes appréhendées à travers le langage utilisé par les agents

Les ethnométhodes peuvent en premier lieu être repérées par le biais du langage utilisé par les agents d'ambiance dans leur activité professionnelle. Celui-ci doit être compris de manière extrêmement

large puisqu'il s'agit des actes de langage au sens où l'entendent les linguistes, mais aussi de la gestuelle utilisée par les agents pour communiquer entre eux et avec autrui.

L'étude des actes de langage nous permet de saisir la manière dont les agents catégorisent leurs expériences, c'est-à-dire les événements, les situations, les ambiances, les demandes des clients, mais aussi les publics qu'ils côtoient. Ces catégories, qui puisent leur source à la fois dans le sens commun et dans une expérience partagée au sein du groupe, c'est-à-dire dans une sorte de sens commun local, peuvent être vues comme des compétences cognitives développées en situation professionnelle. Ainsi, les agents d'ambiance de la gare d'Evry-Courcouronnes catégorisent de manière extrêmement fine les publics qui sont présents dans l'enceinte de la gare. En effet, ils ont mis en place un système d'« étiquetage » des différentes populations assez surprenant mais très efficace.

Il faut signaler que ce n'est qu'après avoir gagné leur confiance et nous être pleinement intégré à l'équipe, soit au bout d'une quinzaine de jours, que nous avons pu recenser les différentes catégories utilisées par les agents et saisir leur signification. En fait, comme le soulignent les ethnométhodologues, ce n'est qu'en étant soi-même membre du groupe que l'on peut véritablement comprendre la signification de ce qui est dit et fait. En utilisant, en situation et dans l'action, les mots et les expressions propres aux membres du groupe et en essayant de voir ce qu'ils voient, on peut véritablement mettre à l'épreuve ce que l'on a cru comprendre et saisir dans son for intérieur <sup>(8)</sup>. Nous nous proposons de nous arrêter quelques instants sur la manière dont les agents d'ambiance de la gare d'Evry-Courcouronnes catégorisent les différentes populations qu'ils côtoient en gare.

### Les processus de catégorisation des différents publics

La clientèle des agents d'ambiance de la gare d'Evry-Courcouronnes ne s'arrête pas aux clients SNCF « classiques », elle s'étend à tous ceux qui sont présents en gare. Parmi les « indésirables » de la SNCF (ceux qu'elle considère justement comme n'étant pas ses clients), les agents distinguaient au

5. Pour H. GARFINKEL, est membre celui qui maîtrise le langage naturel propre à un groupe (H. GARFINKEL - *Studies in Ethnomethodology*, op. cit.).

6. Sur ce volet, GARFINKEL rejoint les intuitions de la phénoménologie sociale et en particulier celles de SCHUTZ (1987).

7. Ainsi, Harold GARFINKEL, le père de l'ethnométhodologie, a étudié le travail scientifique en train de se faire (plus précisément celui des astro-

physiciens qui ont découvert le pulsar optique) mais aussi l'activité des enquêteurs du Centre de prévention du suicide de Los Angeles.

8. Cela constitue en fait pour le chercheur une manière de mettre à l'épreuve ses premières analyses et interprétations.

9. Verlan de « défoncés » pour désigner des individus qui sont sous l'effet de l'alcool ou de la drogue.

moment de l'enquête les « zonards », les « toxicos », les « foncés »<sup>(9)</sup>, les « psychos », les « mythos », les « hystériques » et les « mystiques ». Cette terminologie leur est propre, elle équivaut à des mini-schémas d'action. Elle permet une économie d'interprétation et l'adoption de comportements-types pertinents : être détendu ou vigilant, créer de la convivialité ou garder ses distances, plaisanter ou rester froid et laconique, dialoguer ou faire un « coup de pression », comme disent les agents.

Ainsi, la catégorie des « toxicos » ou des « tox » est la résultante d'une construction collective. Au départ, en accord avec le sens commun, les « toxicos » désignent la population des toxicomanes présente dans la gare d'Evry-Courcouronnes. Au fil du temps, le sens même du terme a évolué et la catégorie des « toxicos » s'est élargie. Elle regroupe des toxicomanes au sens propre du terme mais également des alcooliques, des *dealers* (de drogues douces mais aussi de drogues dures), des individus potentiellement violents, des vendeurs à la sauvette (de lunettes, de montres, etc.)... En revanche, les consommateurs de drogues douces (lorsqu'ils ne sont pas également consommateurs de drogues dures ou d'alcool) ne sont pas considérés comme des « toxicos » : ils passent pour pacifiques et calmes, ne posent pas de problèmes et ne sont donc pas à ranger sous cette étiquette. L'endroit où les « toxicos » se regroupent pour faire leur « business » (ou leur « biz » comme disent les agents pour qualifier les activités illicites de cette population) se nomme « le coin des toxicos » (ou coin des « tox »). Ce lieu est surveillé de près car de là partent la plupart des « embrouilles », des altercations et des bagarres.

D'autres personnes sont qualifiées de « zonards ». Cette appellation est réservée à tout individu qui « zone » ou « squatte » sur la gare, qui passe ses journées à errer et à discuter de tout et de rien avec d'autres. Les « zonards » sont donc des habitués des lieux. Comparés aux « toxicos », les « zonards » sont considérés comme beaucoup plus calmes et moins dangereux. C'est une population que les agents affirment maîtriser relativement bien. Mais si un « zonard » tombe dans l'alcool ou dans la drogue, il devient potentiellement dangereux et rejoint alors la catégorie des « toxicos ». *A contrario*, un toxicomane ou un alcoolique qui ne pose pas de problèmes ne sera paradoxalement pas étiqueté comme « toxico ».

Les agents d'ambiance reprennent également à leur compte toute une terminologie issue de la psychiatrie. Ainsi, ils parlent de « psycho » (abréviation de psychopathe) pour désigner un individu

extrêmement dangereux et totalement imprévisible. Les agents estiment que ce type d'individu ne doit en aucune manière être approché car aucun dialogue n'est possible. Dans le même registre, les agents parlent de « mytho » (abréviation de mythomane) pour désigner un individu qui affabule, et d'« hystérique » pour parler d'une personne qui a de soudaines sautes d'humeur. Ils parlent aussi de « mystique » pour désigner quelqu'un qui adopte un comportement étrange, bizarre, quelqu'un qui leur semble un peu perturbé mais pas forcément dangereux.

### Le sens de ces catégories est contextuel et négociable

Ces catégories sont le produit d'un sens commun local. Les expressions utilisées proviennent à l'origine des quartiers « sensibles » avoisinants la gare d'Evry-Courcouronnes et sont issues du « parler banlieue ». Les agents se sont réappropriés ces expressions dans le cadre de leur travail de médiation sociale pour en faire des catégories pertinentes pour l'action. Mais on peut penser que leur sens a émergé petit à petit et qu'il s'est stabilisé dans le temps, bien que celui-ci ne soit jamais clos définitivement.

En effet, le sens de ces catégories est toujours contextuel. Quand un agent annonce à un de ses collègues qu'il y a un « toxico » présent en gare, cela donne un sens à la situation (c'est une manière de rendre accessible le sens de ce qui est en train de se passer) et débouche sur un véritable programme d'actions : il est nécessaire de redoubler de vigilance, de surveiller l'individu de près tout en étant discret, de transmettre l'information aux collègues... Il s'agit là de ce que les ethnométhodologues appellent un *account*<sup>(10)</sup>, c'est-à-dire un commentaire sur la situation et qui permet de construire une signification partagée de l'événement.

Mais le sens de ces catégories n'est jamais explicite et des divergences d'interprétation sont toujours possibles. Les agents doivent donc constamment se rendre mutuellement accessibles ce qu'ils sont en train de faire et de dire. Le sens de ces catégories est ainsi négociable, ce qui les rend du même coup souples et opératoires. Elles peuvent, dès lors, être vues comme des outils cognitifs qui permettent une économie d'interprétation et l'adoption d'un comportement approprié à la situation. La mission sécuritaire et préventive des agents d'ambiance passe ainsi par un savoir social de type clinique. Les ALMS de la gare de Lyon recourent eux aussi, dans le cadre de

10. H. GARFINKEL - *Studies in Ethnomethodology*, op. cit.

leur fonction, à des opérations de catégorisation et de typification, notamment pour distinguer les différentes populations présentes en gare, ce qui démontre au passage leur connaissance intime de la gare de Lyon.

Notre travail a consisté à mettre à jour le sens de ces catégories en incitant les agents à préciser leur signification. C'était une manière de mettre à l'épreuve nos propres analyses et les interprétations que nous pouvions faire suite à nos observations. Cela s'est fait de manière naturelle et au fil des discussions que nous avons eues avec eux. À ces occasions, nous avons pu constater que les agents n'étaient pas forcément d'accord entre eux quant au sens à attribuer à telle ou telle catégorie, à tel ou tel événement. Mais notre insistance les a incités à débattre et à négocier le sens de ces catégories dans le cours même de la discussion.

### Interpréter les demandes

Outre leur mission sécuritaire et préventive, le travail des médiateurs en gare consiste à accueillir, informer et orienter les voyageurs en gare. Pour décrypter leur environnement et agir de manière appropriée et pertinente, ils ont besoin de catégoriser les demandes des voyageurs. Ainsi, les agents d'ambiance de la gare d'Evry-Courcouronnes et les ALMS de la gare de Lyon ont appris sur le terrain (dans l'action et au sein de leur équipe) à interpréter les discours et les demandes (explicites ou implicites) des clients et à les catégoriser. Ces derniers peuvent être demandeurs d'informations (sur les horaires de trains, sur l'environnement de la gare...), éprouver le besoin de parler à un semblable (besoin de nouer un contact humain, même pour échanger des banalités, détresse sociale, sentiment de solitude...), chercher à obtenir des renseignements sur les produits et services SNCF ou RATP, exprimer leur colère vis-à-vis de l'entreprise...

Les discours et les demandes des clients cachent bien souvent des problèmes qu'il s'agit de prendre en compte. Les agents doivent ainsi savoir en quelque sorte lire entre les lignes. Pour ce faire, ils mobilisent des connaissances d'arrière plan et vont puiser dans un stock de connaissances disponibles, pour reprendre le vocabulaire de la phénoménologie sociale de SCHUTZ<sup>(11)</sup>. Ils retravaillent très souvent les demandes initiales des clients pour faire émerger une compréhension commune du problème. Cela

passé, de part et d'autre, par une activité de reformulation, d'explicitation et de catégorisation réciproque, l'objectif étant d'aboutir à une interprétation commune, ou tout du moins partagée, du problème. Il s'agit donc véritablement d'une coproduction du service.

Les problèmes à traiter sont plus ou moins complexes et dépendent de la nature du problème posé, des compétences du client, de sa connaissance du monde du transport et du système dans lequel il se trouve, de son état psychologique, de la situation en gare, de la disponibilité de l'agent... Cependant, dans la plupart des cas, les agents sont en mesure de se mettre à la place du client en faisant preuve d'une certaine « bienveillance »<sup>(12)</sup>.

Dans le cadre de leur mission d'information et d'orientation des voyageurs en gare, nous avons aussi pu remarquer que les agents de médiation, notamment les ALMS de la gare de Lyon, étaient amenés à changer fréquemment de cadre et de registre en fonction de la situation. Ainsi, les demandes simples (exemple : « où sont les grandes lignes ? ») impliquent des réponses (verbales et non-verbales) brèves et précises. Au fil du temps, les agents ont appris à répondre automatiquement et très rapidement à ce type de demandes (dans certains lieux certaines demandes reviennent effectivement plusieurs dizaines de fois par jour). Au contraire, d'autres demandes apparaissent d'emblée comme ambiguës et complexes. Leur traitement amène alors les agents à se lancer dans un travail interprétatif parfois long. Aux demandes simples nécessitant des réponses brèves, on peut opposer des demandes complexes nécessitant un travail interprétatif (donc des compétences interprétatives) et un véritable engagement (cognitif) de l'agent dans l'interaction<sup>(13)</sup>.

En outre, les agents alternent constamment, en fonction des individus, entre le tutoiement et le vouvoiement (cela dépend de l'âge de l'individu, de son origine sociale mais également ethnique, de sa tenue vestimentaire, etc...). Selon les cas, ils vont être plus ou moins familiers, pratiquer l'humour ou la provocation ou, au contraire, faire preuve d'une extrême politesse et de déférence (caractéristiques d'une relation de service de type commercial). Ils sont en fait amenés à jouer sur différents registres, à changer de rôle et de cadre, souvent en urgence et toujours sous le regard du public.

11. SCHUTZ, 1987, *op. cit.*

12. Ce concept a été utilisé par Anni BORZEIX pour caractériser l'attitude des agents d'EDF vis-à-vis des publics en difficulté (les étrangers, les

personnes en voie d'exclusion...). Cf. A. BORZEIX, J. GIRIN, M. GROJEAN, M. LACOSTE, 1992.

13. D. BAYART, A. BORZEIX, M. LACOSTE, J. THEUREAU, 1997.

## Le « check » : un régulateur de l'action

Les ethnométhodes peuvent également être appréhendées au niveau de la gestuelle utilisée par les médiateurs pour communiquer avec autrui. Ainsi, dans les relations qu'ils entretiennent avec les jeunes des quartiers, les agents d'ambiance de la gare d'Evry-Courcouronnes ont la plupart du temps recours au « check », façon habituelle de se saluer dans les cités et signe d'appartenance affiché à un même milieu. Rituel de salutation, le « check » est aussi un moyen pour les interactants de vérifier, de confirmer (*to check*, en anglais) leur entente dans le cours même de la rencontre.

Le « check » régule l'interaction en favorisant une synchronisation corporelle dans le cours même de l'échange. Il est le signe que la communication passe bien et que les interactants sont sur la même longueur d'ondes. Les agents manient parfaitement ces codes et savent pertinemment quand il faut utiliser le « check » : tout dépend du contexte et des personnes rencontrées. Pour en avoir fait personnellement l'expérience, les faux-pas en la matière sont lourds de conséquences : refuser de « checker » ou se tromper de code introduit inévitablement de la gêne, des doutes, voire de la méfiance.

Le « check » peut donc être vu comme une ethnométhode dans le sens où il sous-entend des savoirs culturels et des connaissances implicites (quant au type de public impliqué, à la nature de la situation...) et qu'il est un régulateur de l'action. Il se pratique également entre les agents et permet de fabriquer de l'entente entre les membres de l'équipe et de réaffirmer ainsi l'existence du groupe. Nous avons d'ailleurs dû nous-mêmes apprendre à « checker » pour être reconnu comme membre à part entière de l'équipe.

## Un travail de mise en scène de soi

Si les ALMS n'ont, quant à eux, pas recours au « check » (du moins pas dans les relations qu'ils ont avec le public), l'environnement de travail étant quelque peu différent, ils usent constamment de leur corps - en se mettant en scène pour reprendre le vocabulaire de GOFFMAN (1974) - pour renseigner, orienter, montrer leur désapprobation (notamment vis-à-vis des marginaux présents en gare) ou établir une relation de confiance (avec un SDF en difficulté par exemple). Nous avons d'ailleurs constaté qu'une des principales activités de l'ALMS était de devoir sans cesse se mettre en scène pour justifier sa présence et pour rendre explicite son rôle. L'agent, étant sous le regard constant d'autrui, ne peut y échapper, d'autant plus que sa fonction n'est pas très lisible pour le public. Il se donne donc en représentation

dans sa manière d'occuper l'espace, de circuler dans la gare et de se positionner à des endroits clés (lieux où la signalétique est peu lisible, endroits à engorgement, espaces où se déploient des activités illicites...). Ce travail de mise en scène de soi passe par une intense activité corporelle : gestuelle, mimiques, regards, sourires, manières d'occuper l'espace... Celle-ci dépend étroitement du contexte et du cadre dans lequel il opère.

Par exemple, au niveau de la salle d'échanges RATP/SNCF, l'ALMS joue un rôle d'assistance aux voyageurs (informer, orienter, aider à l'utilisation des automates). Une mise en scène spécifique est associée à ce rôle, dans la mesure où l'agent est amené à montrer sa disponibilité à l'égard des voyageurs. Il va alors s'appuyer sur des indices et des signes qui vont guider sa recherche : un voyageur marquant un temps d'arrêt, sa perplexité devant un automate ou un tableau d'affichage, ses allers et venues permanentes... Dans un deuxième temps, il va aborder le voyageur désorienté. Son entrée en scène se caractérise alors par le tact et la réserve. Il se positionne en fait comme une ressource pour le voyageur. Il montre ainsi physiquement (par son attitude corporelle, sa posture, ses mimiques...) et verbalement (rituel verbal d'entrée en scène) sa disponibilité. À ce stade, on peut identifier un véritable rituel d'entrée en scène. L'agent aborde le client avec tact et réserve : « Je peux vous aider ? », « Ça va aller ? », « Bonjour Madame... », « Monsieur ? », « Vous cherchez ? », « Je peux vous renseigner ? »... Il faut noter que les agents de la SNCF chargés de l'accueil des voyageurs aux côtés des médiateurs usent des mêmes techniques et des mêmes stratégies (BAYART, BORZEIX, LACOSTE, THEUREAU, 1997, *op. cit.*).

## Une division territoriale, ethnique et sexuelle du travail

En observant les agents d'ambiance de la gare d'Evry-Courcouronnes dans leur travail, nous avons également pu constater que leurs pratiques professionnelles et la manière dont ils se répartissaient le travail au sein de l'équipe dépendaient étroitement des trajectoires et des savoirs sociaux de chacun, bref de leur *habitus* pour reprendre le vocabulaire de BOURDIEU (1980). BOURDIEU envisage l'*habitus* comme « un système de dispositions durables » - c'est-à-dire comme un ensemble de manières d'agir, de se comporter, de se tenir, mais aussi de voir, de percevoir, de penser (et de se penser), de raisonner, de sentir - propre à un groupe social (*habitus* de groupe) ou à un ensemble d'individus qui occupent une position proche dans l'espace social. L'entrée par l'*habitus* nous permet de comprendre comment

les expériences passées pèsent sur les situations présentes et comment certaines ressources (sociales, culturelles...) peuvent se transformer en pratiques professionnelles et en compétences. Du même coup, la perspective bourdieusienne nous permet de mieux comprendre la nature de la compétence « située » et ce qui la rend possible. Elle nous permet également d'expliquer d'où viennent les capacités perceptives des agents de médiation. Dans bien des cas, la compétence est en effet incorporée et est le fruit d'une longue familiarité de l'individu avec l'environnement de travail dans lequel il évolue.

Cependant, les individus appartenant au même groupe social n'ont pas exactement les mêmes expériences ni les mêmes trajectoires. Aux *habitus* de groupe s'ajoutent donc des *habitus* singuliers qui sont le produit de trajectoires elles-mêmes singulières. Ainsi, les médiateurs n'ont pas tous développé les mêmes compétences et n'ont pas tous atteint le même degré de maîtrise des situations. Sur la gare d'Evry-Courcouronnes, nous avons constaté un partage du travail sur des bases à la fois sexuelle (les hommes intervenant systématiquement dans des situations tendues et conflictuelles, les femmes se cantonnant très souvent à des tâches relatives à l'information des voyageurs), ethniques (ex : il semble plus facile pour un médiateur d'origine maghrébine d'intervenir dans un conflit mettant en jeu des jeunes eux-mêmes d'origine maghrébine) et territoriales (ex : un différend entre des jeunes issus du quartier de la Grande Borne à Grigny est très souvent l'occasion pour un agent issu de ce même quartier d'intervenir pour apaiser la situation).

Au moment de l'enquête, les agents s'étaient répartis les rôles à la fois en fonction des problèmes posés sur la gare et des personnes impliquées. Par exemple, certains agents, issus des quartiers dits « difficiles » avoisinants la gare et possédant une certaine expérience professionnelle en tant que médiateur<sup>(14)</sup>, s'étaient spécialisés dans la gestion des relations avec les « toxicos » et les « zonards » (leur présence pouvait engendrer un climat d'insécurité) pendant que d'autres (généralement des français de souche qui avaient une expérience professionnelle plus courte dans le domaine de la médiation sociale) s'étaient spécialisés sur des problèmes relatifs à l'information et à l'orientation des clients « classiques » en gare. Nous avons pu cons-

tater un partage similaire des rôles et des tâches au sein de l'équipe d'ALMS de la gare de Lyon.

## Des compétences occultées par l'organisation

On le voit, les médiateurs ont pu développer, en situation de travail, des compétences - cognitives, comportementales et langagières - pour le moins originales et qui leur servent à surmonter les problèmes qui se posent à eux sur le terrain. Mais leurs pratiques professionnelles échappent aux dispositifs d'évaluation existants, viennent défier les catégories des gestionnaires de la SNCF et perturber le « bon » fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, malgré tous les efforts faits par les gestionnaires de la SNCF pour piloter et gérer les compétences des emplois-jeunes, nous avons pu constater que les compétences réellement mises en jeu par les médiateurs dans leur travail échappaient très largement à l'organisation.

Dans le cas des médiateurs de la SNCF, il nous a semblé qu'il existait en fait une tension quasi-insoluble entre la construction des compétences de médiation en situation de travail et la gestion des compétences par les gestionnaires des ressources humaines de l'entreprise. Ce faisant, notre recherche a mis en évidence les tensions, les blocages, les contradictions et les points d'achoppement entre les pratiques professionnelles des emplois-jeunes (la sphère du travail) et la gestion des compétences (la sphère de la gestion). Les outils de gestion des compétences mis en place par les gestionnaires de la SNCF ont, en définitive, contribué à occulter le travail réel des médiateurs et les compétences qu'ils se sont construites en situation de travail. Les compétences mises en avant par les gestionnaires sont en effet celles qui sont attendues par la hiérarchie, celles dont on estime qu'elles sont indispensables pour mener à bien les tâches confiées. Il s'agit de compétences requises, prescrites. La hiérarchie de proximité (c'est-à-dire essentiellement les encadrants des emplois-jeunes) devait ainsi évaluer les médiateurs dans un cadre relativement figé et qui ne laissait pas de place à une appréciation fine des compétences acquises par les individus dans leur travail<sup>(15)</sup>.

Notre recherche a également permis de questionner les relations de la SNCF à son environnement à

14. Ceux-ci avaient effectivement travaillé en tant que médiateurs sous statut emploi-ville au sein de l'association ARIES sur la gare de Grigny-centre ou dans le cadre de l'association « Les Messagers ».

15. Mais on peut se demander s'il est réellement possible d'évaluer finement les compétences acquises par les individus dans leur travail. L'opération est encore plus difficile quand il s'agit d'un travail par

nature collectif et qu'il existe des compétences collectives qui reposent sur des savoirs partagés et/ou distribués entre les membres de l'équipe. Pour les gestionnaires, le plus simple est alors d'évaluer les individus au regard de normes, de comportements types et de critères définis à l'avance.

partir d'une réflexion sur les frontières (internes et externes) de l'entreprise. Les agents d'ambiance et de médiation, qui font office d'interface entre le monde réglé de la SNCF et un environnement urbain considéré comme une source d'insécurité et d'« incivilités », sont en effet vus comme des « polluants » au regard de la culture de l'entreprise (DOUGLAS, 1992), et ce pour plusieurs raisons. Ils sont tout d'abord des « polluants » parce qu'ils ne sont pas des agents statutaires. Le statut nous semble ainsi tracer une véritable ligne de partage entre l'intérieur et l'extérieur, entre le monde cheminot et le reste du monde. On est cheminot ou on ne l'est pas en fonction du statut que l'on occupe. C'est le statut qui détermine l'appartenance au corps cheminot et à la famille cheminote. En outre, la plupart des agents de la SNCF considèrent les emplois-jeunes comme des jeunes issus des banlieues éprouvant des difficultés à s'insérer socialement et professionnellement. Les médiateurs sont ainsi en permanence renvoyés aux différentes facettes qui composent leur identité sociale (entendue ici dans un sens large) : l'âge, l'origine ethnique, le lieu de vie, le niveau scolaire, le statut occupé dans l'entreprise. Enfin, leur action est souvent décrédibilisée car ils sont amenés à intervenir auprès de populations qui sont très stigmatisées, c'est-à-dire les jeunes des cités (considérés comme des fraudeurs en puissance, voire des délinquants) et les « indésirables » (les SDF, les « marginaux », les mendiants, les « toxicos », les « zonards »...). Dès lors, c'est comme si le stigmate qui pesait sur ces personnes s'étendait aux médiateurs.

\*

\* \*

À la fois dedans et dehors, entretenant un rapport singulier à l'organisation qui les emploie et transgressant les frontières instituées, les médiateurs sont souvent pris dans des logiques parfois difficilement compatibles et confrontés à des découpages territoriaux, administratifs et institutionnels qui entravent leur action de médiation. À partir de l'expérience des emplois-jeunes et de l'émergence des emplois de médiateurs, on peut ainsi s'interroger sur la capacité des entreprises publiques à innover, à se transformer et à « apprendre », à partir des pratiques et des initiatives des acteurs qui sont situés au plus près du « terrain ».

Les dispositifs de médiation que nous avons étudiés nous sont apparus précaires et fragiles. Ces dispositifs ont eu en effet du mal à se consolider et à s'intégrer à l'ordre social et organisationnel existant. Ils se sont en fait heurtés à des réalités plus stables, plus solides et plus légitimes car ancrées dans les esprits, dans les habitudes et dans les routines de l'organisation. Ils ont véritablement buté sur un bloc de granit - l'ordre social et organisationnel existant - constitué par la division technique et sociale du travail, une organisation du travail rigide, des outils de gestion qui écrasent le travail réel et une culture d'entreprise extrêmement prégnante. Dans un tel contexte, on comprend que les innovations sociales et organisationnelles tendent à s'essouffler assez rapidement.

## Bibliographie

BAYART D., BORZEIX A., LACOSTE M., THEUREAU J., 1997, *Les traversées de la gare : la méthode des trajets pour analyser l'information voyageur* - Mission prospective RATP, n°118, septembre.

BORZEIX A., GIRIN J., GROJEAN M., LACOSTE M., 1992, *EDF-GDF bonjour ! L'interaction agent-client à l'accueil* - Rapport de recherche CRG École Polytechnique, Langage et Travail, Paris.

BOURDIEU P., 1980, *Le sens pratique*, Les Éditions de Minuit, Paris.

DOUGLAS M., 1992, *De la souillure, études sur la notion de pollution et de tabou*, Éditions La Découverte, Paris.

GARFINKEL H., 1967, *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, nj, Prentice Hall, Polity Press, Cambridge.

GOFFMAN E., 1974, *La mise en scène de la vie quotidienne - 1. La présentation de soi* - Les Éditions de Minuit, Paris.

HEURGON E., 1999, « La médiation : trait d'union ou interpellation ? », *La lettre de reflex*, n°18, avril.

JOSEPH I., 1998, *Erving Goffman et la microsociologie*, PUF, Paris.

KLETZ F., PALLEZ F., 1996, « Des métiers au contact du public » - *Informations sociales*, n°52, « L'accueil des publics », 1996.

SCHUTZ A., 1987, *Le chercheur et le quotidien*, Méridiens de Klincksieck, Paris.