

**Séminaire  
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2000)

**EMPLOIS-JEUNES  
DANS LES ZONES À RISQUES**

par

**Damien COLLARD**

Doctorant au Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique

Séance du 25 mai 2000

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

**Bref aperçu de la réunion**

Des dispositifs, mis en place dans des gares considérées comme zones à risques, font appel à des emplois-jeunes pour aider les usagers, mais aussi décourager les actes illicites, prévenir les "embrouilles", empêcher que les situations tendues ne dégénèrent en actes de violence, prêter main-forte aux équipes de secours en cas de coup dur. Par leur présence pacifique et l'efficacité de leur action dans ces gares, souvent "squattées" par des indésirables potentiellement dangereux, et où se rencontrent et parfois s'affrontent des bandes venant de quartiers chauds environnants, ils réduisent le sentiment d'insécurité ressenti par la clientèle de la SNCF ou de la RATP. Leur action de médiation sociale, relativement récente dans ces environnements publics, échappe souvent aux règles traditionnelles des entreprises du rail. On peut s'interroger sur l'avenir de ces jeunes dont les contrats sont précaires, et sur les retombées de leur expérience dans les institutions qui les emploient.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ par Damien COLLARD**

Dans le cadre de ma thèse sur l'action des emplois-jeunes dans des zones à risques, j'ai étudié, en 1999, deux dispositifs, l'un en gare d'Évry-Courcouronnes, l'autre à Paris-Gare de Lyon. Je vais décrire successivement les situations de travail que les jeunes y rencontrent, les compétences qu'ils mettent en œuvre au quotidien, et ce qui les fait tenir dans le travail.

### **Évry-Courcouronnes**

Le dispositif mis en œuvre en gare d'Évry-Courcouronnes date d'avril 1998. Au moment de mon enquête, il comptait une quinzaine d'emplois-jeunes, recrutés directement par la SNCF en tant qu'agents des services d'ambiance et de gestion de l'espace (ASAGE). Pour véritablement connaître leur activité, j'ai intégré leur équipe et travaillé avec eux pendant cinq semaines, de 16h à 24h.

La gare d'Évry-Courcouronnes, située dans l'Essonne sur la ligne D du RER, peut être considérée comme une zone à risques, du fait de la proximité de plusieurs quartiers difficiles : les Pyramides à Évry même, la Grande Borne à Grigny, et les Tarterêts à Corbeil. Les trois quarts des jeunes de l'équipe étaient eux-mêmes issus des cités avoisinantes, et le groupe se composait de garçons et de filles de diverses origines : maghrébine, africaine, asiatique, turque et française. Cette diversité ethnique était un réel atout.

### **Paris-Gare de Lyon**

Le second dispositif emplois-jeunes étudié a été mis en place à Paris-Gare de Lyon en décembre 1998. Il se compose aujourd'hui d'environ quarante jeunes, de diverses origines également, occupant des emplois d'agents locaux de médiation sociale (ALMS). Ce sont des emplois-jeunes "Chevènement", contrairement aux ASAGE qui sont estampillés "Aubry". Ces ALMS dépendent du ministère de l'Intérieur ; ils travaillent à la fois pour la SNCF et la RATP sur le site de la gare de Lyon, et sont employés par une association, les *Compagnons du voyage*, créée en commun par ces deux entreprises. J'ai accompagné ces agents sur le terrain pendant deux semaines environ, de 14h à 22h, et j'ai pu en interviewer une vingtaine.

### **L'action est fonction du lieu**

Les situations de travail varient fortement en fonction de l'endroit de la gare où les agents se trouvent.

#### *À Évry-Courcouronnes*

Chaque jour et à tour de rôle, un des jeunes coordonne la répartition du territoire par équipes de deux à quatre agents, pour occuper les lieux stratégiques de la gare d'Évry-Courcouronnes, le hall, la mezzanine et les quais, autant de lieux qui déterminent dans une certaine mesure la nature du travail qu'ils vont effectuer.

Dans le hall, non loin du tableau d'affichage des départs et des arrivées, l'agent joue un rôle d'information, d'accueil et d'orientation de la clientèle, mais dans le " *coin des toxicos* " ou des " *tox* " - une zone qui s'étend dans la gare sur une quinzaine de mètres -, on trouve ceux que la SNCF considère comme des " *indésirables* ", et qui ne sont évidemment pas traités comme les clients.

La mezzanine domine la gare, mais elle donne aussi sur un espace où opère une société de bus, la TICE (Transports intercommunaux d'Évry) ; l'agent qui s'y trouve peut balayer du regard l'ensemble des lieux pour anticiper " *une éventuelle embrouille* ", ou tout simplement renseigner un client sur les horaires des bus.

Sur les quais, l'agent est amené à surveiller l'arrivée des trains et la bonne fermeture des portes. Il flôte également pour marquer sa présence et pour dialoguer avec les clients.

Les agents peuvent se ressourcer dans une salle annexe, reposante et ouverte sur l'extérieur. Comme les équipes s'y croisent, c'est un lieu d'échange d'informations, ce qui permet à chacun de se tenir au courant de l'ambiance qui règne dans la gare.

### *À Paris-Gare de Lyon*

Les ALMS, à Paris-Gare de Lyon, interviennent sur la place Louis Armand, située juste devant la gare, pour lutter contre les "caddies-boys" qui vendent des chariots - un commerce illicite qui dure depuis des années - alors que ceux-ci sont mis gratuitement à la disposition de la clientèle. En décembre 1999, au moment de l'enquête, les agents régulaient aussi la file d'attente au départ des taxis, et renseignaient les usagers sur la place, mais aujourd'hui leur action concerne davantage la sécurité et la prévention.

Les agents flotent dans toute la gare pour détecter les anomalies, les dysfonctionnements, et repérer les situations potentiellement conflictuelles.

Sur le territoire RATP, ils interviennent, en sous-sol, dans la salle d'échange RATP-SNCF, pour aider les voyageurs, notamment aux automates, mais aussi pour lutter contre la présence des indésirables, SDF, vendeurs à la sauvette, mendiants, etc.

Mais c'est essentiellement sur la place Louis Armand que les ALMS sont confrontés à des problèmes liés à l'insécurité, et exercent une mission de médiation sociale.

### **L'action est fonction du moment**

À Evry-Courcouronnes, le travail varie aussi en fonction des moments, c'est-à-dire des heures de la journée, des jours de la semaine, mais également des grèves, des perturbations, et du climat des cités avoisinantes. Les heures de pointe se situent entre 17h et 19h. Après 21h, les clients solvables se font rares, mais la population des indésirables a tendance à s'enraciner dans la gare. Les mercredis, les samedis et les périodes de vacances scolaires se caractérisent par une plus grande agitation, et l'ambiance de la gare peut se dégrader assez vite.

À Paris-Gare de Lyon, le lundi est plus agité que le vendredi, et la gare grouille de monde au moment des grands départs ; le rythme de travail est alors extrêmement soutenu. Cela varie aussi selon les événements, par exemple les grèves sont des périodes très chaudes ; il n'est pas rare que seuls les ALMS soient alors présents sur le terrain.

### **Les compétences particulières des ASAGE**

#### *Une grande autonomie d'action*

Le métier d'ASAGE, à Évry-Courcouronnes, se caractérise par une grande autonomie d'action ; l'agent déambule à son rythme, là où bon lui semble ; il dialogue avec qui il veut, mais il peut aussi être mis en demeure d'intervenir dans l'urgence, notamment en cas d'agression, de malaise, de bagarres, d'embrouilles, autant de cas où la charge émotionnelle est parfois très forte. Pour en avoir fait personnellement l'expérience, cette alternance de périodes de routine et de moments chauds est particulièrement difficile à gérer.

Les jeunes mettent essentiellement en œuvre des compétences langagières et gestuelles, comportementales et cognitives. Mais la compétence est également collective : elle résulte d'un savoir-faire partagé ou distribué à l'intérieur de l'équipe.

## *Les compétences langagières et gestuelles*

Le langage utilisé par les agents d'ambiance en situation de travail est intimement lié à leur connaissance de l'environnement social, ou aux représentations qu'ils se font de la gare, de l'atmosphère qui y règne et des individus qui s'y trouvent. C'est donc un langage adapté aux nécessités de l'emploi : évaluer une ambiance, adopter un comportement approprié à la situation, catégoriser un individu, gagner sa confiance.

Ce langage prend sa source dans le "parler banlieue". Il permet d'entrer en contact avec les jeunes des cités sur le mode de la familiarité et de la ressemblance, et fonctionne aussi comme un signe extrêmement fort de reconnaissance. Mais il faut savoir joindre le geste à la parole : outre un lexique spécifique, le parler banlieue comprend des attitudes, des mimiques, des regards, un ton et un timbre de la voix, des manières d'occuper l'espace et de nouer la relation. Le rituel de salutation, notamment pour amorcer un dialogue avec les jeunes de cités, comprend l'énoncé de phrases type qui ont une fonction de brise-glace, par exemple : "ça va ? tranquille ? ", "ça va ? padigue<sup>1</sup> ? ", "ça va ? bien ? ", "ça va ? c'est nice ? ", etc., et très souvent suivies d'une sorte de claquement de langue très caractéristique des jeunes des cités. Elles constituent un signe d'ouverture et d'invitation au dialogue, et permettent à l'agent de montrer ses intentions pacifiques et l'intérêt qu'il porte à autrui.

Les agents ont aussi souvent recours au *check*, façon habituelle de se saluer entre jeunes des cités et signe d'appartenance à un même milieu. En général, d'un geste réciproque, on se claque la main, puis on fait le "poing contre poing". Mais il y a nombre de variantes en fonction des territoires ; évidemment, il faut être capable de maîtriser les codes culturels en vigueur pour faire de la médiation, ce qui fut pour moi un gros problème. Rituel de salutation, le *check* est aussi un moyen de confirmer l'entente dans le cours même de la rencontre. Les agents manient parfaitement ces codes et savent pertinemment quand il faut ou non utiliser le *check*. Les faux-pas en la matière sont lourds de conséquences. Refuser le *check*, ou se tromper de code, introduit inévitablement de la gêne, des doutes, voire de la méfiance. Alors que l'interlocuteur attend le *check*, tenter d'échanger avec lui une poignée de main peut rompre définitivement le contact.

Le parler banlieue et le *check* se pratiquent aussi entre agents d'ambiance. J'ai dû, moi aussi, apprendre à faire le *check* pour être reconnu comme membre à part entière de l'équipe. Quand je suis arrivé, l'un des agents, très méfiant à mon égard, ne voulait pas m'adresser la parole ; quinze jours plus tard, seul à seul, il m'a dit : "maintenant, Damien, tu es des nôtres, on *check*" ", et on l'a fait, signe suprême de reconnaissance.

## *Les compétences comportementales*

Lorsqu'ils déambulent dans la gare, les agents d'ambiance adoptent, de façon naturelle, une attitude nonchalante et désinvolte, une manière d'être - celle des banlieues - qui leur permet de sillonner la gare en toute discrétion et en toute tranquillité : ils signalent ainsi à autrui leurs intentions pacifiques, et montrent physiquement que leur mission ne relève pas de la répression, qu'ils ne sont ni contrôleurs, ni agents de sécurité, ni policiers.

Nonchalance et désinvolture n'excluent pas pour autant une attention soutenue à ce qui se passe dans la gare. Sans en avoir l'air, les agents jettent des coups d'œil furtifs de tous côtés, s'imprègnent d'une manière presque somatique de l'atmosphère qui règne en gare, surveillent discrètement les indésirables, bref leurs sens sont constamment en alerte. Leur faculté de détecter en amont les situations conflictuelles est impressionnante. J'avais bien souvent une longueur de retard dans ma compréhension de ce qui se passait dans la gare.

Cette fausse désinvolture constitue une compétence professionnelle qui combine plusieurs éléments : un sens aigu de l'observation, une connaissance intime de la gare, des publics, de

---

<sup>1</sup> Synonyme de tranquille.

ce qui s'y passe et de ce qui s'y trame. Une capacité aussi à s'effacer, à se faire oublier tout en étant présent.

Mais cet usage professionnel des manières apprises en banlieue n'est pas simple imitation et reproduction à l'identique. Il implique en réalité transposition et adaptation. L'agent jauge la situation dans laquelle il se trouve, évalue les personnes avec qui il est en relation et ajuste son comportement en conséquence. Ainsi il alterne constamment entre le tutoiement et le vouvoiement, en fonction de ses interlocuteurs : cela dépend de leur âge, de leur origine sociale, de leur ethnie, de leur tenue vestimentaire, etc. Il est amené à jouer sur différents registres, à changer de ton et de cadre souvent en urgence, et toujours sous le regard du public.

### *Les compétences cognitives*

Les compétences cognitives renvoient à la manière dont les agents catégorisent les différents publics présents en gare, qu'ils soient clients ou "squatters". Parmi les indésirables de la SNCF, ils distinguent les *zonards*, les *toxicos*, les *foncevés*<sup>2</sup>, les *psychos*, les *mythos*, les *hystériques* et les *mystiques*. En fonction de la manière dont ils étiquettent telle ou telle personne, ils seront détendus ou vigilants, créeront la convivialité ou garderont leurs distances, plaisanteront ou resteront froids et laconiques, dialogueront ou deviendront exigeants.

La catégorie des *toxicos* s'était élargie aux alcooliques, aux dealers, et aux paumés de tout poil, autant d'individus difficiles à raisonner et maîtriser, notamment lorsqu'ils sont défoncés. En revanche, ceux qui se limitaient à fumer du shit passaient pour pacifiques et calmes, et n'étaient donc pas catalogués comme *toxicos*. Les *foncevés* sont une sous-catégorie des *toxicos* : sous l'effet de l'alcool ou de la drogue, ils sont capables subitement de " *piquer un coup de despi*<sup>3</sup> ", en termes plus classiques de basculer dans la violence d'un moment à l'autre. Paradoxalement, pour calmer le jeu et détendre l'ambiance, l'agent est bien souvent contraint de faire " *un coup de pression* ", c'est-à-dire d'agir avec fermeté, de fixer des limites, voire d'être quelque peu menaçant, juste pour recadrer la situation. En général, c'est efficace, mais dans le cas contraire, le conflit monte d'un cran. C'est donc à double tranchant.

Dans la catégorie des *zonards*, étaient placés tous les "squatters" de la gare, ces individus qui passaient leurs journées à errer dans la gare. Les agents maîtrisaient relativement bien cette population beaucoup plus calme. Mais si un *zonard* tombait dans l'alcool ou dans la drogue, et s'il devenait potentiellement dangereux, il était susceptible de rejoindre la catégorie des *toxicos*, et d'être traité en conséquence...

### *La compétence collective*

En cas de conflit, d'altercation, de bagarre, le travail est partagé en fonction :

- du territoire ; le dialogue avec une bande d'un quartier difficile est assuré par un ou plusieurs agents issus de ce quartier ;
- de l'ethnie ; par exemple, un agent d'origine maghrébine a plus de facilité pour raisonner les jeunes maghrébins ;
- du sexe ; ce sont essentiellement les garçons qui prennent en charge les actions susceptibles de déraper, les filles se cantonnant pour la plupart dans des tâches d'accueil, d'information et d'orientation de la clientèle.

Certains agents se sont spécialisés dans les relations avec les indésirables, car c'est souvent avec cette population que les conflits peuvent surgir. Il y a donc au sein du groupe, et selon la terminologie adoptée par les agents eux-mêmes, trois ou quatre *experts* ou *spécialistes*.

---

<sup>2</sup> Défoncés, en verlan

<sup>3</sup> Speed, en verlan

En revanche, les accidents de personnes, comme les malaises ou les suicides, nécessitent l'intervention de toute l'équipe ; j'ai vécu un cas où un jeune d'une cité avoisinante, âgé de vingt et un an, est décédé dans la gare ; certains agents avaient effectué les premiers secours et apporté leur soutien aux pompiers et aux secouristes du Samu, quelques-uns avaient mis en place un périmètre de sécurité autour de la victime, d'autres s'étaient chargés de disperser la foule et de faire circuler les curieux ; très vite la rumeur avait couru qu'il s'agissait d'un règlement de compte entre jeunes des cités ; des bandes s'étaient rassemblées au niveau de la mezzanine, comme pour assister à un spectacle de foire, et cela pouvait dérapier à tout moment. Il nous a fallu disperser les individus et gérer au mieux la situation, ce qui fut loin d'être facile.

## **Les compétences particulières des ALMS**

### *Une polyvalence des tâches*

Le métier d'ALMS, à Paris-Gare de Lyon, se caractérise par une grande polyvalence des tâches : non seulement ils rendent un service commercial à la clientèle, mais encore ils doivent sécuriser les voyageurs par leur présence dans la gare, et jouer le cas échéant un rôle de médiateur, en cas de situation tendue.

Dans leur mission sécuritaire et préventive, ils mettent en œuvre une attention flottante et une mise en scène corporelle.

### *L'attention flottante*

Le travail d'îlotage se fait d'un pas lent et régulier, tout en restant discrètement réceptif à tout ce qui se passe. Le fait d'inscrire son pas dans celui des autres agents, de respecter le rythme du groupe, d'adopter la même attitude et la même posture que les collègues de travail, même de discuter avec eux, favorise ce que l'on peut appeler une attention flottante au monde, attitude qui consiste à être là sans y être vraiment, du moins d'une manière consciente. L'agent n'est pas à l'affût, il n'a pas de but précis, il n'est pas à la recherche d'indices, mais il est à l'écoute de ce qui se passe. Cette attitude lui permet d'évaluer l'ambiance de la gare et de repérer des détails qui peuvent avoir leur importance.

### *La mise en scène corporelle*

Avec l'inscription "médiation" au dos de leur tenue, et le sigle des *Compagnons du voyage* au bras, la fonction des agents n'est guère évidente pour le public. S'agit-il d'agents chargés d'assurer la sécurité de la gare ? d'informer et d'orienter la clientèle ? d'agents de la SNCF ? de la RATP ? que sont les *Compagnons du voyage* ? qu'est-ce que la médiation ? Bref, contrairement aux autres catégories d'agents itinérants, agents d'accueil SNCF et RATP, agents de la surveillance générale, bagagistes, emplois-jeunes de la SNCF, le rôle des ALMS ne saute pas aux yeux. Ils sont donc en quelque sorte obligés de se justifier sans cesse et de mettre leur rôle en scène. C'est ainsi qu'ils se donnent en représentation dans leur manière de circuler dans la gare, ce qui exige de leur part une intense activité gestuelle : mimiques, regards, sourires, manières d'occuper l'espace.

Par sa seule présence en certaines positions clé, l'agent réduit indéniablement le sentiment d'insécurité ressenti par les usagers. En surveillant ostensiblement la place Louis Armand, il peut décourager temporairement l'activité des caddies-boys. Si cela ne suffit pas, il passe à une autre mise en scène en faisant preuve de fermeté dans son attitude corporelle et dans son discours : phrases courtes et sèches, rappel de la réglementation en vigueur, évitement de toute relation affective ou de copinage. On est alors à l'opposé de l'attitude emprunte de compréhension, d'écoute et de disponibilité qui est bien entendu réservée aux clients classiques.

### *Des compétences spécialisées*

Certains agents, qui se sont spécialisés dans les relations avec les SDF, jouent plutôt un rôle de travailleur social, alors que d'autres, coutumiers des relations avec les caddies-boys, adoptent plus volontiers un comportement d'agent de sécurité. Certains refusent tout contact avec les populations marginales et se consacrent exclusivement à la prise en charge de voyageurs en difficulté dans la gare. Enfin, comme à Évry-Courcouronnes, certaines situations chaudes nécessitent l'intervention de toute l'équipe et les agents font preuve d'un grand professionnalisme.

### **Ce qui fait tenir les agents dans le travail**

Sur la question de ce qui fait tenir les agents dans le travail, je ne parlerai que des agents d'Évry-Courcouronnes, l'étude concernant les ALMS de la gare de Lyon n'étant pas terminée.

Mon hypothèse est que le maintien d'un certain ordre social dépend en dernier recours de la manière dont les agents s'investissent affectivement dans leur travail pour surmonter les difficultés : bien que cela ne soit pas formellement précisé dans leur fiche de poste, ils mettent un point d'honneur à tout faire pour qu'aucun acte de violence ne se produise en gare.

### *Le rire et l'humour*

Le rire, et plus généralement l'humour, jouent un rôle très important au sein du groupe. Les agents passent leur temps à plaisanter et à se chambrer mutuellement, très souvent dans le registre de la sexualité, une manière de confirmer réciproquement leur identité sexuelle au sein du groupe ; ils ironisent également sur leur métier et tournent en dérision les situations auxquelles ils sont confrontés. Ainsi un des agents m'avoue un jour : “ *sur Évry c'est extrêmement chaud, ça bouge beaucoup, il y a des agressions, de la violence, des bagarres ; une fusillade a même eu lieu dans la gare ; il y a des armes à feu tout autour de nous, et nous, on est là, tranquille, on gambade sans aucune protection* ” et disant cela, il fait mine de gambader.

L'humour, le rire et la dérision reflètent la manière dont les agents gèrent psychiquement les événements chauds. Dans l'exemple cité, les propos tenus semblent un moyen de s'émanciper symboliquement des tensions générées par les situations de travail. L'humour et le rire permettent, comme le souligne le psychologue Yves Clot, une non-identification du sujet à ses actes : les ASAGE prennent ainsi de la distance par rapport à ce qu'ils vivent et échappent aux tensions qui les assaillent.

### *Les stratégies collectives de défense*

Les agents risquent indéniablement de se faire agresser par des individus violents, parfois armés ou au comportement imprévisible sous l'effet de l'alcool ou de la drogue ; ils risquent d'être déstabilisés psychologiquement en cas d'agression verbale ou d'accident de personne. Comment tenir psychiquement dans ces conditions ? pourquoi continuer à aller au devant de situations à risques et comment expliquer qu'elles puissent être parfois source de jubilation ?

Selon un courant d'inspiration psychanalytique de la psychologie du travail, dont le chef de file est Christophe Dejours, l'explication, en termes de psychodynamique du travail, est que le groupe peut tenir parce qu'il a mis en place un système collectif de défense : pour se rassurer et continuer à travailler dans des situations difficiles, les agents survalorisent, à des degrés divers, la maîtrise qu'ils ont des situations à risques. La fonction première de cette véritable illusion de maîtrise, est de tenir à distance la perception que l'on a du risque ; ce système fonctionne comme un atténuateur de la conscience de la peur, comme un antalgique en quelque sorte.

Cette stratégie collective de défense s'impose avec plus ou moins de force selon les agents. Les "experts", ceux qui vont au-devant des événements chauds, mettent le plus en avant dans leur discours la maîtrise qu'ils ont des événements ; ils se prennent presque pour des héros. Si un agent réussit une intervention dans une situation difficile, le jugement positif des collègues de travail, de la hiérarchie de proximité, mais aussi des personnes présentes dans la gare, vient renforcer l'impression de maîtrise ; de la peur, l'agent passe au plaisir dès lors qu'il y a reconnaissance de l'efficacité et de l'utilité de son action, du courage dont il a fait preuve, de la particularité de son style d'intervention. On retrouve là les deux formes de jugement sur le travail exposés par Christophe Dejours : le jugement d'utilité et le jugement de beauté ; le premier est porté par la hiérarchie et par le public présent en gare ; le second comprend deux volets : un jugement sur la conformité du travail avec les règles de l'art, et un jugement sur la beauté du travail rendu, qui confère à l'agent la reconnaissance de ce par quoi il n'est identique à nul autre. C'est pour obtenir de la reconnaissance que certains agents vont au-devant d'événements chauds, alors perçus comme sources de plaisir : "*quand c'est chaud on se teste, on se heurte à ses limites, on a de sacrées doses d'adrénaline*". A contrario les moments calmes sont déconsidérés et vécus comme ennuyeux.

Mais tous les agents n'adhèrent pas avec la même conviction à cette illusion de maîtrise. Les hommes et les femmes n'entretiennent pas le même rapport à la violence et après une intervention dans une situation à risques, ils n'ont pas droit à la même reconnaissance symbolique. Ainsi, l'intervention réussie d'un homme dans un cas de violence se soldera par une reconnaissance extrêmement forte de la part du groupe : l'agent sera mis sur un piédestal. Mais s'il s'agit d'une femme, ce qui est très rare, la reconnaissance par le groupe sera plus ambiguë : les agents masculins l'admireront pour son courage, mais sa féminité sera mise en doute : intervenir dans ce type de situation, c'est faire preuve de virilité et de courage, et donc se conformer à un idéal masculin ; une femme qui intervient en cas de violence ne peut donc être considérée que comme un homme. Bien sûr, tout cela s'exprime sur le ton de l'humour et de la dérision, mais correspond néanmoins à une certaine réalité.

Les femmes de l'équipe ont une perception plus aiguë du risque, ce qui ne fait que renforcer leur admiration pour les hommes qui n'hésitent pas à intervenir. Si elles ne sont pas victimes pour elles-mêmes de l'illusion de maîtrise, elles n'en projettent pas moins cette illusion sur les hommes de l'équipe, qui se sentent alors bien évidemment confortés dans leur position. Autrement dit, elles contribuent, elles aussi, à renforcer la stratégie collective de défense du groupe. En outre, les agents d'ambiance masculins issus des cités se sentent véritablement le devoir d'intervenir en cas d'événement chauds. Ils estiment avoir un honneur à défendre. Ils passeraient pour inutiles aux yeux des clients et des jeunes des cités s'ils n'intervenaient pas en cas de coup dur.

Cela dit, cette stratégie collective de défense atteint, dans certains cas, ses limites. En effet dans toutes les situations où les agents se sont sentis impuissants ou considèrent avoir échoué, et c'est notamment le cas des accidents de personnes (suicide, malaise en gare), situations où il n'est pas possible d'agir en amont, cette stratégie ne joue plus son rôle d'atténuation de la conscience de la peur. Le groupe est alors très déstabilisé et chacun est amené à gérer individuellement sa peur et sa souffrance.

### **Le modèle républicain en question**

Il me semble que les pratiques professionnelles de ces jeunes, adaptées au contexte local et aux problèmes rencontrés en gare, interrogent sur bien des points le mode de fonctionnement de la SNCF en tant qu'entreprise de service public, et plus largement l'idéal républicain à la française. Ces pratiques professionnelles qui transgressent parfois les règles de sûreté de l'entreprise, ou la répartition très précise des tâches - là où il y a de l'insécurité dans la gare, ce sont les agents de surveillance générale qui sont censés intervenir -, renvoient à la capacité qu'a la SNCF de prendre en compte, malgré tout, ces pratiques, sans pour autant les cautionner et les valider en l'état. Or, le premier réflexe de l'entreprise, et cela s'explique pour des raisons historiques et culturelles, est de sanctionner le moindre écart par rapport à la règle et à la norme. Ne serait-il pas préférable d'écouter et d'entendre la réalité du terrain

plutôt que d'essayer à tout prix de faire rentrer la réalité dans des modèles construits a priori et dans des cadres prédéfinis ?

Les pratiques professionnelles de ces jeunes, les compétences qu'ils déploient dans leur travail, et la manière dont ont été pensés et mis en place les dispositifs emplois-jeunes, du moins sur les sites sensibles, remettent également en cause, me semble-t-il, sur bien des points, les principes qui fondent le service public à la française et le modèle républicain. Les grandes valeurs républicaines, telle que le traitement égalitaire des individus, le refus de reconnaître dans l'espace public des particularismes culturels et des regroupements communautaires, l'uniformisation des pratiques et des procédures sur l'ensemble du territoire national, sont fortement bousculées. La mise en place des dispositifs emplois-jeunes à la SNCF me semble rejoindre un ensemble d'innovations sociales, récentes dans les services publics, qui ouvrent une brèche dans le principe d'égalité : par exemple les "grands frères" à la RATP dans les années 1990, les médiateurs et autres animateurs de quartier, les écrivains publics pour les populations étrangères en difficulté, les guichets spécialisés par type de public dans certaines administrations, mais également des dispositifs institutionnels de plus grande ampleur comme les zones d'éducation prioritaire. Toutes ces innovations relèvent beaucoup plus du principe de l'équité que de celui d'égalité, et s'inscrivent bien souvent dans des mécanismes de régulation de type communautaire, comme on l'a vu avec les agents d'ambiance.

Dans ces conditions, plutôt que de se figer sur les principes et sur les idéaux républicains - ce qui débouche inévitablement sur un républicanisme qui ne voit que de bonnes institutions menacées du dehors par la décomposition du lien social, la marginalité et la violence -, nos institutions ne doivent-elles pas au contraire s'engager dans un travail de réflexion sur elles-mêmes ? À défaut, plus on affirmera le modèle républicain, moins on reconnaîtra les particularités et plus on favorisera les tendances négatives et la ghettoïsation de certaines populations. Il est peut-être temps finalement de poser le problème de l'ouverture du modèle républicain à d'autres modèles.

## DÉBAT

### Républicain ou jacobin ?

**Un intervenant :** *La SNCF est une formidable machinerie qui fait rouler des trains en toute sécurité et toute ponctualité. C'est là un énoncé de type universel. Or, les expériences décrites donnent dans le finement ethnique. Il y a donc indiscutablement un contraste.*

*Je voudrais vous proposer de remplacer le terme de républicain par celui de jacobin, parce qu'il y a de superbes républiques en ce monde qui ne sont pas du tout jacobines. En Suisse par exemple, depuis 1291, les gens vivent en république avec un culte fanatique des spécificités locales. Aux États-Unis, on peut parler chinois pendant quatre générations sans que cela ne dérange personne.*

**Damien Collard :** En réalité, ce que je critique dans ma conclusion, c'est le discours parfois incantatoire et répressif, voire extrémiste de certains hommes politiques, toutes tendances confondues, alors que, dans la pratique, on laisse jouer finalement des régulations de type communautaire dans la sphère publique.

**Int. :** *Il y a un autre modèle républicain qui a été très efficace en ce qui concerne les problèmes de l'intégration des exclus, c'est la Troisième République et l'école primaire, fantastique machine qui a permis d'intégrer plus d'émigrés qu'aujourd'hui. L'une des causes de ces problèmes, c'est justement la faillite du système d'intégration scolaire, qui a pourtant très bien fonctionné entre les deux guerres.*

## Genèse et pérennité

**Int. :** *Comment ce professionnalisme nouveau a-t-il été construit ? Comment la SNCF va-t-elle gérer la suite pour ces agents, et comment compte-t-elle poursuivre cette politique ?*

**Int. (SNCF) :** Nous avons recruté des emplois-jeunes pour explorer de nouvelles activités, et voir ensuite en quoi nos règles strictes pourraient évoluer. Nous ne sommes pas partis de rien avec eux, puisque, de 1996 à 1998, le dispositif des emplois-ville nous avait déjà permis d'expérimenter ce qu'allait devenir ce métier d'agent d'ambiance dont nous ignorions tout ; au départ, c'est clair, il n'y avait aucun référentiel métier, et tout cela a été construit au fur et à mesure des expériences. De plus, dans le cadre du dispositif emplois-jeunes, nous sommes partis d'une réflexion de terrain, relayée par les responsables d'établissement : si nous disposons aujourd'hui de deux cent cinquante emplois-jeunes, c'est le résultat de l'expression de besoins locaux pour résoudre des dysfonctionnements sociaux et, du même coup, répondre aux attentes de la clientèle.

**Michel Berry :** *Il semble cependant que la décision de recruter des emplois-jeunes n'était pas acquise d'avance à la SNCF, et qu'il a fallu un acte d'autorité du gouvernement pour faire accepter un système hors statuts de l'entreprise, avec finalement, semble-t-il, des gens ni vraiment dedans, ni vraiment dehors...*

**Int. (SNCF) :** Le dispositif emplois-ville était externalisé, c'est-à-dire confié à des associations qui nous ont permis de nous ouvrir plus amplement à notre environnement urbain, et de mieux comprendre la problématique des jeunes, de la violence, etc. Aujourd'hui les emplois-jeunes qui sont, cette fois, employés par la SNCF, mais dont l'activité ne correspond pas exactement à ses métiers traditionnels, permettent de poursuivre l'exploration d'évolutions possibles et d'introduire progressivement dans nos collectifs de travail un peu plus de mixité sociale.

Nous avons eu le souci d'un accompagnement très fort dans le développement de leur professionnalisme, notamment par des formations de remise à niveau en connaissances générales, pour ceux qui en avaient besoin, c'est-à-dire un bon tiers, et de formations thématiques sur les compétences à mettre en œuvre en situation de travail, par exemple en cas de situations conflictuelles.

Quant au devenir de ces jeunes, la SNCF s'est engagée à les intégrer " *au cadre permanent* ", dans l'exercice de ces activités-là ou dans des métiers traditionnels de l'entreprise. Ce processus est, du reste, déjà commencé.

La poursuite de cette politique constitue effectivement un autre enjeu. À cet égard, nous nous donnons du temps pour décider de ce qui sera pérennisé à l'issue des cinq ans que représente la durée légale des emplois-jeunes.

**Int. (Compagnons du voyage) :** Pour les ALMS, la situation est différente. Leur intégration n'est envisagée ni à la SNCF, ni à la RATP, et l'on ne pense pas que la pérennisation de l'activité pour un agent soit réaliste au-delà d'un certain âge. Nous étudions par conséquent diverses possibilités de mettre en valeur dans d'autres emplois, publics ou privés, les compétences spécifiques acquises par ces agents.

## Recrutement

**Int. :** *Comment les agents ont-ils été recrutés ? rêvent-ils d'avoir un vrai statut à la SNCF ?*

**Int. (SNCF) :** Plus de la moitié des agents de l'équipe d'Évry-Courcouronnes sont d'anciens emplois-ville qui travaillaient à temps partiel dans l'association Ariès dont l'action s'exerçait sur Grigny-Centre. Certains d'entre eux avaient donc quatre ans d'expérience dans le domaine de la médiation sociale. Aujourd'hui, leur situation a quelque peu évolué, puisqu'ils sont employés à temps complet avec un pied dans la SNCF. Ils aspirent évidemment à faire réellement partie de l'entreprise, mais pas forcément sur des métiers existants.

**Int.** (SNCF) : L'équipe a été composée d'un même nombre de beurs, de noirs et de blancs, avec une représentation équilibrée des quartiers chauds environnants. Nous avons commencé par embaucher les jeunes des associations, sous réserves qu'ils aient passé les tests avec succès. Finalement, la moitié de l'équipe était composée de jeunes venant de quartiers difficiles ; les autres, moins aguerris, ont dû faire face à de gros problèmes pour se faire respecter des bandes. Nous voulions du reste être nous mêmes perçus dans la gare comme une bande, mais une bande pacifique.

### **Quelle perception dans la cité ?**

**Int.** : *Les agents sont-ils considérés comme des "balances" dans leur cité d'origine ?*

**Int.** (SNCF) : Non car il s'agit d'agents de prévention et de médiation ; ils peuvent inciter un fraudeur à prendre un ticket, mais ce n'est jamais lié à une menace de contravention ; ils respectent les gens qu'ils rencontrent et attendent en retour le respect, tout simplement. Certains d'entre eux ont pris une certaine stature ; leur sécurité dans la gare vient de ce qu'ils connaissent tout le monde. Mais l'installation prochaine d'un poste de police dans la gare d'Évry-Courcouronnes pose un problème. Les ASAGE et leurs encadrants seront bien obligés d'établir des relations avec les policiers, et si cela se passe au vu de tout le monde, on peut très rapidement perdre le respect de la population marginale et être perçus comme des balances.

### **Résultats mesurables ?**

**Int.** : *Disposez-vous de ratios ou d'indicateurs sur les retombées de l'action des emplois-jeunes ?*

**Int.** (SNCF) : C'est une question délicate car ces retombées sont difficilement quantifiables. Un certain nombre de sondages permettent en tout cas d'affirmer que, du fait de l'activité des emplois-jeunes, l'augmentation locale des actes de violence s'est nettement ralentie, la fraude s'est réduite de 30 %, et surtout les clients sont très positifs sur la réduction de leur sentiment d'insécurité.

**Int.** (SNCF) : Il faut noter que ces retombées sont dues essentiellement à trois facteurs : la constitution d'une équipe de jeunes, un encadrement SNCF adapté, et une liberté d'action quasi totale.

**Int.** (SNCF) : J'en ajoute un quatrième, plus en amont : si ces équipes ont été effectivement constituées, c'est que, jour après jour, le principe de recruter ces jeunes ayant été posé, des responsables locaux de la SNCF ont véritablement cru à l'intérêt de cette opportunité, ont permis le développement de ces opérations, et ont joué le jeu avec enthousiasme.

Il n'en reste pas moins vrai que ces expériences, bien que manifestement utiles, sont peu connues, voire cachées, dans l'entreprise ; elles bousculent certaines règles traditionnelles en vigueur, ce qui peut troubler les esprits. Il faudra donc du temps, et de la pédagogie, pour mettre en lumière les enseignements qui s'en dégagent, dans une entreprise dont la culture est plus axée sur la sécurité et la maîtrise que sur toute forme d'aventure.

Présentation de l'orateur :

Damien Collard : DEA développement des ressources humaines (CNAM), doctorant au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, sous convention CIFRE à la SNCF.

Diffusion novembre 2000