

# LA MÉDIATION : UNE COMPÉTENCE INGÉRABLE ?

Pour les théoriciens de l'apprentissage organisationnel, l'organisation est apprenante quand les croyances, les valeurs et les idéologies qui structurent les représentations individuelles et collectives sont remises en cause et quand les membres de l'organisation sont en mesure de procéder à une évaluation des prémisses qui servent de base à leurs décisions.

Mise à l'épreuve des faits dans le cadre d'une étude demandée par la SNCF sur les effets du programme « Nouveaux services – Emplois jeunes », cette théorie s'est confortée par un certain nombre de répercussions positives sur l'organisation et ce, au niveau tant des croyances des différents acteurs que de leurs pratiques de gestion.

PAR **Damien COLLARD** – CRG

Les emplois dits de « médiation » se sont considérablement développés ces dernières années, sous l'impulsion des pouvoirs publics (1). Le 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 s'est développée 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]. De nom-

breux dispositifs de médiation ont ainsi vu le jour, notamment 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 (ces activités demandent du temps et leur valeur ajoutée est de l'ordre de la création de liens et de la diminution du sentiment d'insécurité). 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 référentiels statutaires et ils sont difficilement évaluables indépen-

(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 70, celle de médiateur pénal en 1984-1985. Ce n'est que dans les années 90 que se sont développées les médiations familiales et sociales dans certains quartiers périphériques des grandes villes.

damment des personnes qui en ont la charge [Kletz et Pallez, 1996]. Dans un tel contexte, on peut se demander comment les institutions qui pilotent les dispositifs de médiation gèrent les compétences des médiateurs. Une recherche menée à la SNCF sur la mise en place du programme gouvernemental « *Nouveaux services – Emplois jeunes* » (2) et sur l'émergence des emplois de médiateurs dans les gares a été l'occasion d'étudier la tension, quasi insoluble, entre deux phénomènes : la construction des compétences de médiation en situation de travail, d'un côté, et la gestion des compétences par les gestionnaires des ressources humaines (RH) de l'entreprise, de l'autre [Collard, 2002]. Nous avons ainsi essayé de mener une réflexion en miroir sur ce qu'est une compétence vue sous les deux angles. Après avoir rappelé notre méthodologie, nous décrivons les compétences que se sont construits les médiateurs en situation de travail, avant d'étudier la manière dont celles-ci ont été gérées par les responsables RH. Enfin, nous nous interrogerons sur les dynamiques d'apprentissage générées par le programme « *Nouveaux services – Emplois jeunes* ».

## MÉTHODOLOGIE

Dans le cadre d'une thèse de Doctorat effectuée sous convention CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche) à la SNCF, nous avons pu étudier à la fois le travail des agents de médiation dans les gares et celui des gestionnaires RH de l'entreprise chargés de piloter et de gérer les compétences des médiateurs. Dans les deux cas, nous avons procédé par observation participante (3).

Les agents de médiation ont été embauchés, sous statut emploi-jeune, par la SNCF ou par des associations partenaires (4). 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 réperto-

rier 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'Évry-Courcouronnes, dans l'Essonne, sur la ligne D du RER, et la gare de Lyon, à Paris. À Évry-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 (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. Au moment de l'enquête, l'équipe d'Évry-Courcouronnes se composait d'une quinzaine de jeunes issus des cités avoisinantes, peu diplômés, 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. En parallèle, nous avons pu analyser le travail des gestionnaires RH de la SNCF chargés de piloter le programme « *Nouveaux services – Emplois jeunes* », en particulier l'activité des membres du Secteur SRH-O (Secteur ressources humaines et orientation) de la Direction régionale de Paris Sud-Est. Nous avons pu appréhender de l'intérieur leurs pratiques, dans la mesure où nous étions nous-mêmes membre de ce secteur. Nous avons ainsi partagé au quotidien leurs préoccupations en les accompagnant dans leurs réflexions et en essayant de les aider à résoudre les problèmes de gestion qui se posaient à eux. Notre étude de l'activité gestionnaire repose à la fois sur des observations *in situ* (lors de réunions, de discussions informelles, etc.), sur des entretiens et sur l'analyse de traces écrites. Nous avons considéré les écrits gestionnaires sous plusieurs angles :

- comme le produit de l'activité gestionnaire à un moment donné, c'est-à-dire comme son résultat, les écrits constituent alors des indices de cette activité ;
- comme des ressources sur lesquelles les gestionnaires peuvent s'appuyer (c'est notamment le cas des outils de gestion) pour mener à bien leurs tâches, atteindre leurs objectifs et surmonter les difficultés qui se posent à eux ;
- comme des « *accomplissements pratiques* » [Garfinkel, 1967] réalisés en situation et à « toutes fins pratiques » (c'est-à-dire à des fins de gestion). Cette méthodologie nous a permis d'étudier les pra-

(2) Ce programme entendait combattre le chômage des jeunes en impulsant la création de trois cent cinquante mille emplois dans les secteurs public et parapublic tout en faisant émerger de nouvelles activités et de nouveaux services d'utilité sociale. Tandis que les jeunes embauchés devaient se professionnaliser progressivement dans les « *métiers* » correspondants, les nouvelles activités socialement utiles devaient répondre à des besoins locaux émergents et non satisfaits tout en évitant la concurrence d'activités déjà assurées par le secteur marchand et non marchand. L'innovation sociale et organisationnelle figurait ainsi au cœur même de ce programme.

(3) On peut définir l'observation participante comme une « *recherche*

*caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période, des données sont systématiquement collectées (...). Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences* » [Bogdan et Taylor, 1975].

(4) Dans le cadre des emplois-jeunes, environ deux mille 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 mille jeunes ont été embauchés sur des postes d'ALMS (Agents locaux de médiation sociale) par des associations qui travaillent en partie pour la SNCF.

Les agents d'ambiance de la gare d'Évry-Courcouronnes catégorisent de manière extrêmement fine les publics présents dans l'enceinte de la gare.

tiques de gestion sous un angle dynamique et de « voir » la gestion des compétences en train de se faire. Le fait d'avoir circulé à différents niveaux dans l'organisation SNCF nous a permis de croiser les points de vue, d'identifier les logiques d'action et les stratégies des uns et des autres, d'appréhender les problèmes sous différents angles et de braquer le projecteur sur les dysfonctionnements et les contradictions organisationnelles. En effectuant des allers et retours entre le monde des médiateurs et celui des gestionnaires RH, nous avons notamment pu mettre en évidence une tension quasi insoluble entre la construction des compétences de médiation en situation de travail et la gestion des compétences par les gestionnaires RH de la SNCF.

---

## LA CONSTRUCTION DES COMPÉTENCES DE MÉDIATION EN SITUATION DE TRAVAIL

Nous allons, à partir de l'exemple des agents d'ambiance de la gare d'Évry-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.

---

### Des compétences vues comme des ethnométhodes

Dans le cadre de leur activité, les agents d'ambiance de la gare d'Évry-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 Harold Garfinkel, c'est-à-dire comme des savoirs et des

savoir-faire à la fois culturels et langagiers propres aux membres d'un groupe (5) et qui leur servent à communiquer et à surmonter les problèmes qui se posent à eux. Les analyses des ethnométhodologues, qui ont une portée très générale dans la mesure où ils cherchent à mettre en évidence les fondements de l'ordre social, peuvent être transposées à bien des égards au monde du travail, notamment pour l'étude de métiers au contact du public (6). 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 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 peuvent être vues comme des compétences cognitives développées en situation professionnelle. Ainsi, les agents d'ambiance de la gare d'Évry-Courcouronnes catégorisent de manière extrêmement fine les publics qui sont présents dans l'enceinte de la gare (7). En effet, ils ont mis en place un système d'« étiquetage » des différentes populations, assez surprenant mais très efficace. Arrêtons-nous donc quelques instants sur la manière dont ces agents catégorisent les différents publics.

LES AGENTS  
DISTINGUENT  
LES ZONARDS,  
LES TOXICOS,  
LES FONCEDÉS,  
LES PSYCHOS,  
LES MYTHOS,  
LES MYSTIQUES  
ET LES  
HYSTÉRIQUES.

en gare. Parmi les « indésirables » de la SNCF (ceux qu'elle considère justement comme n'étant pas ses clients), les agents distinguaient au moment de l'enquête les « zonards », les « toxicos », les « foncedés » (8), 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'Évry-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, 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 ces activités illicites) 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. Ils sont considérés comme beaucoup plus calmes et moins dangereux que les « toxicos ». 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

Les processus de catégorisation  
à l'œuvre dans les relations  
entre les agents d'ambiance  
et les différents publics

La clientèle des agents d'ambiance de la gare d'Évry-Courcouronnes ne s'arrête pas aux clients SNCF « classiques », elle s'étend à tous ceux qui sont présents

(5) Pour Garfinkel, est membre celui qui maîtrise le langage naturel propre à un groupe.

(6) Certains ethnométhodologues ont analysé de manière extrêmement fine les activités de travail. Garfinkel a étudié le travail scientifique « *en train de se faire* » (plus précisément celui des astrophysiciens qui ont découvert le pulsar optique) mais aussi celui des enquêteurs du Centre de prévention du suicide de Los Angeles. Don Zimmerman, quant à lui, a étudié le travail des agents de base des services d'aides de bureaux de placement [Zimmerman, 1971].

(7) Il faut signaler que ce n'est qu'après avoir gagné leur confiance et nous être pleinement intégrés 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.

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'individus 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. Ces catégories sont le produit d'un sens commun local. Les expressions utilisées proviennent à l'origine des quartiers « *sensibles* » avoisinants la gare d'Évry-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. Celles-ci peuvent alors 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 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.

### Répondre aux demandes des voyageurs

Outre leur mission sécuritaire et préventive, le travail des médiateurs en gare consiste à accueillir, informer et orienter les voyageurs. 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'Évry-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* » [Schutz, 1987]. Ils retravaillent très souvent les demandes initiales des clients pour faire émerger une compréhension commune du problème. Cela passe, 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.

### 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'Évry-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-tend 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.

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 [Goffman, 1974, Joseph, 1998] – 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).

### Une division territoriale, ethnique et sexuelle du travail

Mais 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'Évry-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), ethnique (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 territorial (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 » proches de la gare et possédant une certaine expérience professionnelle en tant que médiateurs (9)) s'étaient spécialisés dans la gestion des relations avec les « toxicos » et les « zonards » 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 dans les problèmes relatifs à l'information et à l'orientation des voyageurs. Nous avons pu constater un partage similaire des rôles et des tâches au sein de l'équipe d'ALMS de la gare de Lyon.

### LA GESTION DES COMPÉTENCES DE MÉDIATION

On le voit, les médiateurs ont pu développer, en situa-

(9) Ceux-ci avaient effectivement travaillé en tant que médiateur 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 ».

(10) Le « livret de professionnalisation » a été conçu dans le cadre d'un partenariat entre l'AFPA et la Direction régionale de Paris Sud-Est dès la fin de l'année 1998. Cet outil visait à suivre individuellement chaque jeune, à détecter les activités exercées et maîtrisées concrètement sur

le terrain, à identifier ses compétences professionnelles, ses points forts et ses points faibles. En outre, il s'agissait de disposer d'un outil de traçabilité de toutes les actions engagées par les jeunes en vue de l'admission au Statut (sur des métiers existants ou sur les emplois tenus mais recomposés).

### Des instruments de gestion qui « écrasent » le réel

Premièrement, il nous semble que les outils de gestion des compétences mis en place par les gestionnaires RH de la SNCF ont contribué à occulter le travail réel et les compétences que se sont construites les médiateurs en situation de travail. Ainsi, le principal outil en matière d'évaluation individuelle, c'est-à-dire le « livret de professionnalisation » (10), ne rend compte que de manière imparfaite de l'activité et des compétences des médiateurs dans la mesure où il est extrêmement normatif (11). Les activités des agents d'ambiance sont prédéfinies, prédécoupées et les compétences qui apparaissent dans le livret sont 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 telles, par exemple, celles définies ci-dessous :

Nous avons ainsi pu constater que la logique gestionnaire consistait à traduire la réalité dans un langage institutionnel, à décontextualiser et à monter en généralité. Le travail réel ne pouvait donc être appréhendé qu'à l'aune des catégories gestionnaires. Or celles-ci « écrasent » le réel et ignorent les compétences réellement mises en jeu par les agents dans leur activité professionnelle. La hiérarchie de proximité – c'est-à-dire les encadrants – devait ainsi porter un jugement sur les jeunes dans un cadre relativement figé et qui ne laissait pas place à une appréciation fine des compétences acquises par les individus dans leur travail. Cependant, 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

le terrain, à identifier ses compétences professionnelles, ses points forts et ses points faibles. En outre, il s'agissait de disposer d'un outil de traçabilité de toutes les actions engagées par les jeunes en vue de l'admission au Statut (sur des métiers existants ou sur les emplois tenus mais recomposés).

(11) Mais c'est peut-être le propre de tout outil de gestion.

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.

### COMPÉTENCES

#### LIÉES À LA GESTION DE L'ESPACE

- Alerter les services compétents en cas de panne d'un automate
- Alerter et intervenir éventuellement en cas de danger (objets, colis suspects)
- Alerter et intervenir éventuellement en cas de situations anormales
- Contribuer à travailler efficacement avec les partenaires
- Participer éventuellement à des opérations d'animation.(12)

(Extrait du *Livret de professionnalisation*)

#### Les réticences des encadrants en matière d'évaluation

De plus, les encadrants utilisaient peu le livret de professionnalisation. L'usage qu'ils en faisaient dépendait en grande partie de la manière dont ils concevaient leur rôle. Certains l'utilisaient uniquement dans une perspective d'orientation professionnelle (aider le jeune à construire un projet professionnel, détecter ses besoins en matière de formation...), d'autres dans une perspective d'évaluation individuelle (évaluer le comportement au travail et le degré de maîtrise des différentes activités), d'autres dans une optique de professionnalisation (suivre la professionnalisation de l'individu en repérant ses points forts, ses points faibles et ses axes de progression). Certains, très impliqués syndicalement, refusaient catégoriquement d'utiliser cet outil pour des raisons idéologiques dans la mesure où ils n'acceptaient pas le principe de l'évaluation individuelle. Les usages variaient donc considérablement d'un encadrant à l'autre. Par ailleurs, la plupart des encadrants rencon-

(12) On peut voir, à travers cet exemple, que les compétences sont décrites de manière extrêmement floue. Cette description ne nous aide pas réellement à comprendre la nature et la complexité du travail de médiation sociale.

(13) La qualification est une notion qui se confond avec l'histoire des conventions collectives et des grilles de classification. Elle officialise un compromis entre partenaires sociaux, basé sur la valeur travail mesurée par le niveau de formation et l'expérience. La qualification renvoie au poste de travail tandis que la compétence renvoie à l'individu et à ses capacités. La compétence se réalise (n'est visible, validable et évaluable) que dans l'action et dans la situation de travail concrète. Le passage de la logique de la qualification à la logique de la compétence a suscité de nombreuses controverses parmi les chercheurs [Lichtenberger, 1999, Zarifian, 2001]. Il faut noter que le programme « Nouveaux services – Emplois jeunes » était porteur de la logique de la compétence, dans la

traient des difficultés pour évaluer les compétences des jeunes, porter un jugement sur leur travail et mesurer leur potentiel. C'est d'autant plus vrai dans le cas d'une entreprise comme la SNCF, peu encline à toute forme d'évaluation individuelle et pour des activités au contact du public, par nature difficilement formalisables et évaluables.

#### Compétence contre qualification

En outre, les outils de gestion des compétences mis en place par les gestionnaires RH de la SNCF se sont heurtés à l'instrumentation gestionnaire traditionnelle, basée sur la logique de la qualification (13). Dans la pratique, la logique de la qualification structure toute l'organisation SNCF et les outils de gestion traditionnels (les règles statutaires, le dictionnaire des métiers, les grilles de classification, les procédures d'avancement et de rémunération...) sont de véritables rouleaux compresseurs. Il s'agit d'une « *technologie invisible* », au sens où l'entend Michel Berry, dans la mesure où les instruments de gestion traditionnels structurent les décisions et les comportements des acteurs [Berry, 1983]. *A contrario*, les différents instruments de GRH qui ont été mis en place dans la perspective du programme « Nouveaux services – Emplois jeunes » et qui relèvent clairement du modèle de la compétence (à commencer par le livret de professionnalisation) nous sont apparus comme précaires et fragiles. Ils se sont en effet heurtés aux logiques dominantes et la plupart des démarches entreprises en terme de gestion des compétences se sont finalement essouffées. L'intégration des jeunes au statut sur des métiers existants (agent de guichet, contrôleur...) est à ce titre significative (14).

#### LE PROCESSUS D'INTÉGRATION SUR DES MÉTIERS EXISTANTS

À partir du moment où l'agent (anciennement sous statut emploi-jeune) est titularisé, les règles statutaires et les outils de gestion traditionnels repren-

mesure où la professionnalisation des jeunes embauchés sous statut emploi-jeune devait se réaliser avant tout dans l'activité de travail. Il fallait donc identifier, reconnaître et valoriser les compétences acquises par les jeunes en situation de travail. Partir des compétences spécifiques et locales développées par les jeunes, dans et par l'action, puis assurer une montée en généralité (développer des compétences plus générales en s'appuyant sur les compétences mobilisées dans le travail, assurer le transfert de compétences d'une situation à une autre, d'un emploi à un autre...) était un leitmotiv du programme. C'est dans cette perspective que les organismes publics de l'emploi et de la formation (comme l'AFPA) ont aidé les employeurs à construire et mettre en place des outils de gestion des compétences.

(14) À la SNCF, les jeunes en contrat emploi-jeune avaient effectivement la possibilité, au bout de deux ans et demi d'ancienneté, d'être titularisés et ils pouvaient accéder aux différents métiers de l'entreprise.

Le fait d'avoir recruté des jeunes avec des profils atypiques a permis d'introduire plus de mixité sociale dans l'entreprise et d'opérer un rapprochement avec les populations qu'elle dessert, notamment en Ile-de-France dans les zones sensibles.

nent le dessus. L'individu est alors positionné dans une grille de classification des emplois (tout dépend du type d'emploi occupé) et sur un niveau de qualification. Ce dernier détermine le salaire et les évolutions salariales possibles, ainsi que le déroulement

de carrière (déroulement qui dépend de la filière et du métier d'appartenance). À noter que les managers et les gestionnaires n'ont pas la possibilité de contourner ces règles et ces procédures. Ils ne peuvent agir qu'à la marge, sans modifier la logique du



système. Tout écart par rapport aux règles et aux normes est d'ailleurs susceptible d'entraîner des réactions très vives des syndicats (qui peuvent y voir des inégalités de traitement). On comprendra donc qu'un manager qui est avant tout jugé sur sa capacité à « *ne pas faire de vagues* » ne prenne pas de risques inconsidérés en la matière ! De plus, il convient de souligner que le positionnement sur un niveau de qualification dépend uniquement du niveau scolaire de l'individu (de ses diplômes) et de son ancienneté. La logique de la qualification s'impose donc au détriment de la logique de la compétence (qui prévalait dans la construction d'un certain nombre d'outils). On peut y voir une forme d'occultation des compétences acquises par les emplois-jeunes en situation de travail.

De plus, si la logique de la compétence a cédé le pas à celle de la qualification, c'est aussi parce qu'il semblait très difficile pour les gestionnaires de raisonner en terme de compétences réellement mises en jeu par les agents dans leur travail. Cependant, le cadre organisationnel a déterminé quasi-mécaniquement le degré de liberté et les marges de manœuvre des gestionnaires.

#### Les médiateurs : des « *polluants* »

Notre recherche a également permis de questionner les relations de la SNCF à son environnement à 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* », ont en effet été vus comme des « *polluants* » au regard de la culture de l'entreprise [Douglas, 1992] et ce, pour plusieurs raisons. Ils étaient tout d'abord des « *polluants* » parce qu'ils n'étaient 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 considéraient les emplois-jeunes comme des jeunes issus des banlieues et éprouvant des difficultés à s'insérer socialement et professionnellement. Les médiateurs étaient ainsi 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. De

plus, leur action était souvent décrédibilisée car ils étaient 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 « *toxiques* », les « *zonards* »...). Dès lors, c'est comme si le stigmate qui pesait sur ces personnes s'étendait aux médiateurs. Enfin, les pratiques professionnelles des médiateurs, basées sur la médiation et le dialogue constant avec toutes les populations présentes dans les gares et dans les trains de banlieue, étaient souvent mal perçues, mal comprises, et discréditées car elles entraient en contradiction avec l'ordre établi, c'est-à-dire avec les règles formelles, les pratiques instituées et considérées comme légitimes, les usages en vigueur. Dès lors, les agents ne pouvaient être vus que comme des déviants ou des « *polluants* » pour reprendre l'expression de M. Douglas.

#### Des dispositifs précaires et fragiles

Les réalités en émergence que nous avons étudiées – les dispositifs de médiation, la construction des compétences en situation de travail, le pilotage des compétences des emplois-jeunes, le développement de fonctions dites de « *médiation sociale* » ou de « *régulation de l'ambiance* » – nous sont donc apparues précaires et fragiles. Ces réalités ont eu en effet du mal à se consolider, à se cristalliser et à être intégrées à l'ordre social et organisationnel existant. Elles se sont heurtées à d'autres réalités plus stables, plus solides et plus légitimes car ancrées dans les esprits, dans les habitudes et dans les routines de l'organisation. Elles ont buté sur un véritable bloc de granit – l'ordre social et organisationnel existant – constitué par une division technique et sociale du travail, des dispositifs et des outils de gestion fondés sur la logique de la qualification (logique dominante dans l'entreprise) et une culture d'entreprise prégnante [Thévenet, 1993, Schein, 1985]. Dans un tel contexte, on comprend que les innovations sociales et organisationnelles s'essouffent assez rapidement et que la logique du système reprenne vite le dessus (15).

Le tableau est donc plutôt sombre et n'invite guère à l'optimisme. D'un côté, des espaces d'innovation se sont ouverts dans l'entreprise grâce au programme « *Nouveaux services – Emplois jeunes* » et les médiateurs ont développé des pratiques professionnelles et des compétences adaptées aux singularités locales.

(15) Cela ne se fait pas mécaniquement car l'organisation n'est pas une machine. L'ordre social et organisationnel est en effet renégocié en permanence par les acteurs de l'organisation qui reconstruisent sans cesse, dans le cours même des interactions, les réalités sociales et organisationnelles. Cependant ceux-ci n'agissent pas dans le vide et ils prennent très souvent appui sur l'existant – c'est-à-dire sur des réalités stabilisées

et institutionnalisées – pour penser, raisonner, argumenter, surmonter les problèmes qui se posent à eux et agir « *à toutes fins pratiques* » pour reprendre le mot de Garfinkel. C'est ainsi, nous semble-t-il, que l'on peut rendre compte des mécanismes de reproduction sociale et de la permanence du système.

De l'autre, l'entreprise semble ne pas avoir été en mesure de reconnaître et de capitaliser le travail réel et les compétences des emplois-jeunes. On peut alors se demander, au moment même où on arrive au terme du programme « *Nouveaux services – Emplois jeunes* », ce que l'organisation SNCF a pu « *apprendre* » de l'expérience des emplois-jeunes.

## QUELS APPRENTISSAGES POSSIBLES ?

Pour les théoriciens de l'apprentissage organisationnel, l'organisation est apprenante quand les croyances, les valeurs et les idéologies qui structurent les représentations individuelles et collectives sont remises en cause, ou tout du moins mises à l'épreuve, c'est-à-dire quand les membres de l'organisation sont en mesure de procéder à une évaluation des prémisses qui servent de base à leurs décisions [Argyris et Schon, 1978].

La recherche que nous avons menée au sein de la SNCF nous incite à penser que, malgré les freins et les résistances rencontrées en interne, le programme « *Nouveaux services – Emplois jeunes* » s'est traduit par un certain nombre de répercussions positives et ce, au niveau tant des croyances que des pratiques de gestion.

## Des évolutions dans les processus de recrutement

Tout d'abord, il nous semble que le fait d'avoir recruté, dans le cadre du programme « *Nouveaux services – Emplois jeunes* », des jeunes avec des profils atypiques et « *hors normes* » (jeunes issus des cités, peu ou pas diplômés, originaires d'Afrique du Nord ou d'Afrique Noire pour une bonne partie d'entre eux), a eu un impact à la fois sur les pratiques de recrutement et sur les croyances. Cela a permis à des jeunes, qui pour certains ne seraient jamais rentrés à la SNCF, d'intégrer l'entreprise et de démontrer qu'il était possible de mener de front un triple travail :

- de construction de parcours d'insertion ou d'intégration ;
- de développement d'activités nouvelles socialement et économiquement utiles ;
- de professionnalisation (des jeunes et des services).

Cela a également permis de montrer que des jeunes peu diplômés, issus pour une bonne partie d'entre eux des cités « *sensibles* » et de l'immigration, étaient parfaitement capables de remplir des tâches de nature

16) La croyance selon laquelle il fallait posséder le baccalauréat pour exercer efficacement une mission de type « *commercial* » (accueil, assistance, prise en charge de la clientèle...) était solidement ancrée dans les esprits et renforçait en retour les pratiques de recrutement. Il nous semble que ces pratiques de recrutement, discriminantes à bien des égards, dans la mesure où elles aboutissent à exclure certains publics (considérés comme non-adaptés, inemployables, etc.) et à renforcer les processus de stigmatisation, tendent à apparaître comme légitimes aux

« *commercial* » ou relevant de la sûreté, tâches habituellement confiées à des personnes plus diplômées (possédant au moins le baccalauréat (16)).

## Une plus grande mixité sociale

En outre, le fait d'avoir recruté des jeunes avec des profils « *atypiques* » a permis d'introduire plus de mixité sociale dans l'entreprise et d'opérer un rapprochement avec les populations qu'elle dessert, notamment en Île-de-France dans les zones « *sensibles* ». En effet, traditionnellement, les processus de ségrégation sociale et les pratiques de recrutement de la SNCF (17) conduisaient à recruter peu d'individus issus de l'immigration, avec un faible niveau scolaire et originaires des quartiers d'habitat relevant de la politique de la ville. L'entreprise se trouvait ainsi en décalage par rapport aux populations qu'elle pouvait desservir dans les gares de banlieue. Le fait d'intégrer des jeunes issus des quartiers lui permet ainsi, nous semble-t-il, de se rapprocher de ces mêmes quartiers.

Ainsi, la mise en œuvre du programme « *Nouveaux services – Emplois jeunes* » a été une occasion pour les gestionnaires de mener une réflexion sur les rapports que l'entreprise entretenait à son environnement et sur ses modes de fonctionnement. Cela a eu au moins le mérite d'interroger l'ordre social et organisationnel existant, de questionner les pratiques de gestion et de remettre en cause certaines croyances.

## Vers la mise en place de dispositifs de reconnaissance des compétences acquises en situation de travail

Le programme « *Nouveaux services – Emplois jeunes* » a également incité les gestionnaires RH de la SNCF à entamer une réflexion sur les processus de reconnaissance des compétences acquises par les individus en situation de travail. Ils ont en effet entamé des réflexions sur la reconnaissance des acquis de l'expérience impulsée par la loi du 17-01-2002 (relative à la modernisation sociale) et le décret du 26-04-2002 (relatif à la VAE, c'est-à-dire à la validation des acquis de l'expérience). La rencontre du programme « *Nouveaux services – Emplois jeunes* » et du décret du 26-04-2002 est effectivement susceptible de déboucher sur des évolutions importantes dans la gestion des ressources humaines et elle ouvre une brèche dans la logique de la qualification. Cela rejoint

yeux des agents eux-mêmes et à s'imposer comme la doxa. Au départ arbitraires (elles sont en effet des constructions sociales et historiques), elles en viennent à se « *naturaliser* » au fil du temps.

(17) Il faut noter que les processus de recrutement de l'entreprise alimentent les processus de ségrégation sociale (elles en sont une composante parmi d'autres) et qu'ils peuvent être vus comme autant de « *violes symboliques* » [Bourdieu, 1980].

aussi la question de l'évolution des croyances et des idéologies (qui structurent la vie de l'organisation (18)). C'est un chantier important, dans la mesure où des cheminots auront théoriquement la possibilité, dans un proche avenir, de passer outre les traditionnels examens pour progresser dans leur carrière. Ils pourront en effet passer par la VAE (validation des acquis de l'expérience) pour faire reconnaître leurs compétences. Ce n'est rien moins que la question du passage de la logique de la qualification à celle de la compétence qui est ici posée.

#### Vers une recomposition des métiers commerciaux en Île-de-France

Une autre retombée du programme « *Nouveaux services – Emplois jeunes* » est la recomposition des métiers commerciaux en Île-de-France, pilotée par les gestionnaires de la Direction Île-de-France. Ceux-ci ont en effet profité de la présence des emplois-jeunes dans l'entreprise pour avancer sur cet épineux dossier. Il s'agit d'introduire plus de polyvalence dans les métiers commerciaux, de décloisonner les emplois, de construire des passerelles entre les métiers, voire de « fusionner » plusieurs types d'emplois (d'agents de guichet, d'agents d'accueil et d'agent d'ambiance) pour aboutir à un métier unique de « *commercial* » en Île-de-France. Cela oblige les gestionnaires à revoir les organisations du travail pour introduire plus de flexibilité et de souplesse, voire à décloisonner les services et les unités. Ce chantier fait aujourd'hui l'objet de vives discussions avec les Organisations syndicales dans le cadre de la Commission consultative professionnelle « *Voyageurs* ». Ce qui est en jeu dans cette négociation n'est rien moins que la capacité de l'organisation à « *apprendre* » et à se transformer (19). Saura-t-on passer d'apprentissages locaux à des formes d'apprentissage plus globales ? Les jeux anciens auront-ils raison des nouvelles formes de régulation qui sont en train de se mettre en place petit à petit dans l'entreprise ? La culture de la SNCF pourra-t-elle évoluer ? Les acteurs, gestionnaires comme syndicalistes, ne seront-ils pas tentés, à un moment ou à un autre, de se replier sur leurs « *routines défensives* » (20) ? Il s'agit là, nous semble-t-il, de ques-

(18) Ainsi, la logique de la qualification est basée sur des croyances et des normes (qui se traduisent en terme de pratiques) extrêmement prégnantes : la reconnaissance de l'ancienneté, le traitement global des situations....

(19) Les gestionnaires et les syndicats co-construisent en effet le système et sont dépendants les uns des autres.

(20) Pour Argyris, le principal obstacle à l'apprentissage est l'existence de « *routines défensives* » tant au niveau des individus que de l'organisation : « *Elles désignent toute politique ou toute pratique qui évite aux membres d'une organisation d'éprouver un embarras ou de ressentir une menace et qui les empêche en même temps d'en découvrir les causes. (...) Aussi curieux que cela puisse être, les individus développent des plans pour rester dans l'ignorance, surtout quand les problèmes sont embarrassants ou menaçants, c'est-à-dire au moment précis où il importe de savoir apprendre efficacement* » [Argyris, 1999].

tions qui restent très ouvertes et qui ouvrent la voie à un véritable programme de recherche.

#### BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS C., « Les individus sont guidés par leur désir d'apprendre », in *Les Organisations, État des savoirs*, Sciences Humaines Éditions, 1999.
- ARGYRIS C., SCHON D., *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, 1978.
- BERRY M., *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, 1983.
- BOGDAN R., TAYLOR SJ., *Introduction to qualitative research methods*, 1975.
- BOURDIEU P., *Le Sens pratique*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1980.
- COLLARD D., *La Médiation : une compétence ingérable. L'exemple des emplois-jeunes de la SNCF* Thèse de doctorat de l'École Polytechnique, novembre 2002.
- DOUGLAS M., *De la souillure, études sur la notion de pollution et de tabou*, Éditions La Découverte, Paris, 1992.
- GARFINKEL H., *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, nj, Prentice Hall, Polity Press, Cambridge, 1967.
- GOFFMAN E., *La Mise en scène de la vie quotidienne - 1. La présentation de soi*, Les Éditions de Minuit, Paris, 1974.
- JOSEPH I., *Erving Goffman et la microsociologie*, PUF, Paris, 1998.
- HEURGON E., La médiation : trait d'union ou interpellation ?, *La Lettre de reflex*, n°18, avril 1999.
- KLETZ F., PALLEZ F., Des métiers au contact du public, *Informations sociales* n°52, « L'accueil des publics », 1996.
- LICHTENBERGER Y., Compétence, organisation du travail et confrontation sociale, *Formation Emploi*, n°67, 1999.
- SCHEIN E., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- SCHUTZ A., *Le Chercheur et le quotidien*, Méridiens de Klincksieck, Paris.
- THEVENET M., *La Culture d'entreprise*, PUF, Paris, 1993.
- ZARIFIAN P., *Le Modèle de la compétence - Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Éditions Liaisons, Paris, 2001.
- ZIMMERMAN, « The practicalities of rule use », in DOUGLAS JD, *Understanding Everyday Life*, Routledge and Kegan Paul, London, 1971.