

# Céreq

CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

Chantal Labruyère, Josiane Teissier, Alain Savoyant, Nicole Mandon

## *Emplois-Jeunes : le pari de la mutualisation*

*L'exemple des agents de proximité et d'information sur l'espace public*

NUMÉRO 152 / OCTOBRE 2000

---

# documents

observatoire

# EMPLOIS-JEUNES : LE PARI DE LA MUTUALISATION

## L'EXEMPLE DES AGENTS DE PROXIMITÉ ET D'INFORMATION SUR L'ESPACE PUBLIC

*Étude réalisée dans le cadre d'une convention RATP/CEREQ*



Chantal Labruyère, Josiane Teissier, Alain Savoyant, Nicole Mandon

---

C é r e q

---

Document n°152  
*Série Observatoire*

Octobre 2000

---



## **REMERCIEMENTS**

Nous tenons à remercier pour leur coopération, tous les acteurs qui ont accepté de nous recevoir et ont facilité nos investigations de terrain :

Les représentants de la RATP, de la SNCF, de la Poste et d'EDF/GDF, membres du club Partenaires pour la ville ou siégeant dans les CA des associations locales.

Les cadres fonctionnels de la RATP, de la SNCF et des bailleurs sociaux, rencontrés en qualité de clients.

Les représentants de la ville de St Denis,  
Les présidents des associations PPV 92, PPV 93 et CGEP  
Les directions de ces associations et leur encadrement,  
L'équipe de la plateforme de formation Capville,

ainsi que tous les jeunes agents de proximité qui ont accepté de nous parler de leur quotidien de travail.

Nous remercions également ceux qui, au Céreq, ont contribué à la mise en forme de ce document : G. Abeille, M. Petris, Z. Mouaci



# SOMMAIRE

<b>Avant-Propos</b>	<b>7</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>11</b>
<b>Première partie : Les associations partenaires pour la Ville, des prestations de services originaux</b>	<b>15</b>
1 - Des outils différenciés au service d'un projet commun	17
2 - Un processus productif nécessairement rétroactif	21
<b>Deuxième partie : Les emplois/métiers en construction</b>	<b>25</b>
1 - L'encadrant de proximité, pierre angulaire de la production des nouveaux services	26
2 - Les agents de production du service : les API ?	36
<b>Troisième partie : Professionnalisation et reconnaissance sociale</b>	<b>59</b>
1 - Stratégies d'employeurs et d'employés	61
2 - Place de la formation et de l'apprentissage en situation de travail dans la professionnalisation des jeunes	68
<b>Quatrième partie : Dossier ETED - L'emploi d'agent de proximité et d'information</b>	<b>79</b>
Introduction : Présentation des rubriques	81
1 - Le processus productif	85
2 - La chaîne d'activité	86
3 - Le tableau des démarches	87
4 - Le réseau des relations	92
5 - La plage de l'emploi : lignes de profession	93
6 - Les espaces potentiels de certification	94
7 - Le résumé de l'emploi	95



## Avant-Propos

Une expérience singulière, des conclusions et de nouvelles questions et à portée plus générales. Telles pourraient être résumées les raisons de donner à lire à un large public, au delà de ceux directement concernés par l'initiative partenaire pour la ville, ce travail d'une équipe du Céreq.

### Une expérience singulière

Initié avant le programme nouveaux emplois nouveaux services, le dispositif « partenaires pour la ville » visait initialement des jeunes « emploi-ville ». Mais il évolue très vite pour s'inscrire dans le cadre des emplois-jeunes. Porté essentiellement par de grandes entreprises publiques et des municipalités, il se déploie sur la région parisienne. Le rôle initiateur et fédérateur de la RATP y a été très fort. La notion d'emploi partagé ou mutualisé n'a que peu d'équivalents dans les autres initiatives du programme « nouveaux emplois nouveaux services ». Tout a priori conduit donc à limiter le champ de validité des conclusions de l'évaluation présentées ci-après. Pourtant, le lecteur attentif, sensible aux débats qui traversent le programme « nouveaux emplois nouveaux services », intéressé plus largement par le développement des nouvelles activités de la « médiation » (nous reviendrons sur cet intitulé), devrait pouvoir y trouver des enseignements et des questions en forte résonance avec ses préoccupations.

### Quelques enseignements à portée plus générale

Essayons donc d'abord de pointer quelques acquis de ce travail, qui recourent largement d'autres observations faites par ailleurs.

#### a) *Sur l'activité*

Menée avec la méthode ETED, l'analyse des activités de « l'agent de prévention et d'information » dessine une chaîne complexe dans laquelle sont identifiées un certain nombre de finalités et de moyens d'action. L'examen de ces couples (qui pèsent bien sur d'un poids différent selon les espaces de travail et les choix d'organisation) d'une part avec certains emplois de l'accueil de l'information ou de la vente, d'autre part avec des emplois de la sécurité, ensuite avec des emplois de veille (rondiers par exemple), enfin avec des emplois ayant une composante d'éducation (règles de civilité). On retrouvera certains ou la totalité de ces composants dans d'autres familles d'emplois jeunes (agent de médiation dans les collectivités). On les retrouve partiellement dans certaines des tâches confiées aux aides éducateurs dans l'éducation nationale (notamment lors de la veille surveillance aux alentours de l'établissement scolaire). Mais des ponts sont aussi établis avec des emplois « marchands » ou publics du domaine de la prévention sécurité. Cette analyse met l'accent sur certaines caractéristiques type d'activités aux contours encore flous :

- une certaine façon « d'occuper l'espace »
- une forte dimension relationnelle pluri-dimensionnelle (le client...et l'utilisateur du lieu qui n'est pas nécessairement client ; les personnels des entreprises concernées par l'espace, des autres services publics ; les collègues et la hiérarchie...)
- des missions dont les contours sont impossibles à définir strictement : les « débordements » sont fréquents et constituent l'une des particularités de l'action (par exemple la dispense de renseignements ne peut a priori se limiter aux moyens de transport).

On approche ainsi mieux les contours d'une activité de reliance (cit) qui concerne de nombreux espaces « mixtes » (publics et privés). Ce sont bien à la fois les formes de division du travail entre intervenants sur ces espaces, comme leur formes d'organisation du travail interne qui sont implicitement mises en question. Des problèmes redoutables de coopération/coordination, mais aussi comme disent les économistes d'externalités (à qui profite effectivement cette activité, peut-on parler ou non de bien public) sont alors soulevés.

#### b) *Sur l'organisation du travail et la dynamique des compétences.*

On retiendra deux apports principaux.



Le premier, illustré par le cas des trois associations sous revue, est celui de l'importance des choix stratégiques et d'organisation dans la variabilité des tâches exercées, et dans le potentiel de développement des savoir, savoir faire (y compris relationnels) de ceux qui les réalisent. La variabilité est forte, l'impact potentiel sur les trajectoires des salariés l'est aussi. Ce constat n'est pas nouveau. Dans le cas spécifique des emplois jeunes, il pointe avec force un enjeu essentiel : celui de la capacité des structures d'accueil à s'interroger sur leurs propres options, à développer des formes d'organisation porteuses. C'est probablement l'une des difficultés et des faiblesses du dispositif actuel qui met fortement l'accent sur l'outillage de la professionnalisation des jeunes, sans beaucoup se préoccuper des l'outillage des organisations (développement du conseil par exemple). On n'est, par certains aspects très proche des débats sur la compétence : si celle-ci est bien au carrefour des individus et de l'organisation, alors les choix organisationnels pèsent probablement aussi fort que les comportements individuels dans le succès d'une mission, dans son évolution. Faire peser sur les titulaires d'emploi la charge de « construire leur emploi », voire d'en assurer la pérennisation en développant les produits permettant d'en assurer le financement est une stratégie vouée à l'échec si elle ne s'accompagne pas d'un certain nombre de conditions en matière d'organisation du travail, d'encadrement et de management d'équipe et de soutien aux initiatives des agents et si elle ne s'appuie pas sur une stratégie de service qui rende cela possible. Bien que la notion de coproduction soit de mise dans tout service rendu, la coproduction au sens strict suppose que le service ne soit pas prédéfini et standardisé, mais s'inscrive dans des missions larges qui en appellent à l'intelligence des situations de la part des agents de terrain, à la veille, à l'exploration de nouvelles pistes de réponses à des besoins par essence fluctuants au moins dans leurs modalités d'expression. Construire son emploi, c'est participer, par l'exécution même de sa mission, à la construction de la stratégie de service de la structure qui emploi. Toute activité d'innovation suppose en particuliers un bouclage serré entre production du service, formalisation et évaluation de celui-ci et discussion avec les clients effectifs ou potentiels. Sans une implication régulière des agents de production du service aux phases aval (formalisation, évaluation) et amont (discussion avec les clients pour tester des suggestions, argumenter sur le bien fondé de telle ou telle proposition d'ajustement etc.) la participation des agents à l'innovation (ici la construction de nouveaux services sur l'espace public) reste de l'ordre de l'incantation.

Le deuxième, étroitement lié, porte sur le rôle de l'encadrement tant dans le processus d'émergence de l'emploi que dans la professionnalisation des individus. Emploi faiblement prescrit et salarié peu expérimenté font une combinaison singulière qui sollicite de façon particulière l'initiative. De tels constats sont maintenant bien étayés, tant dans le cas de certains emplois familiaux, que dans celui des expériences de type aménagements des rythmes scolaires. Le rôle des encadrants de proximité est décisif : ils doivent pouvoir s'appuyer sur une organisation du travail qui autorise de dégager régulièrement du temps pour le travail collectif réflexif, qu'ils doivent outiller de manière à ne rien perdre de ce qu'il produit, que ce soit en termes de connaissance sur le public et le territoire, en termes de savoirs d'action et en termes de propositions d'action. La production de traces transmissibles de cette action collective est en effet un élément décisif de la valorisation du travail des agents et de leur contribution au projet. Par ailleurs une organisation du travail très hiérarchisée, qui coupe les agents de production du service et leur encadrement immédiat (chefs d'équipe) de tout contact institutionnel ou fonctionnel avec le client et avec la direction de la structure qui les emploie, ne permet pas de réaliser le bouclage production/développement/innovation dans de bonnes conditions.

### *c) Sur la complexité de la « relation de service »*

Nous avons évoqué ci-dessus la large palette relationnelle dans laquelle puisent les agents. Celle-ci mérite d'être examinée sous deux angles.

Le premier est celui de la nature de la prestation et du (des) bénéficiaire(s). L'étude croisée la chaîne d'activité faisant apparaître différentes actions et finalités (faciliter les déplacements, faciliter l'accès des usagers à l'information, contribuer à sécuriser les lieux.... ) et des bénéficiaires potentiels de ces activités met en évidence une large gradation de situations. A un extrême, on peut isoler la situation la plus classique : je donne un renseignement sur le transport à un voyageur. Le client de l'entreprise est alors le bénéficiaire direct de l'amélioration du service. L'entreprise est bénéficiaire indirecte à travers l'amélioration de sa qualité. A l'autre extrême, on pourrait situer une réaction aux incivilités ou à l'insécurité. L'usager de l'espace en question (qui n'est par ailleurs pas client de l'entreprise), « coupable » de cette incivilité, peut difficilement être considéré comme le bénéficiaire de l'intervention. L'entreprise, ses clients, peuvent être considérés comme bénéficiaires indirects d'une amélioration du

climat sur ce lieu. Mais cet espace public est plus largement fréquenté. C'est en fait la collectivité qui est le bénéficiaire direct. On voit donc que les notions de client, d'usager, de bénéficiaire sont particulièrement complexes, se croisent et s'entremêlent.

Le deuxième est celui de la double relation unissant le jeune à son employeur (l'association mutualisatrice) et à son entreprise de travail effectif. On est là dans une situation proche de celle étudiée dans les emplois à domicile avec le rôle des associations intermédiaires qui servent de relais avec des ménages multi-utilisateurs. Une telle combinaison se complique par le fait que, nous l'avons vu, le bénéficiaire direct n'est pas nécessairement l'entreprise utilisatrice. Elle contient d'ailleurs un paradoxe lié au coût de l'intermédiation. Externalisé, ce coût met formellement la prestation de service plus cher que l'emploi-jeune « internalisé » (au moins en apparence, sous réserve de pouvoir chiffrer finement les coûts indirects d'encadrement, de suivi, de gestion, de formation dans ce deuxième cas de figure). Les solutions les plus simples sont donc apparemment plus simples et moins coûteuses que ces montages compliqués...qui pourtant semblent plus porteurs du point de vue du renouvellement des activités et de la professionnalisation des individus.

#### *d) Sur les bases de la professionnalisation des jeunes*

Comme pour beaucoup de métiers de l'intervention sur l'espace public (information, médiation, accueil, prévention, sécurisation) et des métiers de la tournée (agent de sécurité, rondier, ilotier, mais aussi facteurs, releveurs de compteurs etc.) on note une sous estimation fréquente des compétences mises en œuvre (et du temps nécessaire) pour construire une bonne connaissance du territoire et de ses habitants, permettant ensuite de décoder des micro-événements ou changements, des indices de tensions ou de risques qui nécessitent une vigilance particulière, une adaptation du comportement (adoption d'une attitude ou d'un langage plus ferme ou au contraire plus conciliant etc.). Outre des compétences en matière d'observation, de mémorisation et d'analyse (compréhension, typologisation, classification), les activités tournées vers la construction de cette connaissance supposent des compétences relationnelles importantes, les titulaires d'emploi devant, nous l'avons vu, nouer des relations avec un grand nombre de types d'interlocuteurs : clients, habitants, commerçants et autres professionnels intervenants sur le territoire, avec lesquels ils doivent négocier, sur le terrain, les limites de leurs interventions réciproques, en tenant compte des textes qui régissent éventuellement leurs professions mais aussi des particularités locales des équipes.

En termes de professionnalisation, cette partie de l'activité reste trop souvent peu étayée dans la mesure où elle est peu valorisée, ou moins valorisée, que les activités plus techniques, plus visibles de production du service lui-même (information, interventions etc.). Un des moyens de valorisation est sans doute la construction collective de ce savoir et sa formalisation, ce qui suppose d'intégrer à l'activité des phases de retour sur expérience.

Mais quelles que soient les stratégies de professionnalisation affichées par les employeurs directs, elles ne déterminent pas mécaniquement les stratégies des jeunes (professionnalisation dans un autre univers professionnel pour les premières, professionnalisation dans l'emploi tenu pour les secondes) : la cohérence de ces stratégies avec des moyens de formation et d'aide à la mobilité d'une part et surtout l'existence de relais externes à ces stratégies d'autre part, sont des éléments qui les crédibilisent ou non : en l'absence de tout signe fort des acteurs institutionnels impliqués par l'activité émergente (clients notamment) pour affirmer la permanence de leurs besoins d'un service de qualité, ainsi que de toute initiative des partenaires de la branche à laquelle se rattache les nouveaux employeurs, pour reconnaître et valoriser les nouveaux métiers, la perspective d'un investissement durable dans cette activité a peu de chance de mobiliser les jeunes, qui lui préféreront des stratégies d'intégration dans des entreprises offrant des garanties de carrière, même si c'est au prix d'une orientation vers un emploi de départ ayant peu à voir avec l'emploi tenu.

#### **De nouvelles questions**

In fine, un tel travail soulève (heureusement) plus de questions qu'il n'en résout, notamment en ce qui concerne les perspectives de pérennisation de ces emplois.

Nul ne semble en nier l'utilité sociale, attestée ici par l'analyse fine de l'activité, y compris dans ses paradoxes (les phases d'occupation « inactive » de l'espace on pourtant du sens dans les finalités

globales de l'action). Mais plusieurs scénarios d'évolution sont envisageables, chacun porteur de ses propres difficultés et contradictions).

On peut envisager une logique de l'internalisation. Les entreprises directement bénéficiaire de ce service le réintègre à leur propre activité. Les obstacles sont doubles. On retombe en effet sur la question des externalités (pourquoi prendre en charge certaines des composantes de ce service dont on n'est pas directement bénéficiaire ?). On voit ensuite se dessiner la difficulté de la réorganisation interne du travail : pour être efficace de tels nouveaux « métiers » doivent nécessairement mordre en profondeur sur l'état actuel de la division du travail, sauf à se dissoudre progressivement dans l'organisation existante... pour voir réapparaître ultérieurement le même type de problème. Ils appellent alors une recombinaison des autres métiers avec qui ils sont en contact. De telles questions pourraient être aisément transposées dans le cas des aides éducateurs (comment re-combiner les fonctions d'éducation et d'enseignement à la frontière des personnels administratifs et d'enseignement), à celle des auxiliaires de la police (comment garantir la proximité de terrain avec le développement de la fonction d'ilotier) et à bien d'autres.

On peut ensuite envisager une logique d'externalisation de services marchands, avec développement d'entreprises de prestation spécialisées. Mais là encore, des obstacles similaires peuvent se faire jour. Comment identifier un service « multi-bénéficiaires » et en partager le coût ? La logique inévitable de la spécialisation (à l'agence de sécurité la mission de sécurité, à celle d'accueil information la mission d'orientation...) peut alors déboucher aussi sur un découpage des fonctions incompatible avec le besoin d'une certaine globalité de l'intervention et faire perdre le caractère novateur du service.

On peut imaginer, en s'appuyant sur les situations de mutualisation étudiées dans ce document une hypothèse de pérennisation de ces nouveaux services marchands, sous le double aspect de la globalité des modes d'intervention et du partage des coûts. Dans ce cas, la stabilité d'un tel édifice repose sur les capacités de coopération et de coordination des bénéficiaires sur le territoire (partage des coûts, conception et partage de l'intervention). Sauf cas exceptionnel, on est dans la situation la plus délicate compte tenu des difficultés de construction de la confiance et de la coordination.

On peut enfin, ce que semble suggérer les auteurs, considérer que les externalités sont telles qu'il s'agit en fait de la production d'un bien public. Ce serait alors aux collectivités de prendre directement en charge ce service nouveau. Mais on retombe alors dans les difficultés évoquées à propos de l'internalisation et, bien sur, sur celle du coût et du financement. Sauf à penser qu'une forme nouvelle d'intervention de collectivités territoriales réside justement dans la construction de ce maillage de service, de « réseaux territoriaux multi-utilisateurs » pouvant par exemple donner une assise institutionnelle stable à la solution mutualisée.

*Ph. Méhaut*

## Introduction générale

Au milieu des années 90, « confrontée à un environnement urbain qui se durcit sous l'effet du chômage et de l'exclusion, la RATP comprend que même si elle atteint ses résultats en termes de trafic et de recettes, elle risque de se laisser déborder par des évolutions sociétales qui menacent l'exercice même, dans certaines banlieues, du service public et fragilisent l'entreprise et ses agents (notamment au travers des phénomènes d'insécurité et de fraude). (...) Elle s'engage alors dans la politique de la ville avec la volonté de démontrer que la mobilité des personnes, au même titre que le bâti, est un facteur de désenclavement des quartiers et que l'accessibilité aux fonctions urbaines est un bien public, vecteur de citoyenneté dans les villes en crise. Au delà des politiques de sécurité et de prévention, l'angle choisi, alors que l'emploi s'affirme de plus en plus comme la question cruciale, est celui des services de proximité capables d'engendrer de nouveaux emplois<sup>1</sup>.

Ayant constaté les limites de la juxtaposition de dispositifs de prévention spécifiques à chaque entreprise publique (les *Grands Frères* notamment pour la RATP) autour d'un objectif identique (renforcer « la paix urbaine »), la RATP prend l'initiative en 1995, de solliciter les autres entreprises délégataires de service public ou d'intérêt général pour rechercher ensemble des réponses aux problèmes communs auxquels elles sont confrontées, en termes de qualité et de pérennité de leurs prestations. Résumant les étapes de cette démarche, E. Heurgon indique : « S'impose alors l'idée d'un partenariat des entreprises et organismes chargés d'une mission de service public pour, à côté des élus et des associations, contribuer à une gestion urbaine intégrée qui, au delà d'actions purement réparatrices ou préventives, propose des démarches de développement territorial articulant les principales fonctions de la ville (logement, transport, achats, loisirs ...), favorisant la création de nouvelles activités permettant de mieux vivre au quotidien, de renforcer la convivialité des espaces publics, de concourir au développement durable du territoire. »<sup>2</sup>

C'est ainsi que naît le Club « des entreprises Partenaires pour la Ville », qui se fixe comme objectif de mutualiser des moyens au niveau de ces territoires, afin d'améliorer la qualité globale de leurs prestations et de conduire des projets économiques contribuant à l'intégration et au développement urbain des territoires (nouveaux services de proximité, emplois partagés) mais aussi d'adapter leur mode de fonctionnement interne à un contexte en mutation<sup>3</sup>.

Ces entreprises s'engagent à établir, au niveau local, des contacts entre responsables opérationnels, pour créer et développer des structures prestataires de service, assurant le recrutement, la formation et l'insertion de jeunes en « *Emploi ville* ». Moins d'un an après l'élaboration de la charte « les entreprises Partenaires pour la Ville », le lancement du programme « Nouveaux services Emplois jeunes » permet à ces opérateurs locaux en cours de constitution (sous forme d'associations 1901), de trouver auprès des pouvoirs publics, les moyens de financement nécessaires à la création des nombreux emplois dits « *emplois partagés de gestion urbaine* ».

Deux ans après sa constitution, fin 1998, le club Partenaires pour la Ville revendiquait la création de plus d'une trentaine de structures locales et l'embauche d'un millier d'emplois jeunes en France, dont une part importante en Ile de France<sup>4</sup>. Conformément à l'esprit de la loi et aux objectifs des partenaires, ces nouveaux services ont vocation à être pérennisés à terme, et avec eux, les emplois ainsi créés. La question de la professionnalisation de ces activités et des jeunes agents recrutés pour les mettre en œuvre s'est donc trouvée posée d'emblée, à la différence d'expériences antérieures menées dans le cadre de dispositifs publics visant d'abord l'insertion des jeunes (emplois aidés type CES ou CEV). Sollicité pour participer au programme d'accompagnement de cette expérimentation par la recherche, le Céreq a conduit en 1998/1999 un travail d'analyse de l'activité de ces nouveaux agents de proximité, en mettant en œuvre la méthode des Emplois types étudiés en dynamique (ETED).

<sup>1</sup> Edith Heurgon : *La genèse de la démarche Partenaires pour la Ville*, in *Mieux vivre ensemble les espaces publics*, à paraître aux éditions de l'Aube (automne 2000)

<sup>2</sup> idem

<sup>3</sup> Extraits de la Charte de partenariat des entreprises exerçant une mission de service public ou d'intérêt général, pour le développement économique et social des territoires urbains, signée par : La Caisse des dépôts, la RATP, la CGEA, la SCIC, EDF, GDF, la SNCF, TRANSDEV, UNFOHLM, VIA GTI, UTP, La POSTE

<sup>4</sup> Voir M. PIOTRKOWSKI : rapport de synthèse 1998 du club Partenaire pour la Ville, FORMALISE 1999

Dans ce travail considéré comme exploratoire, nous ne prétendons pas déboucher sur des définitions strictes d'« emplois types » mais plutôt en dessiner les contours, avec des hypothèses d'évolutions à suivre. Nous avons en revanche la volonté de comprendre comment les jeunes investissaient les missions qui leur étaient confiées, quelles démarches ils mettaient en œuvre dans l'exercice de leur activité (sur quelles ressources ils s'appuyaient et quelles finalités ils poursuivaient). Cela devait nous permettre de proposer une première formalisation des emplois d'agents de proximité étudiés, à partir des grandes finalités intermédiaires de leur activité, de son « noyau dur » et de sa variabilité. Les résultats présentés dans ce Document doivent donc être considérés comme une contribution au débat ouvert sur le thème des nouveaux métiers d'intervenant sur l'espace public (prévention, médiation, information etc.), en tenant compte de la spécificité du cadre de gestion de ces « *emplois partagés de gestion urbaine* ».

Le programme Nouveaux services Emplois jeunes a permis en effet à de très nombreux opérateurs urbains (collectivités locales, entreprises de services publics sur le champ du transport, de l'acheminement du courrier, de l'énergie, etc.) de créer des postes d'intervenant de proximité, pour faire face au « débordement du social » qui, sur certains territoires urbains, mettent en cause la qualité, voire la pérennité de leurs prestations de service. La plupart de ces initiatives sont isolées et donnent lieu à la création de quelques postes de travail spécifiques au sein d'organismes ou d'entreprises installées sur ces territoires. L'originalité du dispositif Partenaires pour la Ville est de proposer une démarche allant dans le sens de la mutualisation des moyens pour mettre en œuvre ces activités de « *médiation urbaine, de conciliation, d'orientation et d'information* »<sup>5</sup>, que Josée Landrieu propose d'appeler des activités de « *reliance* »<sup>6</sup>.

Si tous les agents investis de ce type de mission cherchent à s'affirmer en position de tiers, cette posture s'avère difficilement tenable lorsqu'ils sont salariés des opérateurs pour le compte desquels ils jouent ce rôle de « *traducteur de codes, de normes, de règles, pour les faire comprendre, et si possible, accepter* »<sup>7</sup>. Les entreprises adhérentes au club Partenaires pour la Ville ont fait le pari que l'extériorité procurée par l'appartenance à un prestataire tiers, permettrait aux agents de mieux assumer cette posture et d'être en capacité de proposer des réponses collectives innovantes, fondées sur une conception concrète du « bien commun » à défendre sur un territoire donné. Ce postulat suggère que le contenu de ces emplois mutualisés va se déployer de manière originale par rapport aux autres emplois créés avec des finalités du même ordre mais sur le mode de la juxtaposition.

L'analyse de l'activité de travail dans ces postes mutualisés doit donc être mise en regard des analyses menées par d'autres, sur les emplois relevant de dispositifs d'intervention gérés en interne des opérateurs urbains. Les quelques éléments dont nous disposons sur les emplois gérés dans le cadre d'une internalisation du service rendu nous laissent penser que dans ce dernier cas, non seulement les activités concrètes appropriées par les agents sont moins riches mais que les risques de routinisation sont plus grands, leurs capacités d'innovation s'exerçant à l'intérieur des limites de compétences (institutionnelles, territoriales, juridiques etc.) de leur entreprise. Nous laissons cependant chacun des acteurs concernés tirer ses propres conclusions de cette comparaison.

L'essentiel du travail d'enquête sur lequel s'appuie cette analyse a été mené fin 98/début 99, c'est à dire à peine un an après le démarrage du dispositif. Quelques incursions fin 99 ont déjà permis de noter un certain nombre de changements, notamment dans les modes de gestion des équipes par les associations employeurs. Comme pour la majorité des emplois relevant du programme Nouveaux services Emplois jeunes, on peut faire l'hypothèse que d'autres évolutions seront enregistrées d'ici la fin du programme. Les résultats que nous présentons ici ne doivent donc pas être considérés comme entièrement stabilisés.

Alors que le principe des emplois partagés apparaît comme le point fort de la charte Partenaires pour la Ville, le degré de mutualisation des emplois créés en 98 s'est rapidement avéré assez hétérogène d'une association locale à l'autre. Cette diversité se trouve doublée d'une relative hétérogénéité entre les différents dispositifs mis en œuvre par une même association, certains emplois créés s'avérant dans les faits fort peu « partagés ». Du point de vue de l'analyse des emplois créés, cela nous a conduit à choisir

---

<sup>5</sup> Josée Landrieu : Les services au cœur de la cité, vers une économie du lien, in ouvrage collectif : aux éditions de l'Aube.

<sup>6</sup> idem

<sup>7</sup> idem

quelques dispositifs dans lesquels les emplois sont au moins partagés, au mieux mutualisés (voir descriptifs p 28 à 30) :

- pour la CGEP, le kiosque du Village Services, à La Défense,
- pour PPV 92, le PIMS, l'équipe sorties d'école, le dispositif accompagnement facteur, l'accompagnement en bus,
- pour PPV 93, le dispositif gare, le dispositif Floréal et le dispositif Paris VIII.

En revanche le souci de contextualisation de ces emplois nous a amené à nous intéresser au fonctionnement global des structures employeurs, à analyser leur choix en matière d'organisation du travail et de management, en tenant compte de l'ensemble des dispositifs gérés, qu'il soient mutualisés ou non. Les points communs et les différences en matière de positionnement stratégique et de mode d'organisation et d'encadrement sont présentés dans la première partie, car nous avons considéré que ces éléments de contexte étaient extrêmement importants pour comprendre la grande diversité du contenu des emplois étudiés (deuxième partie), mais aussi celle des stratégies de professionnalisation mises en œuvre (troisième partie).



Première partie

---

Les associations Partenaires pour la Ville,  
des prestataires de service originaux





Nous allons examiner successivement dans cette première partie, ce que les trois associations étudiées (CGEP, PPV 92 et PPV 93) ont en commun et ce qui les différencie les unes des autres, à la fois dans leur positionnement stratégique et dans leur mode d'organisation, en reprenant à notre compte un certain nombre d'analyses produites par une autre équipe de recherche impliquée dans le programme d'accompagnement par la recherche, l'équipe d'ACADIE.

## **1. Des outils différenciés au service d'un projet commun**

### **1.1. Une volonté commune de partager les emplois**

Nous avons considéré, a priori, que les trois associations au sein desquelles nous devons intervenir pouvaient être appréhendées comme des outils permettant d'instrumenter le projet commun des « Partenaires pour la Ville » sur différents territoires. Structures récentes, elles ont en effet été créées sous forme associative pour permettre aux grandes entreprises de service public signataires de la charte, d'être parties prenantes des orientations à donner, au plan local :

- pour améliorer la qualité globale de leurs prestations et conduire, dans la durée, des projets économiquement viables, « contribuant à la fois à l'intégration et au développement urbain des territoires » (charte PPV),
- pour adapter leur mode de fonctionnement interne dans un contexte en mutation (charte PPV).

Très vite des différences importantes sont cependant apparues entre les trois associations, tant du point de vue de leur positionnement stratégique que des modes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. Nous avons cependant pu identifier, en lien avec l'existence de la charte, une finalité globale commune, qui oriente le processus socio-productif de chacun de ces trois prestataires, que nous proposons de formuler ainsi :

*« Restaurer la convivialité sur les espaces où s'exercent les missions des opérateurs urbains, et faciliter ou rétablir l'accès des habitants et des usagers de ces espaces aux services de ces opérateurs, ainsi qu'à toutes les ressources du territoire concerné, par la mise à disposition d'agents assurant des missions communes d'information et de veille sociale et technique, dans le cadre de dispositifs d'emplois partagés ».*

C'est l'existence de cette finalité commune qui rend légitime une approche qui postule l'existence d'un emploi type transversal aux trois prestataires et propose en conséquence, de prendre en compte dans un même cadre d'analyse, tous les emplois correspondant à la séquence de mise en œuvre, sur le terrain, de cette finalité.

Avant d'aller plus loin, il nous faut dire quelques mots pour préciser ce que l'on entend par « emplois partagés » et « emplois mutualisés », deux notions que nous avons pour l'instant assimilées et dont l'usage semble relativement équivalent dans la charte.

Deux conceptions différentes de la façon de partager les emplois créés par les nouveaux prestataires peuvent en effet se développer, une fois posé le diagnostic de l'existence de besoins communs de renforcement de la présence d'agents de proximité, chargés de retisser des liens de service avec les usagers et de rétablir, par le dialogue, les bases d'un respect mutuel entre usagers et professionnels des services au public :

- la première, classique, consiste à se servir de ces prestataires comme réservoirs de main d'œuvre relativement polyvalente dans lequel chaque donneur d'ordre (ici partenaire) peut puiser selon ses besoins, pour les affecter en renfort de ses propres agents, sur tel ou tel périmètre, à des moments précis de la semaine ou de la journée. On est là dans une relation classique de sous-traitance de service, dans lequel le donneur d'ordre définit la prestation dont il a besoin et délègue au prestataire les modalités concrètes d'exécution de celle-ci. Celui-ci répartit au mieux les interventions demandées par ses différents clients sur les agents dont il dispose ou qu'il recrute pour faire face aux nouvelles missions : certains peuvent être mis durablement à disposition à temps plein chez un même client, d'autres peuvent accomplir successivement (dans la même journée ou la même semaine) des prestations pour le compte de clients différents. C'est le mode de fonctionnement

courant de la plupart des entreprises de services aux entreprises (sécurité, nettoyage, assistance informatique etc.). On est là dans une des modalités courantes **d'emplois partagés**<sup>8</sup>, un grand nombre d'entreprises pouvant à tour de rôle, bénéficier des compétences d'un même agent.

- La seconde, en cours d'expérimentation dans le cadre de la charte PPV, est plus exigeante pour les clients et l'opérateur, placés dans une relation de partenariat : elle suppose en effet qu'ils se concertent en amont de la passation de la commande, pour définir ensemble le contenu de la mission qui sera confiée à l'agent, de telle sorte que sa présence sur le terrain, à un moment donné, soit utile à chacun d'entre eux, de manière conjointe. C'est dans ce cas là seulement qu'on peut parler, selon nous, **d'emplois mutualisés**, chacun des clients devant dépasser, dans le cadre de cette concertation préalable, le point de vue des besoins de son « entreprise » pour se centrer sur les besoins du public présent sur le territoire sur lequel ils délivrent leur service.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, cette forme de mutualisation de l'emploi est loin d'être généralisée dans les associations que nous avons étudiées. Mais c'est aux dispositifs correspondant le mieux à cette définition que nous avons consacré le plus d'attention dans ce travail<sup>9</sup>, sans exclure totalement de notre champ d'investigation des emplois simplement partagés.

## 1.2. Un cadre de contraintes assez homogènes

Créées de toute pièce, avec pour ambition d'expérimenter de nouveaux services grâce aux financements publics de la politique de l'emploi, ces structures associatives se sont construites en se confrontant immédiatement au cadre de contraintes administratives relativement lourd que représentent les conditions d'éligibilité des subventions relatives aux emplois aidés, « emplois ville » dans la phase initiale, pour deux d'entre elles (CGEP et PPV 92), puis très vite « emplois jeunes » pour les trois. Aussi présentent-elles un certain nombre de caractéristiques communes :

- Leurs effectifs salariés présentent des caractéristiques particulières : les agents de production du service sont âgés en quasi totalité de moins de 26 ans et ont une expérience professionnelle très réduite. Leur ancienneté dans le métier au moment de leur embauche est nulle par définition, puisqu'il s'agit en principe, de « nouveaux emplois » ; ils ont été recrutés de façon délibérée parmi les jeunes demandeurs d'emploi « en difficulté d'insertion professionnelle » des territoires sur lesquels ils ont vocation à intervenir ; cette forte homogénéité de leur main d'œuvre (notamment par l'âge), implique des besoins importants d'encadrement de proximité, pour pallier au déficit de transmission de culture du travail au sein du collectif des producteurs de service.
- Ce sont des associations qui se donnent comme objectif de pérenniser leurs emplois en proposant des prestations de service d'un type nouveau à des entreprises de service public, des collectivités territoriales, des bailleurs sociaux, mais aussi des entreprises privées (centres commerciaux, associations de commerçants, grandes enseignes de la distribution etc.). Elles ont donc à convaincre ces entreprises que les services proposés sont indispensables à la réalisation de leurs propres objectifs économiques ou sociaux.
- De plus, la construction des nouveaux services se fait dans le cadre d'un flou relatif des services attendus par les différents partenaires, quant à l'objet de fond et en particulier quant à l'aspect sécuritaire et sa frontière avec le préventif, voire avec le commercial, même si ces services peuvent apparaître comme relativement précis voire contraignants dans le détail (ex. horaires et lieux de présence). Par ailleurs, leur développement se heurte à la règle de non concurrence, qui se pose non seulement par rapport à des emplois existants mais aussi par rapport à des prestataires privés potentiels. L'interprétation de cette règle de non concurrence semble bien ambiguë et diffère d'ailleurs d'une association à l'autre.

---

<sup>8</sup> Dans ce cas le nombre d'entreprises pouvant faire appel à la main d'œuvre du prestataire est illimitée. Lorsque quelques entreprises veulent organiser durablement entre elles le partage de certains emplois, elles peuvent aussi créer entre elles un groupement d'employeurs, qui va salarier des agents pour le compte exclusif des membres du groupement. Ces entreprises seront alors solidairement responsables des contrats de travail signés par le groupement.

<sup>9</sup> C'est l'utilité commune, plus que le co-financement effectif des postes, que nous avons retenu pour sélectionner les dispositifs : dans certains cas en effet, comme celui du Village Service à La Défense, un seul opérateur (RATP) assume la totalité du coût, alors que d'autres opérateurs (SNCF, les entreprises de La Défense, les commerçants, les services publics environnants etc.) bénéficient des services offerts par les agents : dans ce cas de figure, les économistes évoquent « les passagers clandestins » qui bénéficient d'externalités positives sans mettre la main à la poche.

Ce sont donc des entreprises associatives qui doivent se construire en même temps qu'elles construisent les nouveaux services qu'elles essaient de développer, et cela avec un personnel recruté massivement, en quelques mois, et dont il faut aussi assurer l'intégration dans le salariat.

Au total c'est une configuration d'entreprises assez rare dans le monde des prestataires de services. En effet, il est plus habituel que les nouveaux services soient créés :

- soit par des entreprises établies qui développent une nouvelle activité,
- soit par de très jeunes entreprises, qui se créent pour répondre à un besoin émergent, avec des effectifs limités, qui progressent lentement, à mesure que se confirme les capacités de développement de l'activité,
- soit par des collectivités locales qui renforcent leurs effectifs pour répondre à un nouveau besoin de la population.

Elles ont donc rarement à gérer de façon concomitante (sauf pour certaines structures d'insertion comme des régies de quartier) l'insertion des jeunes et l'innovation, à la fois au niveau du service lui-même, et au niveau de la relation avec le partenaire/client.

Il faut souligner en effet l'ambiguïté qui naît, sur le terrain, du double positionnement des entreprises publiques utilisatrices de service : partenaires de l'expérimentation, en charge de l'élaboration de la stratégie de développement des associations du fait des responsabilités que certains de leurs cadres (généralement « fonctionnels ») assument dans leurs conseils d'administration (président, trésorier etc.), ces entreprises publiques sont aussi des « clients » puisqu'elles négocient avec celle-ci des conventions de prestations de service. Mais la définition de ces « commandes » est élaborée au sein de ces entreprises, par des cadres ayant des responsabilités opérationnelles : ce sont souvent ces cadres de terrain qui sont amenés à discuter de l'évaluation des prestations fournies et de leur évolution, dans les « comités de suivi » spécifiques à chacun des dispositifs ou sites, au sein desquels ils siègent, aux côtés des encadrants des associations.

Les personnels d'encadrement des associations sont donc en contact, sur le terrain et dans ces comités de suivi, avec de nombreux représentants des partenaires en tant que clients, et ils doivent être très attentifs aux risques de dérive vers une instrumentation directe par chacun des services clients, dont les besoins s'expriment d'abord dans le cadre d'une logique d'entreprise. Ils doivent donc trouver des modalités originales de relation avec ces interlocuteurs opérationnels qui leur permettent de les recentrer sur le projet initial de l'association (des services s'inscrivant dans une logique de gestion de territoire), sans négliger pour autant aucune piste de mission nouvelle, car ils doivent avoir le souci de l'équilibre économique de la structure et de la pérennisation des emplois.

Dans un tel contexte, on voit bien que le rôle de l'encadrement dans les associations, seul personnel expérimenté et intégré, sera particulièrement central et complexe. C'est ce qui nous a conduit à mener un travail spécifique d'analyse de ces emplois d'encadrant dans les associations, dont le nombre est significatif et dont l'originalité pouvait être supposée au terme de cette caractérisation des associations prestataires de service.

### **1.3. Des positionnements stratégiques assez distinctifs**

Comme nous l'avons indiqué en introduction, nous ne faisons que reprendre ici, de manière résumée, quelques unes des conclusions de l'étude conduite par Acadie sur l'axe « territoire » :

*1/ Les trois associations développent des stratégies extrêmement différenciées (type de prestation, rapport au territoire et à ses acteurs). Cette hétérogénéité correspond moins à une adaptation en aval de la stratégie nationale qu'à une reformulation, en amont de celle-ci. La démarche PPV n'apparaît en effet jamais comme étant à l'origine du projet mais comme une opportunité et un signal pour opérationnaliser des projets latents, issus d'une réflexion antérieure.*

*2/ Chacun des projets décline donc de manière extrêmement singulière le corps d'intentions national de la Charte PPV. Ce sont donc trois lignes spécifiques du rapport entre entreprises et territoires qui ont pu être caractérisées :*

- *PPV 92 apparaît moins comme levier de transformation du rapport entreprise / territoire que comme outil (sectoriel, dans une logique de protection) pour ces entreprises dans leur dynamique de territorialisation (...); dans ce modèle l'intervention de l'association suit le territoire des entreprises. (...). Acadie parle ici « **d'une culture extensive du territoire, là où les configurations locales le permettent** ».*

Très concrètement, l'essentiel (en temps passé) des prestations de cette association consiste à développer, pour la RATP, l'accompagnement des bus.

- *PPV 93 apparaît comme un dispositif de médiation qui prend en charge des espaces publics complexes, aux interstices des territoires institutionnels (...) qui vient compléter durablement la gestion publique, tout en faisant émerger un espace de débat sur la gestion des espaces publics. (...) dans ce modèle l'intervention de l'association s'opère sur le territoire entre les entreprises. Pour Acadie on peut parler ici « **d'une culture intensive du territoire communal organisant une nouvelle interface entre acteurs locaux** ». Dans ce cas, les commanditaires sont nettement diversifiés et les prestations sont définies de façon concertée.*
- *Les dispositifs mis en place à La Défense opèrent aussi un investissement mutualisé de l'espace public, aux interstices des territoires des entreprises. Mais la nature de ce territoire change la nature de l'intervention partenariale : il ne s'agit plus de maîtriser des coûts de dysfonctionnement territoriaux mais d'inscrire des entreprises concurrentes ou sans relation dans une stratégie partenariale de création de valeurs, en faisant émerger des services qui valorisent le territoire. (...) Dans ce modèle, l'intervention de l'association conduit à **considérer le territoire comme une entreprise**. Pour Acadie, on peut parler ici « d'un nouvel arrangement entre opérateurs publics et acteurs privés, permettant à ces derniers de passer de la concurrence à la coopération ». Dans ce cas, une des questions majeures est celle de la mise en oeuvre d'un modèle supposant un partenariat, qui au moment de notre étude n'était pas effectif, la RATP étant pour ce site le commanditaire quasi unique.*

3/ Bien que minoritaire parmi les expériences, « *le modèle PPV 93 semble constituer un modèle de référence, pour l'ensemble des structures, même lorsqu'elles opèrent suivant des modalités totalement différentes (...) ainsi que pour la plupart des acteurs impliqués dans la charte, pour lesquels il constitue un horizon pour l'action.* »

#### **1.4. Des choix de gestion et d'organisation différents**

A ces différences de positionnement stratégique, font échos des compositions d'équipes dirigeantes diverses, avec une représentation forte de salariés des transport ( RATP et SNCF) pour la CGEP, une diversité d'entreprises publiques dans le conseil d'administration de PPV 92, moins ancré territorialement que celui de PPV 93, qui a intégré la ville de St Denis.

Une autre différence concerne le choix du rythme de développement, et la taille de ces associations : les deux associations PPV (92 et 93) ont en effet atteint, fin 1999, des effectifs d'emplois jeunes assez voisins, autour de 70 pour la première et de 55 pour la seconde. Mais ce qui est considéré comme un seuil à ne pas dépasser pour PPV 93 ne semble qu'une étape du développement possible de PPV 92. Quant à CGEP, qui projetait en 1997 de gérer jusqu'à un millier d'emplois jeunes, elle ne souhaite pas aujourd'hui aller au delà des 250 postes déjà créés. N'ayant pas pour autant revu à la baisse ses ambitions de départ, la perspective tracée aujourd'hui par son conseil d'administration est plutôt la création d'entités juridiquement autonomes chargées de gérer les nouveaux dispositifs.

En matière d'organisation du travail, on peut identifier deux modèles très distincts :

La structure administrative et fonctionnelle du premier modèle (auquel renvoie en l'occurrence PPV 93) relève d'une organisation du travail par « projet », chaque dispositif étant dans ce cas assimilé à une mission autonome, dotée d'un chef de projet qui remplit aussi au quotidien le rôle de responsable d'une équipe (soit entre 5 et 19 agents de proximité et de prévention sous contrat Emploi jeune). La structure hiérarchique est donc réduite au minimum : tous les « encadrants techniques », qui sont en fait chefs de

projet<sup>10</sup> sont en ligne, sous la responsabilité directe de la directrice, qui n'est épaulée dans son travail de gestion globale que par une chargée de mission formation et une secrétaire.

Dans ce modèle, il n'y a pas de place, au sein des équipes de production du service, pour une hiérarchie intermédiaire. En revanche, tous les jeunes remplissent à tour de rôle la fonction de chef d'équipe, qui consiste à réguler sur le terrain le travail de sa mini-équipe (de trois agents en général), et à prendre note, sur des documents prévus à cet effet, du respect du planning de travail.

Le second modèle correspond à la fois à la réalité de PPV 92 et à celle de CGEP, telle qu'on peut les appréhender au dernier trimestre 1999. Cette réalité a beaucoup évolué au fil des mois et ne semble pas totalement stabilisée. La structure administrative et hiérarchique est beaucoup plus développée dans ce modèle qui renvoie à une conception quasi industrielle de la production de service : le directeur est entouré d'un staff qui prend en charge un certain nombre de fonctions communes : formation (PPV 92) ou ressources humaines (CGEP), production, exploitation et développement.

Les dispositifs (ou sites) sont gérés par des encadrants de proximité, avec un ou deux niveaux hiérarchiques :

- à PPV 92, il s'agit des contrôleurs qualités doublés de « pilotes » pour chaque mini équipes,
- à CGEP, le site de La Défense est sous la responsabilité d'un cadre auquel sont adjoints deux encadrants de proximité pour assurer une présence sur toute la plage horaire, ces derniers étant eux même relayés sur le terrain par deux chefs d'équipe, ces postes étant de création récente et pourvus par promotion interne par des jeunes en contrat Emploi jeune<sup>11</sup>.

Dans les deux cas, les circuits de communication entre la base (les agents de production du service) et la direction, (elle-même relais du CA) ne sont pas très clairement établis, les agents étant amenés dans certains cas à participer à des réunions de concertation avec des cadres de staff, en l'absence de leurs encadrants de proximité, alors que la circulation d'information descendante et ascendante suit normalement la voie hiérarchique. Dans ce modèle, les modalités de remontées des propositions des agents et de traitement de celles-ci par la « direction » de l'association semblent particulièrement opaques pour les jeunes.

## **2. Un processus productif nécessairement rétroactif**

### **2.1. Un fonctionnement en bouclage serré, en cohérence avec la mission d'innovation**

La prestation de service offerte par les associations de type PPV et à laquelle contribuent les jeunes, est en cours de définition. On peut estimer que celle-ci est à peine amorcée et que le service se définira chemin faisant. Il y a une sorte d'aller-retour, une itération, entre le service global initialement défini, les réalisations particulières et la consolidation ou redéfinition du service global.

L'analyse du processus de production de ces entreprises particulières ne peut donc se réduire à l'analyse des fonctions visant à assurer dans de bonnes conditions la production des « prestations » déjà proposées, sur la base des besoins identifiés au départ par les partenaires. Elle doit aussi porter sur les fonctions d'innovation et de création permanente de nouvelles prestations, et donc sur les modalités de fonctionnement rétroactif, modalités qui devraient inclure les « clients » (ou partenaires), les usagers et les agents de production des services eux-mêmes.

Le descriptif sommaire des différentes séquences<sup>12</sup> du processus productif dont nous présentons le schéma à la fin du chapitre traduit l'importance des boucles de rétroaction dans cette phase de construction progressive du (des) service(s) déjà proposé(s) ou en gestation.

<sup>10</sup> La direction de PPV93 note d'ailleurs que l'un des critères de recrutement des encadrants est « d'avoir un parcours professionnel qui leur a permis d'acquérir une expérience dans la conduite de projet, la gestion du personnel et la formation, ainsi qu'une connaissance des publics de l'insertion. » rapport d'activité PPV93, p 7

<sup>11</sup> Les jeunes promus continuent à être sous statut Emploi jeune.

<sup>12</sup> Sur le schéma nous avons utilisé une codification de type S1, S2, S3 qui renvoie à ce terme de séquence, qui évite, nous semble-t-il, d'induire une lecture trop chronologique du schéma. Dans la suite du rapport, nous utiliserons cependant indifféremment les termes de séquence et de phase, pour alléger le texte.

Si les principales séquences du processus socio-productif semblent s'enchaîner selon une logique chronologique quand l'on s'attache à décrire la mise en place d'un dispositif particulier, le maintien et le développement global de l'activité reposent sur la capacité des différentes catégories d'acteurs (CA, direction, encadrement, agents de production) de s'investir en parallèle sur plusieurs phases du processus, qui s'alimentent réciproquement. Lorsqu'on entrera dans l'analyse des emplois (2ème partie), on verra que leur positionnement sur les segments du processus donne à voir des différences notables dans le mode d'occupation de postes dont les intitulés peuvent être similaires.

- Alors qu'une vision par le haut (via le club Partenaires pour la Ville) laisserait penser que la phase initiale « d'élaboration du concept » relève de la seule responsabilité du club lui-même, Acadie suggère qu'en fait cette phase est le résultat d'une rencontre entre des projets esquissés localement par les représentants des opérateurs sur le territoire considéré et des pistes de travail tracées par ces mêmes opérateurs au niveau le plus central, auquel se situe la représentation dans le club PPV. Bien qu'initiale, cette phase n'est pas moins réinvestie en permanence par les partenaires, dont les débats internes (et notamment ceux liés à l'usage des mesures Emplois jeunes) rejaillissent à la fois sur le contenu du concept lui-même, et sur leur niveau d'investissement dans le partenariat.
- La deuxième séquence qui correspond à la phase de « construction des associations locales » n'est jamais achevée non plus : les discussions engagées par les partenaires autour de la taille optimum de l'association d'une part, et les besoins à satisfaire dans le cadre d'une configuration d'acteurs elle-même évolutive d'autre part, conduisent en effet à des reconfigurations possibles des associations elles-mêmes et des moyens dont elles doivent être dotées. L'évolution de la stratégie de développement de CGEP, avec la perspective d'autonomisation, au plan juridique et politique, de certains sites, illustre bien la dimension récurrente de cette étape du processus productif, à laquelle participent à la fois les CA et les directions, avec leur staff.
- Dans chacune des structures, la séquence S3, de « *négociation de commandes, de missions particulières et formalisation contractuelle* », mobilise de manière permanente l'énergie de la plupart des cadres dont la mission de développement est indissociable des autres missions plus gestionnaires qu'ils peuvent avoir. Si cette préoccupation est largement partagée, les discussions portant sur la traduction des nouvelles missions en termes d'engagements contractuels d'une part, et de convention avec la DRTEFP d'autre part, sont plutôt menées et finalisées soit par la direction elle-même, soit par un cadre de staff qui développe des compétences spécifiques en matière juridique et administrative.
- En parallèle à cette troisième phase, les encadrants travaillent pour traduire en termes opérationnels les nouvelles missions : il s'agit de construire concrètement le dispositif d'intervention (configuration de l'équipe, horaires d'intervention, plannings de travail, itinéraires etc.) et de prévoir les conditions matérielles d'accueil des agents sur les sites. La séquence S4 (« *traduction des commandes en dispositifs opérationnels* ») fait l'objet d'itérations successives, la prise en compte des contraintes opérationnelles et réglementaires ne manquant pas d'avoir des répercussions sur le contenu des contrats passés avec le « client ». C'est en s'appuyant sur les remarques et suggestions des agents de production que les encadrants de proximité vont pouvoir proposer un cadre de travail tenant compte de l'ensemble de ces contraintes.
- Une fois le dispositif cadré, à la fois sur le plan de ses finalités et de ses modes opératoires, il reste à produire le service au quotidien (S 5) : cela suppose à la fois l'intervention concrète des agents sur le terrain, la mobilisation de certains salariés sur des fonctions de contrôle pour s'assurer de l'effectivité et de la qualité du service rendu, et la prise en compte des besoins de régulation d'équipe (organisation de briefings réguliers par exemple). A cette étape du processus, les acteurs essentiels sont les agents de proximité et les encadrants de proximité.
- Le processus étant autant un processus de production que d'innovation en matière de service, les propositions, réflexions, critiques, suggestions venant du terrain, c'est à dire à la fois des agents de production eux-mêmes et de leur encadrement de proximité, doivent irriguer toute la structure : pour asseoir leur légitimité, les associations prestataires doivent en effet faire la preuve de leur rapidité de réaction et de la pertinence des réponses proposées. Des relais doivent être trouvés, via le Conseil d'administration d'une part, et les clients d'autre part, pour consolider l'existant, soutenir les

initiatives du terrain et donner corps, en termes d'aménagement ou d'extension des commandes initiales, et de nouvelles commandes, à la mission générale de l'association.

Compte tenu de leur ambition commune qui est de se positionner comme un nouvel opérateur incontournable de la restauration de la convivialité sur les espaces publics, les associations se placent le plus souvent comme force de proposition, et tentent de renverser, à leur avantage, la position de sous-traitance dans laquelle certains partenaires les confinent de fait. Elles ne peuvent se contenter de répondre à des sollicitations et doivent construire, dans le cadre d'un patient travail de relation au quotidien avec de multiples interlocuteurs, à la fois les questions et les réponses à ces questions.

Aujourd'hui on peut affirmer que cette posture exige de mettre en place des procédures de bouclage serré entre l'action de terrain et la négociation des nouveaux services, leur conception et leur évaluation. De ce point de vue, nous faisons l'hypothèse que tous les modèles organisationnels ne sont pas équivalents : ceux qui ont introduit une division du travail assez développée entre encadrement des jeunes sur le terrain et conception des services semblent avoir plus de difficultés que ceux qui ont une ligne hiérarchique raccourcie, à organiser les remontées du terrain pour développer l'innovation en matière de service.

Le fait de proposer un schéma générique de ce processus socio-productif (voir 4<sup>ème</sup> partie : dossier ETED) des nouveaux services urbains va nous permettre de mieux faire percevoir où et dans quels termes peuvent se poser les questions relatives aux limites du champ d'intervention des différentes catégories d'emplois répertoriées dans ces structures. L'exercice consistant à demander aux titulaires d'emploi où ils positionnent leur intervention dans ce schéma a d'ailleurs permis de prendre la mesure de l'impact des différents modèles d'organisation du travail précédemment décrits.

On représente sur ce schéma les principales séquences du processus de production du service. Comme dans toute entreprise le processus principal fonctionne grâce à des processus d'appui tels que GRH, gestion financière et comptable, valorisation/communication etc. Ils sont mentionnés pour mémoire en italique sur le schéma et ne font pas l'objet d'un traitement détaillé.





## Deuxième Partie

---

### Les emplois/métiers en construction



## 1. L'encadrant de proximité, pierre angulaire de la production des nouveaux services

Le rôle des personnels d'encadrement des nouveaux services est à la fois central et complexe, qu'il s'agisse du volet développement de leur activité (relations aux partenaires/clients notamment) ou du volet encadrement de proximité d'équipes constituées d'agents relativement éloignés de la culture du salariat et inexpérimentés en termes de métier.

### 1.1. Du contrôleur qualité à l'encadrant technique, les contours de l'emploi s'élargissent

Les encadrants de proximité exercent des fonctions d'encadrement de terrain, sont responsables de la bonne exécution du service attendu des agents de proximité et à ce titre responsables du fonctionnement quotidien d'une ou plusieurs équipes de travail. Compte tenu des différences importantes constatées en matière d'organisation du travail entre les trois associations, la dénomination des postes de ces encadrants ainsi que leur niveau de rémunération sont assez variables (encadrant technique à PPV93, contrôleur qualité à PPV 92, encadrant de site et agent de maîtrise à CGEP). Au moment où nous avons mené l'enquête, ils avaient cependant en commun de ne pas appartenir statutairement à la catégorie des « cadres » si on définit celle-ci par la cotisation à une caisse de cadre en matière de retraite. L'usage du terme « encadrant » pourrait donc paraître abusif à certains, pour des agents positionnés plutôt au niveau « agent de maîtrise », mais il nous a semblé préférable de mettre l'accent sur les fonctions assumées que sur le statut d'emploi. La question du statut de ces personnels relève des choix opérés (sous contrainte budgétaire) par les associations, et ils peuvent être amenés à évoluer à l'occasion de l'application d'une convention collective.

Certaines séquences du processus de production du service<sup>13</sup> sont prises en charge de manière partagée, avec des nuances importantes selon les modes d'organisation, entre les chargés de mission (responsable production, responsable exploitation, responsable développement, responsable formation) et les encadrants de proximité : c'est le cas en particulier des séquences « négociation des commandes de missions particulières » (S3), « traduction des missions en dispositifs opérationnels » (S4), et « remontées aux partenaires » (S6). Cependant, même lorsque des postes spécialisés sur ces types de missions existent, les cadres de terrain participent d'une manière ou d'une autre à leur réalisation : ainsi, si les chargés de développement ont la tâche spécifique de formaliser les commandes, de leur donner un cadre contractuel, les encadrants de terrain sont sollicités partout pour faire émerger, en s'appuyant sur leurs connaissances précises du travail quotidien des agents de proximité, et de leur environnement immédiat, de nouveaux services à rendre, ou des modifications à apporter à ceux existants. De la même manière, si un responsable production (ou exploitation) a la responsabilité de l'établissement des plannings de travail, il travaille avec des données sur les agents, communiquées par l'encadrant de terrain (les équipes qui marchent, les remixages à opérer etc.) et ensuite ces encadrants ont la charge de les adapter au jour le jour, pour faire face aux aléas de tous ordres.

Là où la spécialisation du travail existe, les encadrants de proximité souhaitent être associés de manière plus organisée et systématique à ces missions, car une prise en compte insuffisante des réalités de terrain peut conduire à des modes de gestion des équipes contre-productifs, avec des risques forts de démobilisation quand la question du sens de l'action ne peut être relayée sur le terrain. Par ailleurs, l'ensemble des encadrants participe aussi, à des degrés divers, aux processus d'appui tels que le processus « gestion des ressources humaines », le processus comptable et financier ou le processus valorisation (versus communication). En terme d'analyse des emplois d'encadrant de proximité, on appellera variabilité les différences constatées dans le champ d'intervention des titulaires d'emploi, lorsque ces différences renvoient à des contextes organisationnels différents.

Mais les facteurs organisationnels ne suffisent pas à expliquer les écarts constatés entre les titulaires d'emploi, dans la description du contenu de leur emploi et l'énonciation des limites de leur fonction. Les facteurs d'élasticité de l'emploi sont ceux qui concernent les individus eux-mêmes, leur profil personnel (hétérogénéité en termes d'âge, de formation, d'expérience professionnelle, d'appétence particulière etc.). De ce point de vue, force est de constater que les profils des sept encadrants de proximité sont extrêmement divers, qu'il s'agisse de leur niveau de formation (de la possession d'un doctorat de physique - bac+7 - à celle d'un bac technologique, en passant par un DUT de carrières sociales ou une maîtrise de droit) ou de leur expérience professionnelle : à dominante commerciale pour les uns en

<sup>13</sup> voir schéma du processus socio-productif 1\*\* partie § 2.2

emplois stables, d'enseignement pour un autre, de petits boulots pour deux d'entre eux, d'expériences comme comédien pour un 4ème etc. Cela conduit à une certaine élasticité des contenus d'emploi, même à l'intérieur d'un modèle organisationnel donné. On note cependant une relative cohérence entre les niveaux d'embauche et l'ampleur de la plage d'activité ouverte par l'organisation du travail : les plus hauts niveaux de formation notamment correspondent aux postes disposant d'une plus large autonomie, en particulier dans les relations avec le partenariat.

## **1.2. Une imbrication forte entre finalités productives et finalités d'insertion**

Tous les encadrants de terrain sont naturellement impliqués directement, sous une forme ou une autre dans « la mise en œuvre concrète du service » (S5), déclinée en plusieurs types d'attributions :

Les unes renvoient à une participation directe au service (test des missions, seul ou avec une équipe, tutorat des agents de proximité, sur le terrain, intervention sur incident en réponse à un appel de l'équipe), les autres à des activités de suivi/régulation/contrôle de l'activité sur le terrain et les autres enfin à de la régulation d'équipe. Il va de soi que le temps consacré effectivement à ces différentes attributions varie beaucoup selon le degré d'implication de l'encadrant de proximité sur les autres séquences :

- soit pour les contacts avec les partenaires dans le cadre des « remontées » (S6) et des « commandes de mission particulières » (S3) car ces relations sont consommatrices en temps,
- soit dans le cadre de leur contribution au processus de GRH (S'), notamment dans son volet administration lié à la fonction personnel, qui nécessite une grande régularité dans la réalisation de tâches assez fastidieuses : vérification des feuilles de pointage, transmission des autorisation d'absence, des demandes de congé, etc.

Mais ce qu'il faut souligner avant tout, c'est l'imbrication forte de ces différents types d'attributions, et la grande difficulté dans laquelle on se trouve à distinguer dans ces emplois, les tâches qui relèvent de la finalité productive de l'association, de celles qui relèvent de sa finalité en terme d'insertion. Compte tenu de la synergie entre les différentes dimensions de l'emploi d'encadrant, il nous est apparu difficile de vouloir trop les dissocier, sauf à prendre le risque d'un appauvrissement de la structure et de la qualité du service : ainsi l'aspect régulation / débriefing, de la séquence « Mise en œuvre du service » (S5), est à la fois sur le volet « qualité de la production » et sur le volet « développement » (« ajustement des missions en cours » notamment). Mais il participe aussi du processus d'appui GRH, dont une des finalités importantes est la valorisation du travail des jeunes agents et la formalisation de leurs savoir-faire<sup>14</sup>. Les entretiens montrent en effet clairement que les encadrants de proximité jouent un rôle décisif dans l'intégration des leurs jeunes agents dans le monde du travail, et qu'ils assument, de fait, un rôle de tuteur, à la fois du point de vue des apprentissages de savoirs faire et de savoirs être, mais aussi du point de vue de la valorisation du travail et de la participation à l'émergence du nouveau métier.

### *1.2.1. Assurer la qualité du service pour conserver les missions*

Cet objectif, fixé aux encadrants par les directions, est bien intégré par ces derniers qui se sont appropriés cet impératif économique (conserver les missions), à la fois pour pérenniser les emplois des jeunes et leurs propres emplois. Confrontés quotidiennement aux représentants des partenaires au niveau du terrain (les cadres responsables d'unités locales) ils ont rapidement perçu qu'aucun de leurs « clients » n'était prêt à prendre en charge durablement le financement de postes de travail dont l'impact serait inexistant en termes d'amélioration de la qualité du service offert à sa clientèle. Si quelques jeunes agents ont pu penser, au début du dispositif, qu'ils bénéficieraient d'une garantie d'emploi de 5 ans, liée au statut d'emploi aidé, les difficultés auxquelles les associations se sont heurtées pour élargir le partenariat et asseoir plus fermement les emplois dans un cadre mutualisé, ont montré aux cadres de proximité la fragilité des dispositifs. La satisfaction des partenaires / financeurs (les « clients ») est apparu à la fois comme un levier pour convaincre d'autres partenaires potentiels à s'engager, et obtenir le renouvellement et l'extension des missions de la part du principal financeur.

Les coûts générés par la mise en place d'un prestataire extérieur, doté d'un certain nombre d'emplois « non productifs » (direction, administration, et encadrement) sont en effet répercutés sur les clients, sur la base de 50 F de l'heure de mise à disposition. Dans le cas de postes de travail non mutualisés, le client

---

<sup>14</sup> Dans le « tableau des démarches », qu'on pourra trouver en annexe du dossier ETED, nous avons noté systématiquement, en regard de chacune des attributions, les deux types de finalités poursuivies : celles qui relèvent de la production du service et celles qui relèvent de l'insertion des jeunes.

assume ce coût pour la totalité du temps de travail des agents affectés à son secteur (ils sont tous embauchés à plein temps) au lieu de partager avec d'autres ce coût. La comparaison avec le coût d'environ 20 F de l'heure<sup>15</sup> d'un emploi jeune géré en direct par l'entreprise utilisatrice est alors très défavorable à l'externalisation, au moins dans une approche gestionnaire de court terme. Dans ces conditions, les responsables d'unités locales (gare, ligne, centre bus, agence locale) confrontés à différents modes de réponses possibles peuvent se retirer d'un dispositif qui ne leur garantit pas un certain niveau de fiabilité.

La fonction de « contrôle qualité » assumée par les encadrants de proximité vise a minima à garantir au client la présence des agents aux lieux et horaires prévus dans la convention. Cela suppose d'agir sur deux volets : d'une part, limiter l'absentéisme, dans la mesure où le service ne peut être maintenu que si les équipes de travail comptent a minima deux agents et d'autre part, s'assurer de l'effectivité de l'activité tout au long de la journée pour les agents ayant pris leur service.

Le premier volet est sans aucun doute le plus difficile à traiter, car il relève bien moins de l'élaboration de procédures (de sanctions pour absences non justifiées notamment) que de l'élaboration du sens de l'activité, de son enrichissement, car le facteur essentiel de présentéisme, en particulier pour les agents n'assumant pas de charges de famille, c'est l'intérêt qu'ils peuvent trouver à leur travail. Sur les dispositifs les plus mutualisés, où le contenu des emplois s'enrichit régulièrement et où la valeur sociale ajoutée par la présence des agents est reconnue, l'absentéisme est très significativement moindre que sur les dispositifs pauvres et monocentrés.

Sur le second volet, la tâche des encadrants est plus ou moins facilitée par la configuration du dispositif : lorsque les agents tournent dans une cité ou un quartier, ils entretiennent des contacts réguliers avec de nombreux autres professionnels (à telle heure on passe dire bonjour à l'animateur du FJT, à telle autre on a rendez-vous avec les personnes âgées de la maison de retraite etc.) qui peuvent témoigner de leur passage, s'inquiéter de leur absence etc. Par ailleurs, les représentants locaux des partenaires peuvent effectuer eux-mêmes certains contrôles d'effectivité, directement ou par l'intermédiaire de leurs propres salariés de terrain. La multiplicité des acteurs impliqués dans le dispositif et le croisement de leur regard joue indéniablement dans le sens d'une régulation du travail des équipes.

En l'absence d'un tel réseau de coopération, les agents peuvent se permettre de disparaître du terrain de longs moments sans que cela se remarque immédiatement, notamment lorsqu'aucun encadrant de proximité n'est présent sur le site. Dans les dispositifs d'accompagnement bus, les agents ne sont présents que sur de courts tronçons de parcours, et sautent d'un bus à l'autre, selon des plannings qui bougent fréquemment, et que les machinistes du réseau ne détiennent pas : ils se contentent de prendre acte de la présence des API en donnant les informations nécessaires au remplissage de la feuille de route. Celle-ci sert d'outil principal de contrôle de réalisation de la tournée et atteste de la présence des membres de l'équipe, à différents moments de la journée (dans certains dispositifs, les API doivent la signer toutes les heures). Mais de nombreux « arrangements » restent possibles au sein des mini-équipes, soit sur la base d'une réelle complicité entre ses membres, soit dans le cadre de rapports de force instaurés sous la menace de représailles : certaines équipes ont pu être amenées ainsi à couvrir un de leurs membres qui pointait mais se dispensait de la réalisation de la tournée. Dans d'autres cas c'est l'équipe toute entière qui s'aménageait des « pauses » non prévues dans le planning.

Si ces types de comportement nous ont été rapportés, c'est parce qu'ils ont été mis à jour par l'encadrement de terrain, chargé d'opérer des contrôles impromptus tout au long de la tournée, pour vérifier la concordance entre les émargements de la feuille de route et la présence effective des agents. Il ne faudrait cependant pas en surestimer la fréquence ni la spécificité : bien d'autres salariés travaillant de manière itinérante en petites équipes autonomes s'aménagent ainsi de façon plus ou moins régulière, des modes de fonctionnement poreux, laissant place à des pauses individuelles ou collectives jamais signalées dans les rapports journaliers d'activité. Si dans le cas des API il est tentant, compte tenu du profil des agents, de voir dans ces pratiques un indicateur de leur faible niveau de professionnalisme et de l'absence de repères individuels et collectifs sur les « devoirs » liés au statut de salariés, on ne peut ignorer qu'elles peuvent parfois être développées par des professionnels expérimentés ayant développé

---

<sup>15</sup> 12 F environ minimum correspondant à 20 % du SMIC, plus les surcoûts liés au tutorat et au renforcement de l'encadrement de proximité.

une culture de résistance au travail prescrit et de préservation de marges d'autonomie dans l'organisation de la journée de travail.

Dans ce rôle de contrôle, l'encadrant de terrain est amené à élaborer des stratégies qui évoluent en fonction de l'histoire des dispositifs et des différentes équipes : il doit apprécier en effet dans quels cas le signalement d'une situation de non respect des consignes risque d'être productive et dans quel cas elle risque d'être improductive, du point de vue de la recherche d'une meilleure qualité de la prestation d'une part et de la professionnalisation des agents d'autre part. Il est en permanence à la recherche d'un point d'équilibre entre une politique incitative basée sur le dialogue avec les agents, dans une optique « compréhensive » et « éducative », et une politique plus répressive, basée sur l'application des sanctions prévues par l'organisation (notamment retenues sur salaire).

Lorsque l'organisation ne prévoit pas de réflexion collective sur les missions de leur entreprise et ses perspectives, notamment sur la tension existant parfois entre mission d'insertion et production de service, les encadrants de terrain ne vont disposer que d'éléments disparates, parfois contradictoires<sup>16</sup>, pour construire leur propre stratégie d'intervention, qui vont s'avérer assez différentes d'un individu à l'autre, en fonction notamment des finalités principales que chacun attribue au dispositif PPV.

### *1.2.2. Développer les missions pour enrichir l'activité et pérenniser les emplois*

Quel que soit le positionnement du poste d'encadrant de proximité dans l'organisation du travail, les responsables d'association insistent généralement<sup>17</sup> sur la mission de développement qui leur est confiée<sup>18</sup> : placés au contact des agents de production du service et des responsables locaux des entreprises partenaires, les encadrants ne sont-ils pas les mieux placés en effet pour assurer une veille permanente sur les demandes plus ou moins clairement exprimées des « clients » ? Qu'il s'agisse de ceux avec lesquels l'association travaille déjà, ou des « clients potentiels » qu'ils sont amenés à croiser, soit dans des réunions institutionnelles auxquelles ils participent<sup>19</sup> ou directement sur le terrain, dans le cadre d'une stratégie volontaire de démarchage<sup>20</sup>. Cette veille, ils peuvent la faire également sur la base des comptes rendus d'activité qui remontent de leurs équipes, à condition que ces remontées soient organisées et que les suggestions des agents fassent l'objet d'un approfondissement, d'abord collectif puis d'un travail propre de l'encadrant qui seul peut prendre les contacts nécessaires à la mise en forme de projets de nouveaux partenariats.

Pour mener à bien cette mission, les encadrants de proximité ne disposent pourtant pas tous des mêmes atouts : ceux qui sont exclus, du fait de certaines formes de division du travail, de la réflexion collective sur la stratégie de leur entreprise, ne peuvent avoir une vision claire des types de « marchés » potentiels entrant dans le champ de leur association, compte tenu des limites posées par le législateur au champ des activités éligibles au titre du dispositif Emploi jeune. Ainsi, il semble que dans les territoires riches (type La Défense), la plupart des pistes soulevées la première année se soient heurtées à des fins de non recevoir de la part de la direction de l'association, au nom des risques de concurrence avec tel ou tel autre type d'opérateur. Ailleurs ce sont des questions d'absence, de légitimité à rencontrer les partenaires qui peuvent entraver cette mission : comment faire s'exprimer les besoins des clients si les encadrants de terrain ne sont pas associés aux contacts institutionnels noués avec eux ? S'il ne leur est pas reconnu le droit de prendre langue directement avec eux, de passer du temps à les rencontrer individuellement,

---

<sup>16</sup> Nous avons pu juger, lors des discussions organisées autour de la présentation du tableau des démarches, de l'existence d'un débat récurrent autour de la stratégie d'application du cadre de contraintes élaboré par l'entreprise : l'énoncé de la finalité intermédiaire « donner un cadre de travail qui soit structurant sans être rigide » a en effet déclenché chaque fois des discussions importantes, à la fois entre des représentants des partenaires diversement impliqués dans le projet (concepteurs et cadres opérationnels) et entre les différents types de cadres dans les associations.

<sup>17</sup> PPV 92 semblerait cependant faire exception, à en croire les contrôleurs qualité rencontrés, alors que les propos de certains cadres de direction laissent penser qu'ils sont incités également à agir en ce sens.

<sup>18</sup> Lorsque les encadrants de proximité ne s'approprient pas explicitement cette mission, les responsables ont tendance à l'expliquer plutôt comme le résultat d'un déficit de compétences et d'implication professionnelle que comme la conséquence d'un mode d'organisation du travail « taylorisé ».

<sup>19</sup> Les encadrants de St Denis participent par exemple à des réunions de type « politique de la ville » organisées à l'initiative de la ville.

<sup>20</sup> Les encadrants de La Défense ont ainsi « démarché » systématiquement les entreprises commerciales (petites et grandes) environnantes, ainsi qu'un certain nombre de sièges de grandes entreprises sur la dalle.

pour mieux comprendre leurs attentes, les faire réfléchir aux possibilités de mutualisation, dans une logique de développement territorial.

Si les encadrants se sont largement appropriés cette mission de développement de l'activité, ce n'est pas uniquement par souci de contribuer à la viabilité économique de leur structure : à travers les nouvelles missions, ce qu'ils ambitionnent également, c'est d'offrir plus de diversité de contenu d'emploi aux agents, soit en enrichissant les emplois existant de nouvelles missions, soit en créant de nouveaux postes de travail, dont la composition différencierait des emplois existant, permettant ainsi aux agents d'acquérir une diversité d'expériences en passant d'un dispositif à l'autre. Conscients des risques de routinisation rapide de certaines missions, ils voient dans la diversification des activités un enjeu important en termes de (re)motivation des agents et de professionnalisation.

### *1.2.3. Professionnaliser les jeunes dans l'emploi pour assurer la qualité du service*

La troisième mission importante que disent assumer les encadrants de proximité, c'est l'accompagnement des agents dans le processus de professionnalisation. Tous perçoivent intuitivement le rôle important qu'ils jouent en ce domaine et peuvent en donner quelques illustrations, notamment en insistant sur le rôle de référent qu'ils jouent, en tant qu'adulte « intégré » dans un milieu professionnel composé exclusivement de jeunes peu (ou pas du tout) familiers de la culture du salariat. Lorsqu'ils parviennent à instaurer des relations de confiance avec les agents, le dialogue qu'ils engagent, individuellement ou collectivement avec eux, a souvent pour objet de leur faire prendre la mesure du niveau d'exigence attendu aujourd'hui de n'importe quel salarié, en matière de respect des contraintes du cadre de travail (horaires et règlement intérieur), mais aussi d'investissement dans le travail (autonomie, mobilisation etc.). Leur souci est à la fois de faire progresser leur équipe dans l'adoption de comportements professionnels, en termes de fiabilité, tout en visant l'acquisition de compétences techniques leur permettant de valoriser leur expérience ultérieurement et de positionner les jeunes salariés en interrogation permanente sur la qualité du service rendu.

#### *1.2.3.1. Transmettre la culture du salariat avec ses devoirs et ses droits*

La composition particulière (homogénéité du point de vue de l'âge et de l'inexpérience) des équipes placées sous leur responsabilité implique de la part des encadrants un patient travail d'initiation à la culture du salariat, sans disposer du relais que constitue habituellement la culture d'entreprise, au sens de culture d'une entreprise donnée : parce qu'elles sont récentes et qu'elles ne s'inscrivent dans aucune branche d'activité établie, les associations empruntent à divers univers : culture des entreprises de transport, de celles des services aux entreprises, du service public, des entreprises d'insertion, etc. Ce patchwork peut avoir des dominantes, et celles qui ont utilisées les emplois ville (PPV92) ou ont pris le relais de dispositifs de gestion de CES (CGEP) ont des difficultés à rompre avec la culture de l'insertion, dans laquelle un certain nombre de leurs salariés se sont réfugiés. Par ailleurs, alors que la plupart des activités assumées par les jeunes agents les conduisent à des contacts permanents avec les salariés de grandes entreprises à statut, les encadrants doivent veiller à ce qu'ils ne s'approprient trop exclusivement ce type de culture d'entreprise. En effet, dans ces entreprises là, non seulement les textes qui régissent les droits et devoirs des salariés sont distincts du code du travail mais l'équilibre qu'ils instaurent entre ces droits et ces devoirs est plus favorable aux salariés que dans la majorité des entreprises de service du secteur privé, univers auquel ils appartiennent de fait.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines de l'association, à court terme, l'appropriation par les jeunes, de la culture du travail des « statutaires » représente en effet un danger de tension très important, dans la mesure où l'association n'a absolument pas les moyens de « s'aligner », en termes de droits sociaux, sur les entreprises partenaires. Par ailleurs, si le projet de l'association est vraiment de s'imposer comme un nouvel opérateur urbain spécifique, intervenant selon une logique différente des autres opérateurs, l'appropriation prématurée par les jeunes du contenu professionnel de la culture des partenaires (culture du transport, avec sa composante commerciale, culture de l'habitat social, avec sa composante gestionnaire etc.) peut constituer un obstacle à la construction de cette nouvelle culture d'intervention territoriale, dans laquelle l'agent est supposé défendre d'abord les intérêts de la population avant de défendre les intérêts d'une entreprise ou d'une institution.

Pour accompagner les jeunes agents dans leur découverte des droits et devoirs du salarié, le choix a été fait de faire appel à des encadrants venant d'autres univers professionnels que ceux des entreprises à



statut<sup>21</sup>. Plus que d'une connaissance théorique du droit social, il est attendu d'eux une diversité d'expériences professionnelles, qui leur permette de relativiser, exemples à l'appui, la dureté des conditions d'emploi dont se plaignent un certain nombre de jeunes salariés, qu'il s'agisse de leurs conditions de travail ou de leur niveau de rémunération. Si les associations attendent des encadrants cette capacité à aider les jeunes salariés à mesurer l'écart entre le modèle d'emploi renvoyé par les agents statutaires et la réalité vécue par des millions d'autres salariés, ce n'est pas pour autant qu'elles leur fixent comme objectif de réduire toute velléité de contestation de la part des salariés : il y a en effet dans le processus de construction collective de la contestation, qui suppose de s'organiser, d'élaborer des revendications et de définir des priorités, des apprentissages sociaux tout à fait intéressants, qui peuvent être transférés utilement dans la pratique professionnelle des salariés.

Avant même que ne se structurent des formes de représentation collective des salariés, les encadrants se sont fait le relais, auprès de leur direction, d'un certain nombre de revendications jugées légitimes, comme celle par exemple de pouvoir disposer d'un local équipé de vestiaires et d'un équipement de base (frigo et micro-onde) permettant de prendre un repas chaud.

D'ailleurs toutes les associations ont voulu considérer positivement le mouvement de mise en place d'élection de délégués du personnel, qu'il fasse ou non suite à un premier conflit. Selon la qualité de la relation que les encadrants de terrain avaient noués avec les agents, ils ont été plus ou moins associés par ces derniers à leur démarche de prise de parole collective et leurs conseils ont été plus ou moins recherchés. Certains ont ainsi été amenés à accompagner aussi les jeunes salariés dans cette étape particulière d'intégration au salariat, en les aidant notamment à faire preuve d'un certain réalisme dans les revendications à défendre en priorité.

#### *1.2.3.2. Favoriser des apprentissages sur le tas*

Aucun des encadrants recrutés dans cette première phase du dispositif n'avait exercé précédemment un emploi de même nature que celui tenu par les agents de proximité, ni même un emploi voisin, de type agent d'accueil ou d'information. Tous ou presque en revanche avaient une expérience soit dans le domaine des services relationnels, qu'il s'agisse de la formation, de l'animation, de l'éducation spécialisée, de la médecine ou de la médiation judiciaire, soit dans le domaine commercial. C'est donc sur la base de leurs expériences diverses de la relation à l'autre (le destinataire du service, le client), transposées dans le cadre particulier que constitue l'espace public, qu'ils ont jeté les bases de ce que pouvaient être les bonnes pratiques professionnelles des personnels qu'ils encadraient.

Mais dans cette phase de construction des missions, c'est en participant aux tournées, en passant du temps avec les jeunes agents sur le terrain qu'ils ont pu à la fois instaurer un certain nombre de règles de comportements professionnels, comme celui des salutations systématiques des différents agents qu'ils sont amenés à côtoyer dans le travail, comme celui de l'éclatement de l'équipe pour occuper au mieux l'espace ou de l'usage des règles de politesse non seulement dans la phase d'ouverture de la relation mais aussi dans la phase de clôture, quelle que soit la manière dont elle s'est déroulée ou encore la discrétion et la retenue dans les échanges impromptus avec les membres de son réseau familial ou amical. Autant que des réflexions sur la manière de traiter un événement, de conduire un dialogue, ce dont ils ont besoin en effet, c'est qu'on les aide à acquérir, lors des périodes de présence vigilante, des comportements qui leur permettent de se faire identifier comme des interlocuteurs potentiels, professionnels et disponibles.

#### *1.2.3.3. Faire émerger les savoirs du métier*

Une des missions tout à fait essentielle des cadres, dans le contexte du dispositif Nouveaux services Emplois jeunes, c'est de contribuer à la formalisation des savoirs et savoirs faire mis en œuvre, parfois d'emblée, d'autre fois progressivement, par des agents réputés pour la majorité d'entre eux « non qualifiés », dans la mesure où ils n'ont aucun diplôme professionnel, et pourtant embauchés sur la base de certaines compétences relationnelles détenues du fait de leur origine sociale et de leur histoire personnelle. Cet objectif concerne au premier chef le cadre responsable des ressources humaines, et c'est au plus près du terrain qu'un patient travail d'élaboration, d'accouchement des savoirs peut se

---

<sup>21</sup> D'autres associations, constituées par les mêmes partenaires, comme les compagnons du Voyage, fonctionnent avec un encadrement mis à disposition par les entreprises à statut.

mener : il suppose d'abord de la part des encadrants de proximité une attitude de modestie et de respect par rapport au travail des agents, qui doit transparaître dans leur capacité d'écoute et de formulation progressive des bonnes pratiques d'une part et des connaissances mobilisées d'autre part.

S'il est important qu'ils sachent repérer lui-même, sur le terrain, ces savoirs faire en situation, il est sans doute encore plus important qu'ils se dotent d'outils adéquats à un balayage systématique des pratiques professionnelles des équipes : cela suppose non seulement de dégager les temps de réunion nécessaires à des échanges productifs, mais aussi d'adopter une démarche qui favorise l'expression de ces savoirs. La démarche proposée par B. Schwartz à un certain nombre d'agents de médiation de St Denis (et d'autres villes comme Belfort ou Grenoble), qui consiste à leur faire décrire chaque semaine quelques uns des situations marquantes vécues au cours de la semaine écoulée (« les cas »), à partir de quelques questions simples<sup>22</sup>, pourrait être utilement réappropriée par les encadrants de proximité : ils pourraient ainsi se constituer un stock « de cas » à partir desquels organiser un travail d'analyse des réponses produites par les agents, de confrontation de différents modes de résolution qui, mis en regard des résultats obtenus, pourrait conduire à établir quelques uns des savoirs faire essentiels du métier. Parmi les outils utiles à la phase de mise en lumière des savoirs mobilisés par les agents dans la résolution d'un problème donné, le questionnement ETED<sup>23</sup> à l'origine de la production du tableau des démarches, pourrait également s'avérer d'un usage pertinent pour l'encadrant.

Ce travail de description fine de l'activité et de formalisation des compétences mises en œuvre par les agents ne peut que contribuer à maintenir leur mobilisation et leur intérêt pour des activités qu'ils ont tendance à rapidement considérer comme répétitives ou routinières, alors qu'une analyse fine et très contextualisée des situations permet de récuser cette impression de routinisation et de mettre en valeur les nombreuses micro-décisions qui sous-tendent la construction de toute réponse pertinente, dans des services qui ne sont pas standardisables. Mais pour que l'effet de ce travail soit durable, encore faut-il qu'il soit accompagné d'un processus de valorisation au-delà du groupe des agents eux-mêmes et notamment auprès des partenaires pour lesquels le service est rendu. On a ainsi pu constater les effets positifs de la reconnaissance symbolique de la valeur du travail des API par leurs collègues machinistes, lorsque l'encadrant de proximité réalisait ce travail de diffusion des compte rendus d'activité précis de son équipe.

---

<sup>22</sup> Le questionnement initial vise à faire prendre conscience à l'agent, de la valeur sociale du service rendu par son intervention. La grille d'auto analyse comporte 5 questions : 1/ de quoi s'agit-il ? 2/ Qu'avez-vous fait ?

3/ quel effet néfaste avez-vous voulu éviter ? 4/ Quel pouvait être l'effet induit par l'effet néfaste ? 5/ quels « plus » pensez-vous avoir apporté ?

<sup>23</sup> L'analyste se pose trois questions pour décrire chaque situation de travail : quelle finalité poursuit l'agent ? En faisant quoi ? et de quoi tient-il compte dans l'action ?

## Conclusion

Pour bien mesurer la complexité du travail d'accompagnement de la professionnalisation des agents de proximité, professionnalisation les encadrants de proximité on doit souligner à nouveau la spécificité de ces nouveaux opérateurs de service que sont les associations PPV, notamment au regard :

- de **la nature des services rendus**, parfois peu prédéfinis et qu'il faut ajuster en cours de route par rapport à la première définition contractuelle, en tenant compte du diagnostic que les jeunes et les encadrants de terrain peuvent faire par leur « présence observante »,
- de **l'absence de savoirs faire identifiés**, formalisés, prêts à être transmis, ce qui suppose un travail de construction et de formalisation important de ces savoirs faire,
- du **profil particulier de la main d'œuvre que représentent les « Emplois jeunes »** qui ne sont pas dépourvus de connaissances<sup>24</sup> (beaucoup ont un niveau scolaire moyen, autour du bac), ni de savoir faire, mais présentent en même temps des déficits importants au niveau des comportements sociaux de base.

Cet ensemble de constats nous conduit à penser qu'il existe un noyau de base d'attributions incontestables des encadrants de proximité, qui par leur association semblent favoriser au maximum la mise en place des nouveaux services et la confirmation de l'activité des jeunes agents.

L'encadrant de proximité joue un rôle essentiel, à la jonction entre d'une part, l'évolution de l'association, et en particulier, la définition des services qu'elle peut offrir, et d'autre part, les contraintes de mise en œuvre et le développement des pratiques professionnelles. Compte tenu du profil des personnes encadrées et de la nouveauté des services rendus il contribue à la double mission d'insertion dans le monde du travail et d'urgence, par la pratique et l'expérimentation, de savoirs faire spécifiques voire de nouveaux métiers.

Dans un établissement développant, dans le cadre d'un partenariat à confirmer et à étendre, des "services nouveaux" en zones urbaines difficiles, l'encadrant de proximité veille à la cohérence entre les prestations attendues et les conditions de la pratique quotidienne du personnel de son service. Il participe à la mise en place et au suivi des conditions de fonctionnement individuel et collectif permettant d'assurer in fine la réalisation de la prestation vis à vis des usagers.

Il joue un rôle essentiel dans le fonctionnement rétroactif inhérent à ce secteur des " nouveaux services ", en associant d'une part, une connaissance intime des circonstances concrètes rencontrées sur le terrain, et des pratiques développées progressivement par le personnel (EJ) et d'autre part, une contribution active au travail de direction (élaboration du projet d'établissement et ajustement, propositions de nouvelles missions, examen et proposition des modes de fonctionnement...).

Le résumé de l'emploi type, que nous présentons, définit cet emploi dans son plus grand développement<sup>25</sup>. Cet énoncé ne constitue pas pour autant une norme qui s'imposerait à tous les titulaires de cet emploi, dans la mesure où l'organisation du travail peut faire éclater les attributions de l'encadrant sur plusieurs emplois. Cependant compte tenu de la forte cohérence présentée par cet ensemble d'attributions, le fait qu'elles soient assumées par une même personne nous paraît offrir une meilleure garantie d'efficience.

---

<sup>24</sup> Le niveau de formation initial varie assez sensiblement d'un dispositif à l'autre, notamment du fait de la présence ou non d'une activité d'initiation à Internet sur le site considéré : ainsi à La Défense et au Kiosque du PIM's, le niveau de recrutement était plutôt affiché à bac+2.

<sup>25</sup> Pour une meilleure lisibilité, ce qui constitue le cœur de l'ET d'encadrant de proximité est présenté en italique, dans le résumé (se reporter au dossier ETED), les autres activités constituant des extensions par rapport à ce cœur de métier, partagé par tous les encadrants rencontrés.

## A - Le résumé de l'emploi d'Encadrant de proximité dans une structure de type PPV

### 1) Quels rôles ?

#### Finalité globale :

**L'encadrant de proximité joue un rôle important, à la jonction entre l'évolution de l'association, et en particulier la définition des services qu'elle peut offrir d'une part, et les contraintes de mise en oeuvre et le développement des pratiques professionnelles, d'autre part .**

*Compte tenu du profil des personnes encadrées et de la nouveauté des services rendus, il contribue à la double mission d'insertion dans le monde du travail et d'émergence, par la pratique et l'expérimentation, de savoirs faire spécifiques voire de nouveaux métiers.*

Dans un établissement développant - dans le cadre d'un partenariat à confirmer et à étendre - des " services nouveaux " en zones urbaines difficiles, l'encadrant de proximité veille à la cohérence entre les prestations attendues et les conditions de la pratique quotidienne du personnel de son service. Il participe à la mise en place et au suivi des conditions de fonctionnement individuel et collectif permettant d'assurer in fine la réalisation de la prestation vis à vis des usagers.

Lorsqu'il associe :

- d'une part une connaissance intime des circonstances concrètes rencontrées sur le terrain, et des pratiques développées progressivement par le personnel (EJ),
- d'autre part une contribution active au travail de direction (élaboration du projet d'établissement et ajustement, propositions de nouvelles missions, examen et proposition des modes de fonctionnement....) il joue un rôle essentiel dans le fonctionnement rétroactif inhérent à ce secteur des " nouveaux services ".

Globalement, il joue un rôle d'interface entre :

- la direction de l'association, et les partenaires, versus clients (les opérationnels)
- la direction et les usagers
- la direction et les jeunes encadrés,
- les jeunes et les personnes ressources, internes ou externes, intervenant aussi auprès des jeunes (formation, orientation et projet professionnel, accompagnement social...)

#### Les contacts avec les partenaires :

- sur le terrain, avec les agents salariés des clients/partenaires et leurs responsables opérationnels, pour tout ce qui est mise en oeuvre et régulation,
- **avec les responsables opérationnels (et parfois certains représentants « institutionnels ») pour tout ce qui est remontées, négociation d'ajustements, propositions de nouvelles prestations ou de nouvelles conditions : contacts directs ou contribution au travail de l'équipe de direction.**

Ces contacts nécessitent souvent un travail d'explicitation, d'argumentation, de persuasion, pour amener aux conditions de collaboration ou de simple réalisation du travail des jeunes. Ce sont aussi autant d'occasions de construire une cohérence territoriale de l'ensemble des missions<sup>26</sup>,

### 2) Il fait quoi ?

Dans un cadre défini par le dispositif EJ, la charte PPV, les contrats établis avec les partenaires, l'encadrant de proximité contribue avec l'équipe de direction :

- à l'examen des demandes de prestations adressées à l'association,
- aux propositions de prestations que peut faire l'association,
- à la recherche éventuelle de nouveaux partenaires.

*Il contribue avec l'équipe de direction à la gestion de l'ensemble des missions contractées et à leur mise en correspondance avec les moyens en personnel dont dispose l'association.. Il contribue à la réflexion sur le fonctionnement interne de l'association.*

Lors d'une mission nouvelle, il " prépare " celle-ci en prenant connaissance du terrain, en prenant les contacts éventuellement avec les agents salariés et responsables opérationnels partenaires, vérifie (teste parfois) la faisabilité et la pertinence des conditions associées à la mission (ex. horaires par rapport aux objectifs de la mission), négocie éventuellement des ajustements.

D'une façon générale, il met en place, pour son équipe, les conditions de mise en oeuvre des missions qui lui reviennent : planning et affectations, négociation auprès des partenaires de conditions minimales (accès possible à un bureau, à un vestiaire...) et favorise l'accueil et les collaborations éventuelles avec les agents salariés partenaires.

Il assure le suivi de la mise en oeuvre proprement dite en organisant ses propres moments de présence, les remontées systématiques au cours de réunions ou lors de moments privilégiés. Il peut intervenir à tout moment à la demande ou s'il l'estime nécessaire. Il épaulé les APP lors des moments critiques. Il apprécie et s'appuie sur toutes les opportunités lui permettant de :

- sensibiliser et amener les jeunes aux attitudes et comportements de base à avoir au travail (ponctualité, travail collectif...),
- expliciter et améliorer la pratique professionnelle (allant de l'attitude correcte à avoir devant l'utilisateur comme se tenir droit, à la maîtrise de savoirs faire élaborés comme savoir expliquer de façon claire, intervenir dans des situations difficiles, tendues...),

Lorsqu'il l'estime nécessaire, à partir de ses propres observations ou des remarques faites par les APP, il intervient auprès des partenaires (*parfois via sa direction*) pour ajuster les conditions d'une mission.

<sup>26</sup> la cohérence territoriale de l'ensemble des missions commanditées par les différents partenaires, justifie la mutualisation.

En termes de contrôle, son rôle d'encadrant s'insère entre une vocation éducative indispensable et la traduction administrative non moins indispensable du travail effectué. Qu'il s'agisse de ponctualité, de restitution fidèle des présences et événements sur les lieux de mission, de la pratique vis à vis des usagers ou vis à vis des collègues (comportement en équipe), l'encadrant, en pédagogue, est amené à apprécier, tout en respectant le règlement intérieur, ce qu'il est possible de demander à un jeune, compte tenu du point précis où il en est et de sa progression antérieure (comportementale et savoir faire).

Il rend compte de l'activité de son service auprès de l'équipe de direction et auprès des partenaires et accorde beaucoup d'attention à cet exercice qui rend lisible une " production de service " non évidente, difficile à mesurer. C'est un appui essentiel pour :

- être crédible lors de la proposition de nouvelles missions,
- être reconnu vis à vis des partenaires tout en montrant que les APP sont sur d'autres créneaux que leurs agents,
- rendre lisible aux yeux mêmes des APP le service qu'ils rendent et ainsi les valoriser.

L'encadrant de proximité est particulièrement attentif à " la raison d'être " des activités et missions demandées aux jeunes de façon à ce que leur travail ait un sens. De même, il est très attentif au respect des jeunes en tant que salariés (conditions acceptables, droit du travail). C'est pour cela qu'il veillera en particulier à la pertinence des conditions pratiques (par exemples les horaires demandés par rapport aux mouvements des usagers, étalement de l'horaire quotidien..) et aux suivis des interventions des partenaires suite aux constats effectués par les jeunes et " remontées " antérieures. Il semble que **maintenir ce sens du travail, et respecter des jeunes en tant que salariés soient des conditions indispensables, incontournables de la continuité même du dispositif.**

## 2. Les agents de production du service : les API ?

Un certain nombre d'études ont déjà été menées sur les emplois d'agent de médiation dans les transports publics<sup>27</sup> et d'autres travaux sur des emplois similaires sont en cours dans le cadre du programme Emploi jeunes. Par rapport à ces multiples investigations, notre échantillon de titulaires d'emploi privilégie le critère distinctif de l'emploi partagé (au sens de « mutualisé »), qui constitue, il faut le souligner, la principale originalité de la plupart des dispositifs mis en œuvre dans le cadre de la charte Partenaires pour la Ville. Nous avons donc centré nos investigations sur les dispositifs présentés comme tels par les trois associations<sup>28</sup> (voir encadré descriptif des dispositifs retenus).

Les observations de O. Dorbanne qui a conduit dans le même temps une étude sur l'axe « services » complètent utilement nos propres investigations. Nous renverrons donc aussi souvent que nécessaire le lecteur au rapport de l'IPRAUS<sup>29</sup>.

La fluctuation de la dénomination des nouveaux emplois constatée pour l'ensemble du programme se retrouve ici : les agents sont des « *agents d'information et de service* » (AIS) pour la CGEP à La Défense, des « *Agents de proximité et d'environnement* » (APE) pour PPV 92 et des « *agents de proximité et de prévention* » (APP) pour PPV 93. Nous introduisons à notre corps défendant une dénomination supplémentaire qui a un caractère provisoire « *l'Agent de proximité et d'information* » (API)<sup>30</sup>, cette question de dénomination devant être considérée comme sensible, au regard des enjeux en termes de reconnaissance sociale et de parcours professionnels. C'est précisément cet emploi « générique » d'API qu'il s'agit d'abord d'analyser, le principe étant d'opérer une analyse cumulative de situations singulières de travail, qui rende compte de l'ensemble des activités repérables.

<sup>27</sup> Notamment le travail d'Eric MACE sur les Grands Frères (service public, exclusion et médiation : l'expérience des « Grands Frères » de la RATP, février 97, CAIS, EHESS

<sup>28</sup> Le « kiosque Village Service » à La Défense (CGEP), le PIMS à Asnières-Gennevilliers, les sorties d'école à Gennevilliers, l'accompagnement facteur à Villeneuve-la-Garenne, (PPV92) ainsi que les dispositifs « Gare », « Floréal » et « Paris 8 » à St Denis (PPV93). L'essentiel des entretiens réalisés (32 au total <sup>28</sup>) concerne ces dispositifs, mais compte tenu du petit nombre d'agents de PPV 92 mobilisés par les dispositifs partagés (environ 10 % de l'effectif de l'association) nous avons aussi rencontré, dans cette association, quelques agents travaillant pour la RATP, en particulier ceux de la mission « bus de nuit ».

<sup>29</sup> O. Dorbanne : Emplois jeunes partagés - partenaires pour la ville, IPRAUS, mars 1999.

<sup>30</sup> Nous n'avons pas suivi sur ce point O. Dorbanne qui parle d'Agents Partenaires, car il nous a semblé préférable de donner à voir l'activité, même dans une formulation provisoire.

## Les dispositifs étudiés :

### Dispositif Gare, à St Denis :

Partenariat : entre RATP, SNCF et ville de St Denis,

Lieu : pôle d'échange multimodal de la gare de St Denis (RER et grandes lignes), qui inclut la gare, l'esplanade de la gare, la gare routière RATP, le terminus tramway et les rues avoisinantes.

Equipe /mission : Une équipe d'une douzaine d'agents, sous la responsabilité d'un encadrant technique assure la gestion et l'animation du site. Concrètement quatre mini-équipe de trois agents assurent des tournées, dont la première commence à 7 h et la dernière se termine à 20 h, qui sont constituées de séquences successives d'intervention : dans le hall de la gare et sur les quais, dans son environnement immédiat (parvis, souterrains), au centre bus en face de la gare, dans le tramway sur une partie de son trajet, dans les bus sur certaines lignes partant du centre bus et devant les deux collèges du secteur. Chaque séquence dure entre 45 mn et 1 heure 30. La nature des interventions est variée : information et aide concrète aux voyageurs (problème d'accessibilité notamment), aide à l'usage des automates pour soulager les guichets, gestion des flux d'élèves aux arrêts des bus scolaires devant les collèges et prévention des actes d'incivilité voire de malveillance, facilitation et sécurisation de la circulation du tramway, signalement des dégradations de matériel urbain et de lacunes dans la signalétique etc.

### Dispositif « Floréal »

Partenariat entre deux bailleurs sociaux (la SCIC et l'OPHLM), la ville de St Denis et la RATP

Lieu : l'espace public sur le territoire d'un grand ensemble constitué de deux cités juxtaposées autour d'un centre commercial et de quelques équipements sociaux (centre social, ludothèque, foyer de jeunes travailleurs, maison de retraite), incluant une école primaire et un collège.

Equipe/mission : 6 agents, sous la responsabilité d'un encadrant, en deux équipes aux horaires légèrement décalés assurent une présence active sur le quartier de 11 h à 19h30, sous forme de tournées rythmées par un certain nombre de rendez vous fixes avec les scolaires (sorties d'école et de collège), les enfants (fermeture ludothèque), les jeunes (foyer, centre social) et les personnes âgées (visite en fin d'après midi). En complément des gardiens d'immeuble qui n'interviennent que dans les parties communes des immeubles et des personnels des équipements sociaux qui restent cantonnés dans leurs équipements, ils sont au contact de la population sur les espaces publics et veillent sur ceux-ci au maintien de la convivialité et au respect des règles de civilité.

### Dispositif Paris VIII

Partenaires : Université, ville, RATP et EDF

Lieu : l'Université Paris VIII et la station de métro qui la dessert, ainsi que tout le quartier environnant, constitué notamment d'une grande cité, intégrée dans une zone d'habitat urbain traditionnel.

Equipe/mission : Initié à l'origine pour faciliter l'accès des nouveaux étudiants au campus qui venait d'être profondément remanié et agrandi, le dispositif s'est pérennisé dans le cadre d'un élargissement du partenariat avec la ville. L'équipe composée de 10 salariés gérés par un encadrant technique assure une présence régulière dans la station de métro Université, sur ses quais et dans les rames de la ligne 13. Ils circulent également sur l'espace du centre bus qui

jouxe la station, accompagnent quelques chauffeurs de bus sur une partie de leur parcours, déambulent autour de la faculté et dans les rues environnantes, ainsi qu'au sein de la cité Alliende. Ils assurent pour les habitants de celle-ci des permanences d'information pour le compte d'EDF et contribuent à la sécurité des enfants à proximité des écoles du quartier.

### Dispositif Village Service à La Défense :

Partenaires : Conçu dans le cadre d'un partenariat RATP, SNCF, La Poste et France Telecom, son financement relève en fait essentiellement de la RATP, même si les autres partenaires continuent à être consultés sur son fonctionnement

Lieu : pôle multimodal de La Défense, présence active sur la dalle et aux différentes sorties du métro et de la SNCF.

Equipe/mission : Il s'agit d'une première expérience d'un pôle d'information, d'orientation et de services mutualisés, proposés aux différents publics qui transitent par le pôle multimodal (salariés pressés, visiteurs désorientés, touristes, clients des grands magasins etc.), en préfiguration d'une activité de services mutualisés qui doit prendre place dans le Village Service en cours d'aménagement.. Une quinzaine d'agents, deux encadrants techniques et deux chefs d'équipe assurent une présence régulière, de 7 h 30 à 19 h 30, à la fois en postes fixes (derrière le guichet d'un kiosque d'information) et en postes itinérants. Leur activité première est l'information et la gestion des flux aux heures de pointe, l'aide à l'usage des automates et l'orientation des visiteurs sur cet espace complexe. Ils assurent également une première initiation à l'usage d'internet et ont également développé une activité d'accompagnement individualisé de visiteurs de grandes entreprises.

### Dispositif PIMS (Point d'Informations Multi-Services)

Partenaires : RATP, Poste, France Télécom

Lieu : Asnières Genevilliers 1/Gabriel Péri (au terminus de la ligne 13 de métro et de la gare routière comportant 10 lignes de bus)

Equipe/mission : les équipes de trois jeunes assurant l'ouverture de 7 heures à 20 heures, dans un local équipé d'automates de la Poste, de deux postes internet, d'un minitel, de plans...développent une mission d'information du public sur les moyens de transport, sur le quartier environnant, la localisation des services publics....

### Dispositif accompagnement de tournées de facteur

Partenaires : Poste (emplois partagés avec RATP)

Lieu : Villeneuve la Garenne/cité la Caravelle

Equipe : l'équipe de trois jeunes assure le matin (9 heures - 12 heures) l'accompagnement de la tournée ; sa mission est de faciliter la remise du courrier aux destinataires dans les meilleures conditions pour le facteur : repérage des occupants des cités (éviter les NPAI), surveillance de l'espace de la tournée, contacts avec les gardiens et autres intervenants sur la cité....

### Dispositif sortie d'école

Partenaires : ville (emploi partagé avec la RATP)

Lieu : sorties d'écoles

Equipe : l'équipe de trois jeunes qui assure l'accompagnement bus, intègre dans sa tournée la sortie d'école une demi-heure en fin de matinée et en début d'après midi. Sa mission est de favoriser la sortie d'école dans de bonnes conditions de sécurité ; elle s'accompagne d'une fonction éducative vis à vis des enfants, portant aussi bien sur les règles de circulation que de savoir vivre.

## **2.1. Présence sur le terrain et interventions ponctuelles : deux volets indissociables de l'activité des API**

(voir chaîne d'activité et tableau des démarches dans le dossier ETED)

A chaque type d'activité ont été associés les verbes d'action caractéristiques des principales finalités que poursuivent les agents. La formulation de ces finalités, qu'on appellera intermédiaires, pour les distinguer de la finalité globale de l'emploi, résulte de l'analyse du discours tenu par les agents sur leurs pratiques professionnelles et ne recoupe que très partiellement la terminologie en vigueur dans les documents ou propos émanant de l'encadrement pour définir les missions des agents : on peut noter par exemple que les notions de veille technique et de veille sociale ne figurent pas dans ce descriptif particulier de l'activité. On notera aussi que les distinctions opérées entre plusieurs finalités et les mots utilisés pour les caractériser ont fait l'objet d'un processus de validation collective par les titulaires d'emploi enquêtés<sup>31</sup>.

### *2.1.1. La prise de service*

Cette séquence de la chaîne d'activité a été peu évoquée en tant que telle par les agents mais les éléments dont on dispose par ailleurs laissent penser qu'il y a une grande diversité de situations :

- Certains disposent d'un local professionnel fixe et de vestiaires personnels (kiosque de La Défense ou PIMS), parfois obtenus non sans mal, alors que d'autres ont directement rendez-vous sur leur lieu d'intervention, le hall d'une station de métro ou le terre-plein d'une station de bus.
- Par ailleurs la présence d'un encadrant à la prise de service n'est pas acquise partout, ni pour toutes les équipes de manière homogène, compte tenu à la fois de l'amplitude horaire des journées de travail (souvent de 7 h du matin à 19 h, parfois 20 h le soir) et de l'échelonnement des horaires de prise de fonction tout au long de la matinée (7 h, 9 h, 11 h, voire midi sur certains sites) d'une part, et du mode d'organisation du travail d'autre part (un seul encadrant dans l'organisation « par projet », deux encadrants, voire plus, dans le mode d'organisation « industriel »).
- Ces deux conditions ne sont pas sans conséquences sur la façon dont sont établis les plannings d'activité et sur les modalités de leur modification. Ces plannings peuvent ainsi être établis journalièrement, hebdomadairement, voire mensuellement. Ils auront souvent à être modifiés au quotidien au moment de la prise de service pour tenir compte des effectifs présents et/ou de commandes imprévues des clients, notamment en cas de désorganisation imprévue du service (grève, incident technique etc.). Il faut souligner ici que c'est souvent à travers cet aspect de l'activité que sont évoquées, débattues, contestées les modalités de constitution des équipes ainsi que la nécessité ou non de la permanence de leur composition et des affectations.

### *2.1.2. La présence sur le terrain, une activité à part entière*

Si la présence sur le terrain est bien sûr la condition première de l'activité, elle ne se réduit pas à attendre passivement l'occurrence d'évènements nécessitant une intervention. Cette présence est active et elle nous paraît recouvrir deux grands objectifs : se faire reconnaître comme professionnel et développer sa connaissance du territoire.

**Une première partie essentielle de l'activité consiste, sur un espace donné (fermé -hall de gare- ou ouvert -rue, esplanade-) à rendre visible sa présence,** (O. Dorbane parle de « mise en scène de la visibilité »), à se faire repérer, identifier comme personne ressource, comme professionnel disponible, ouvert au contact, au dialogue avec les usagers du lieu (clients, habitants, etc.). Cette occupation du terrain peut prendre la forme d'une déambulation aléatoire ou de tournées (ou rondes) structurées sur le territoire d'action qui leur a été assigné par leur employeur, en fonction des commandes des différents clients/partenaires. Selon la configuration des espaces, les équipes (a minima deux agents, souvent trois), dotées de tenues plus ou moins distinctives (les blazers rouges le sont plus que les blousons bleus ...),

<sup>31</sup> Nous avons organisé une séance de travail dans chacune des structures, avec un groupe constitué des agents précédemment rencontrés en entretiens individuels. Une première version de la chaîne d'activité leur a été soumise de manière à ce que chacun puisse situer son activité réelle par rapport à l'emploi type et que tous puissent se retrouver dans les termes utilisés pour décrire les différents types d'activité.

élaborent des stratégies de positionnement dans l'espace en fonction de la connaissance qu'ils ont des lieux et des modes d'usage en vigueur selon les jours de la semaine et les heures de la journée. L'importance qu'accordent les agents à ce processus d'identification comme professionnel par le public se traduit parfois par des conflits portant sur la composition de leur tenue : pour les agents de proximité, elle doit à la fois faire sérieux, professionnel, et en ce sens la qualité et la couleur des vêtements qui la compose n'est pas négligeable<sup>32</sup>, sans pour autant constituer un obstacle à l'accomplissement de leur mission de dialogue, comme pourrait le faire un uniforme relevant du registre du contrôle ou de la sécurité.

L'intensité des efforts consentis par les agents pour se faire identifier va aller décroissant au fil du temps quand ils sont affectés durablement sur un même espace, une même tournée. Le fait de ne plus avoir à conquérir leur légitimité sur un territoire donné peut d'ailleurs avoir pour conséquence un certain relâchement dans leur attitude et leur mode d'occupation de l'espace (ex. constitution d'un petit groupe fermé sur lui-même, laxisme sur le port de la tenue, etc.). Le professionnalisme commence sans doute par cette capacité à maintenir une image de soi conforme aux finalités de sa présence sur le terrain lorsque la reconnaissance du public est acquise. De ce point de vue, le rôle de l'encadrement de terrain est essentiel pour les aider à acquérir ce qui doit devenir des réflexes professionnels au niveau des comportements (attitudes physiques, tenue complète, disponibilité, etc.), ce qui suppose d'engager avec les agents un véritable travail sur l'image de soi, d'autant plus important que cette image est souvent assez dégradée chez une bonne partie des débutants.

Cette occupation du terrain, cette déambulation organisée vise également un **deuxième objectif qui est de bien connaître son territoire et les populations qui le traversent** aux différents moments de la journée. Cela se traduit par une véritable stratégie d'observation pour explorer l'environnement, tant physique que social, pour y construire des systèmes de repères pérennes permettant de décrire l'espace à autrui et enregistrer les modifications de la composition des flux d'usagers, de passants... bref pour acquérir et mettre à jour un véritable savoir sur le territoire et ses occupants en fonction des jours et des heures.

Ce recueil actif d'informations passe aussi par un dialogue permanent avec les autres occupants de ces espaces, qu'ils soient professionnels (agents des services publics et des entreprises partenaires, commerçants, etc.) ou non : certaines catégories d'usagers peuvent en effet devenir des occupants quasi permanent d'un lieu (SDF, groupes de jeunes) et à ce titre détenir aussi un savoir utile sur ce lieu. L'élaboration de stratégies adaptées de prise de contact et de recueil d'information avec ces différentes catégories d'interlocuteurs est sans doute un autre aspect du professionnalisme attendu de ces agents.

Cette connaissance sur l'espace s'enrichit quand les capacités d'observation des agents sont aussi mobilisées dans une perspective de décodage des signes précurseurs, parfois ténus, de situations justifiant une intervention de leur part : un appel à l'aide muet, une bousculade inintentionnelle qui peut dégénérer, une attitude (geste, regard, parole) intolérante voire agressive, une tension grandissante dans une file d'attente à un guichet, une amorce de dégradation physique d'un lieu ou d'un équipement, etc. Les deux dimensions de l'observation (construction de savoirs et repérage de situations « à risque ») sont évidemment étroitement liées : compte tenu des lieux et des caractéristiques de leurs populations, certaines actions ou attitudes pourront prendre un sens différent et le décodage qui en sera fait par les agents n'induera pas partout le même type ou le même niveau d'intervention.

Reste que ces savoirs sur l'environnement physique et social, qui sont essentiels pour le déclenchement et la mise en oeuvre des interventions (ils en constituent en quelque sorte la « théorie »), demeurent très largement empiriques et très variables d'un individu à l'autre. La raison essentielle en est qu'ils ne sont pas (encore ?) constitués en tant que savoirs de référence formalisés et que de ce fait leur mode d'acquisition recouvre plus la confrontation à une diversité d'expériences circonstancielles qu'une appropriation systématiquement guidée sinon par un formateur, du moins par un encadrant. Il ne s'agit pas ici de minimiser l'importance fondamentale de l'expérience dans le développement de la professionnalité mais simplement de souligner que l'on ne peut en tirer tous les bénéfices que si l'on

---

<sup>32</sup> Sur les questions de la tenue, voir aussi les travaux d'I. Joseph (document RATP n° 38, 1988) et le rapport de O. Dorbane : « Dans le 93 ils ont de belles tenues Décathlon : tee-shirt, blouson, alors que nous on nous donne des merdes à trois sous, pourtant c'est la même association, c'est pas normal » ou encore « pour la tenue, elle a raison, c'est une honte, surtout les blousons, ils sentent le plastique, on a honte à les porter, ça n'encourage pas à bien travailler, ils nous considèrent pas » O. D., p 44.



prend le temps d'en tirer les leçons. La phase de retour sur l'activité réalisée devrait en être un moment privilégié (cf. § 2.1.5).

Ces deux objectifs (se rendre visible et engranger des informations sur l'environnement) ne suffisent cependant pas à occuper totalement les agents et dans de nombreux dispositifs ils regrettent la vacuité du temps passé à occuper le terrain, exprimant un très fort sentiment d'ennui et dénonçant alors l'absence d'utilité de leur présence en certains lieux et à certaines heures. Lorsque les situations d'observation passive dominent largement à leurs yeux celles d'intervention active, ils font état du malaise qu'ils ressentent alors à être dans une situation qui les expose au jugement négatif d'autrui<sup>33</sup>, autrui pouvant être selon les cas les usagers ou les salariés des entreprises partenaires qui s'interrogent à mots à peine voilés sur « l'utilité de ces Emplois jeunes qui n'ont rien à faire ». Nous reviendrons plus loin (§ 2.1.4) sur les effets néfastes de ce sentiment d'inutilité peu pris en compte par l'encadrement, notamment en termes de démotivation des agents.

### 2.1.3. Les situations d'intervention

Présents sur le terrain et déchargés d'activités techniques (à l'exception des agents d'ambiance et de netteté), les agents de proximité sont donc disponibles pour intervenir dans toutes les situations où la parole ou l'aide concrète peuvent contribuer à rendre service aux gens et à réduire les facteurs de tension à l'origine du sentiment d'insécurité. Mais au delà de cette finalité très globale, d'humanisation en quelque sorte, des services et des espaces collectifs, ou encore de restauration du lien social, les agents des associations type PPV poursuivent nous semble-t-il cinq types de finalités assez distinctes, avec des pondérations très diverses entre elles selon les sites ou les dispositifs.

#### 2.1.3.1. Faciliter les déplacements

La première de ces finalités, la plus fréquente aussi dans notre échantillon, est celle qui vise à faciliter les déplacements, d'abord bien sûr des usagers des transports, mais aussi plus largement (et plus rarement) des usagers (habitants) de la ville.

Les usagers des transports sont omniprésents pour les agents de la quasi totalité des dispositifs. Cela n'est guère étonnant dans la mesure où le dispositif PPV est porté prioritairement par un opérateur de transport urbain (la RATP) et où le terrain d'intervention des agents est largement constitué par l'espace de transport lui-même et ses environs immédiats. La facilitation des déplacements de ces usagers recouvre plusieurs aspects.

En premier lieu, les agents doivent informer les usagers sur les modalités de transport et l'une des spécificités importantes ici est la multimodalité du transport, intra-RATP d'abord (bus, métro, RER, tramway), inter-opérateurs ensuite (essentiellement avec la SNCF dans le cadre des emplois partagés). N'étant pas eux-mêmes salariés des entreprises de transport concernées (RATP et SNCF), les agents de proximité sont supposés se soucier exclusivement de l'intérêt de l'utilisateur, sans prendre en considération les intérêts commerciaux particuliers de l'un ou l'autre des transporteurs, qui peuvent s'avérer concurrents sur certaines destinations. En situation d'information dans un espace multimodal (gare à St Denis ou halle de La Défense), cette situation d'extériorité est en quelque sorte une garantie pour l'utilisateur que le conseil sera « désintéressé » : l'ensemble des possibilités pourra être énoncé, avec pour chacune ses avantages en termes de temps, de commodité et de coût.

Cela suppose bien sûr de la part de ces agents une bonne connaissance des différents réseaux et des systèmes de tarification (ex : la question des zones pour le RER, les principaux systèmes d'abonnements ou de réduction etc.), et la maîtrise de l'usage de leur documentation respective. Ce qui est une avancée notable par rapport à la situation habituelle où, à l'exception du site de La Défense, les agents de l'un et de l'autre se renvoient respectivement les clients d'un guichet à l'autre, quelquefois distants seulement de quelques mètres<sup>34</sup>, faute de disposer d'outils communs et de culture de coopération au service de l'utilisateur.

---

<sup>33</sup> Voir aussi O.Dorbane : § les métiers de la présence (p.56) et § le sale boulot (p. 64-65).

<sup>34</sup> Voir par exemple les anecdotes sur ce thème émaillant le film « changement gare du Nord »

Cette position de neutralité des agents de proximité au regard des enjeux commerciaux spécifiques des partenaires souffre dans la réalité de nombreuses exceptions : la tentation est grande, pour les cadres opérationnels qui représentent les partenaires dans les négociations des missions concrètes, d'intégrer ces agents dans leur logique productive et commerciale d'opérateur de transport. Ce qu'ils font d'ailleurs quand ils les mobilisent dans le cadre d'opérations de promotion commerciale de certains produits (le lancement de la carte Imagine'R par exemple). Même si les agents de proximité dénoncent parfois les conditions dans lesquelles on leur demande d'intervenir (simples renforts de dernière minute ou petites mains pour faire le boulot que les statutaires ne veulent pas faire), leur participation à ces opérations leur permet aussi d'enrichir leur savoir sur les prestations du client. A l'occasion de la campagne Imagine'R, certains agents tiraient même une certaine satisfaction d'en savoir plus sur le nouveau dispositif que les agents de la RATP.

Une seconde modalité d'action visant à la facilitation des déplacements est celle de l'aide concrète, physique, à l'utilisation de certains automates et au franchissement de certains obstacles. Certaines de ces actions sont fréquentes et bien répertoriées, aussi bien dans les stations ou les gares (manipulation des automates, franchissement des tourniquets etc.) qu'aux arrêts de bus (montée-descente des poussettes ou des caddies). D'autres sont plus rares, mais non moins importantes, comme la canalisation des flux d'usagers en cas de travaux, d'incident ou de grève. Il y a enfin les informations fournies aux usagers sur l'espace de transport lui-même (aussi bien sur les itinéraires sur les réseaux que sur l'orientation dans l'espace de la station ou de la gare elle-même). Sur cet aspect, la spécificité de l'intervention des API par rapport aux agents correspondants de la RATP et/ou de la SNCF, recouvre un élargissement de l'espace couvert (les API peuvent renseigner très au delà du seul espace de transport et de ses environs immédiats) et une possibilité d'accompagnement individualisé des personnes dans cet espace plus large. Cette dernière possibilité peut varier considérablement d'un dispositif à l'autre : en dehors de quelques cas particuliers, précisément définis et devenus habituels (comme l'accompagnement quotidien d'un mal voyant dans sa traversée de La Défense, ou l'aide apportée ponctuellement à une personne en fauteuil roulant pour sortir d'une gare), les accompagnements individuels, à pied, d'une personne vers sa destination (hôpital, foyer familial, hôtel, praticien etc.) sont dans certains cas plus tolérés que suscités. Et les initiatives des agents en ce domaine doivent souvent être justifiées a posteriori, notamment par l'état de fragilité de la personne accompagnée (enfant isolé ou personne âgée désorientée). D'autant plus si elles ont conduit l'agent à sortir de son territoire d'intervention ou à se séparer de son équipe. A La Défense, il semble toutefois qu'une activité d'accompagnement individuel de clients ou d'invités de grandes entreprises présentes sur la dalle puisse se développer dans le cadre de contrats passés avec ces entreprises, le service étant dans ce cas gratuit pour la personne pilotée sur le site. Mais jusque là un seul organisme, spécialisé dans la prestation de salles de réunion, fait appel aux agents de site de la CGEP pour diriger les participants vers leurs locaux. Et la prestation consiste plus en une information délivrée à la sortie des tourniquets qu'à un accompagnement individualisé ou de petits groupes. Cette modalité intermédiaire fait d'ailleurs l'objet de nombreuses critiques de la part des agents de site qui réclament une concertation avec le client sur le contenu de la prestation.

Dans le cadre de cette finalité de facilitation des déplacements des usagers des transports, les API perçoivent les actions qu'ils effectuent comme très proches des activités habituelles des agents statutaires des opérateurs de transport (« *on fait la même chose qu'eux* » et même « *on en fait plus qu'eux ... on prend plus le temps pour renseigner ... on accompagne les gens ... quand il y a une grève, c'est nous qui sommes en première ligne face aux usagers ...* »).

Ce type d'actions peut concerner plus largement les usagers de la ville, ceci cependant plus rarement, de façon moins systématique et formelle. Dans cet espace, les initiatives ne sont pas sans risque pour les agents, car ils peuvent se trouver privés d'assurance professionnelle en cas d'incident et de plainte à leur encontre de la personne aidée ou de son entourage. C'est le cas notamment des accompagnements informels pratiqués parfois avec certains jeunes enfants sur le trajet de l'école à leur domicile. Ce type de service correspond pourtant à des besoins dans certains dispositifs, mais le problème de la concurrence avec d'autres opérateurs de service se pose et semble empêcher leur contractualisation : en matière d'accompagnement individuel en transport en commun une association (les Compagnons du Voyage<sup>35</sup>, partenariale elle aussi) détient une sorte de monopole lié à son antériorité et sa spécialisation. Et pour les accompagnements à pied dans la ville, de personnes âgées (service demandé par les résidents de la

---

<sup>35</sup> Fondée en 1992, par la RATP et la SNCF, qui mettent à sa disposition des cadres qui assurent la gestion de l'association et l'encadrement des agents d'accompagnements, tous en emplois aidés (CES, CEC et emplois jeunes)

maison de retraite de la cité Floréal par exemple) ou d'enfants, on relève là du champ de l'aide à domicile ou des emplois familiaux, qui proposent ces services sous forme payante, les clients individuels pouvant bénéficier par ailleurs d'une prise en charge partielle du coût par les caisses de protection sociale et par l'Etat via les exonérations fiscales.

### *2.1.3.2. Favoriser l'accès aux ressources locales*

Les agents de proximité se construisent, au cours de leur déambulation, une bonne connaissance de leur territoire, on l'a dit. De plus, ils sont nombreux à habiter dans les villes où ils travaillent, ou pour le moins à en connaître les principaux équipements (scolaires, commerciaux, de loisirs etc.) pour les avoir fréquentés, comme usagers, dans leur adolescence. Ils sont donc généralement détenteurs d'un savoir assez dense, non seulement sur le site où ils interviennent, mais plus généralement sur la ou les villes avec lesquelles la population de ce site entretient des liens de proximité. Cet atout leur permet souvent d'être en mesure de répondre, au niveau de leur équipe, à toutes sortes de questions concernant les ressources de cet environnement : qu'il s'agisse des ressources institutionnelles (où dois-je m'adresser pour trouver un emploi ou une formation ?) touristiques (qu'y a-t-il d'intéressant à voir par ici ?), commerciales (où trouver un fleuriste Interflora ? une maroquinerie ?), sanitaires (y-a-t-il une pharmacie ou un cabinet médical dans le coin ?), ou encore culturelles (le cinéma le plus proche ? un musée intéressant ?).

Il est intéressant de noter que cette mission là, de renseignement tous azimuts pourrait-on dire, ne figure explicitement dans aucun des profils de postes initialement construits et ne fait l'objet d'aucune commande particulière de la part des clients : ce sont les titulaires d'emploi qui se la sont progressivement attribuée, au fil des sollicitations dont ils ont fait l'objet. Sur certains sites, comme à La Défense, elle a même pris une dimension assez centrale dans le discours tenu par les agents sur leur emploi, quelques uns allant même jusqu'à parler du kiosque comme d'un mini office de tourisme. Ces agents ont d'ailleurs progressivement outillé cette mission, en se procurant la programmation des salles de cinéma installées sur le site, des manifestations en tous genre accueillies au CNIT, des expositions présentées dans l'Arche etc. Ils s'appuient aussi sur la compétence détenue par certains d'entre eux en matière de navigation sur le web pour se faire fort de pouvoir répondre à presque toutes les questions relatives aux ressources locales, le local devenant alors une notion assez extensive, renvoyant à minima à Paris dans son ensemble. Pour illustrer l'éventail des informations qu'ils peuvent être amenés à rechercher, l'un d'eux a cité l'exemple de ce passant leur demandant conseil pour réveillonner à Paris à un prix abordable ! Les observations réalisées sur place conduisent cependant à s'interroger sur la place réellement prise par ce registre d'interpellation du public, dans une journée habituelle de travail. Sans doute faut-il lire, au travers de l'importance accordée par les agents de site à ce type d'intervention, une déclaration d'intention sur ce que pourrait devenir (ou devrait) leur emploi, si on leur donnait les moyens d'être clairement positionnés sur ce registre, celui-ci constituant une base d'identification professionnelle (les métiers du tourisme) assez attractive pour nombre d'entre eux, notamment ceux qui ont des compétences particulières en langues.

Contrairement à La Défense où la promotion des activités culturelles ou de loisirs développées sur le site relève de l'initiative des agents, ailleurs, comme dans la cité Floréal à St Denis, c'est dans le cadre d'un collectif d'intervenants socioculturels, auxquels les agents de proximité sont associés, que leur implication a été imaginée et organisée : c'est ainsi qu'ils ont été amenés à tenir un stand d'information, pendant les vacances d'été, pour faire connaître aux jeunes et aux familles les activités de loisir et de détente (sorties à la mer par exemple) proposées par les différents équipements socioculturels de la cité et/ou de la ville. Ce sont également eux qui se sont chargés de la diffusion, par voie d'affichage dans les halls d'immeuble (ou même de tracts dans les boîtes à lettre), de l'information relative aux manifestations les plus importantes.

Discutée dans le cadre du collectif des intervenants sociaux, intégrée dans une stratégie globale de valorisation de la politique locale d'animation des quartiers, la contribution à la diffusion de l'information s'est inscrite naturellement dans l'activité habituelle de déambulation des agents de proximité au sein de la cité. Aucun de ceux que nous avons rencontré n'a contesté l'utilité de cette tâche ni la légitimité de leur participation concrète à ce type d'opération, aucun ne s'est plaint d'avoir été à cette occasion utilisé comme « petite main » par des professionnels installés qui se déchargeraient sur eux du « sale boulot », contrairement à d'autres opérations, où des tâches tout à fait similaires en apparence, sont contestées et dépréciées compte tenu du contexte dans lequel elles se déroulent.

Si ces activités d'information « hors domaine du transport » relèvent pour l'essentiel d'initiatives prises par les équipes elles-mêmes, en revanche dans quelques dispositifs ce sont les entreprises partenaires, comme la Poste ou EDF, qui ont positionné la prestation des agents de proximité sur le registre de l'amélioration des relations entre leurs services et les usagers. Ainsi le Point Multi-services géré par une équipe de PPV 92 permet -il aux habitants de réaliser certaines opérations simples (timbrage, retrait liquide à un DAB) en passant, (le PIMS est implanté dans une plate-forme bus) qui leur évite des déplacements inutiles et l'attente aux guichets du bureau de poste. Cette structure a vocation par ailleurs à élargir son partenariat avec d'autres types d'institutions pour lesquelles elle pourrait proposer aussi certains services de base (retrait de formulaires ou dépôt de dossiers par exemple, prise de rendez-vous etc.), mais pour l'instant, c'est essentiellement par le biais d'un accès aux sites internet de ces institutions que s'opérationnalise cette finalité qui vise à rapprocher les services publics de leurs usagers : c'est le cas par exemple de la consultation des offres d'emploi de l'ANPE, que les agents proposent aux demandeurs d'emploi qui demandent une initiation à l'usage d'internet.

Un peu dans le même esprit, on peut évoquer les permanences tenues par certains agents dans des grands ensembles pour le compte d'EDF, avec comme objectif d'aider les habitants à comprendre leur facture, à s'interroger sur leur consommation et leur abonnement (est-il adapté au type de consommation ?) à cibler plus précisément leur éventuelle réclamation pour s'adresser ensuite au bon interlocuteur à l'agence locale. Les agents concernés par ce type d'activité reçoivent au préalable une formation de quelques jours pour connaître le fonctionnement de l'agence locale et les principes de facturation et disposent d'un correspondant identifié auquel ils peuvent faire appel. Dans l'esprit des emplois partagés, il ne s'agit pas de spécialiser des agents dans le traitement du pré contentieux d'EDF, (ce qui peut être le cas ailleurs, comme à Orléans avec l'association DJASE), mais d'élargir le champ de compétences d'une équipe sur un territoire donné. Malgré la dimension limitée de cette coopération, les relations établies à cette occasion avec l'agence locale EDF vont pouvoir constituer une nouvelle ressource potentielle pour l'association, mobilisable dans d'autres situations par d'autres agents que ceux directement concernés par la permanence.

### *2.1.3.3. Contribuer à améliorer le cadre de vie*

Cette finalité n'est pas organisatrice de l'action des agents sur tous les sites. Elle n'est identifiée en tant que telle que là où elle donne lieu à des procédures de « veille technique » précises, outillées : dans les gares ou les stations de métro, avec une surveillance systématique du bon fonctionnement de certains automates, ou dans les cités avec des fiches de signalement de tout équipement collectif défectueux ou présentant un danger (ex. jeux d'enfants), des espaces particulièrement sales ou encombrés, des nouveaux graffitis etc. Pour les autres, elle n'est pas reconnue comme une préoccupation orientant leur activité professionnelle, même si tous les agents conviennent intervenir exceptionnellement, à la manière de n'importe quel usager, (mais est-ce vraiment le cas, compte tenu de la connaissance qu'ils ont du lieu et des interlocuteurs pertinents ?), pour signaler un danger imminent ou la saleté inhabituelle d'un espace de circulation public.

C'est parce que la finalité des signalements effectués est l'amélioration du cadre de vie que les agents en charge de la veille technique sont très attentifs aux suites données à leur action : ils attendent donc des réactions rapides des services techniques spécialisés interpellés, ce qui a amené certaines équipes à raccourcir les circuits d'information remontante, en se constituant un réseau de correspondants dans ces services, joignables téléphoniquement à certaines heures de la journée. Les fiches de signalement papier sont cependant remplies quand même et archivées, de manière à garder une trace de l'interpellation et justifier une relance ultérieure en cas de non intervention dans un délai raisonnable. Les agents perçoivent clairement que l'amélioration notable, perceptible par les usagers (habitants) de la qualité des espaces publics peut contribuer fortement à donner du sens à leur action et légitimer leur déambulation, « nez au vent », sur un territoire donné.

En participant à la requalification de certains espaces, ils visent aussi la requalification des populations qui les occupent : leur présence est d'ailleurs interprétée comme un signe que « la ville s'intéresse à eux et à leurs enfants », mais si elle ne se traduit par aucune amélioration concrète, c'est d'abord leur propre crédibilité qui est en cause. Et l'utilité sociale de leur emploi qui pourrait être contestée, à terme, par la population. A l'abri de ce type de risque, les professionnels des services concernés, qui ont à gérer un certain nombre d'autres contraintes, ne peuvent avoir la même perception du temps de réaction qu'ils

ont : attendre quelques jours pour faire disparaître un graffiti peut être jugé normal par le service technique, alors que l'agent de prévention pourra s'inquiéter de ses répercussions possibles, notamment lorsqu'il est injurieux pour une partie de la population. Nous avons rencontré ainsi un agent qui vivait dans l'angoisse qu'un jeune de la cité des Francmoisis ne lise un graffiti provocateur et ne décide une expédition punitive, qui pourrait relancer la violence entre cités. Seule la connaissance respective des missions des uns et des autres, mais aussi des cadres de contraintes qui pèsent sur leur activité respective, peut contribuer à éviter que tensions et incompréhensions ne s'installent entre les équipes de terrain et les services centralisés. C'est ce qu'a bien compris la ville de St Denis, qui propose un stage d'une semaine au sein de ses services techniques, aux agents de proximité intervenant sur les quartiers.

#### 2.1.3.4. *Sécuriser les espaces publics*

Tous les agents rencontrés reconnaissent que leur simple présence sur le terrain (dans les transports urbains et sur l'espace public) contribue, de fait, à sécuriser les usagers et à éviter certains passages à l'acte en matière de délinquance (picpocket, vol à l'arraché etc.) et d'incivilité (dégradations, violence gratuite etc.) à l'endroit où ils se trouvent, au moment où ils s'y trouvent. Bien que leurs limites d'intervention sur le terrain de la sécurité soient très vite connus des perturbateurs potentiels de l'ordre public (petits dealers, racketteurs, etc.), ces derniers, qui préfèrent l'ombre à la lumière, ont tendance à transférer leurs activités illicites ailleurs dès que des agents de proximité sont affectés sur leur territoire (exemple de l'esplanade de la gare de St Denis). Il peut arriver cependant lorsque les équipes sont réduites et constituées d'agents appartenant aux mêmes quartiers que les délinquants, que la peur des représailles conduise ces agents à « fermer les yeux », notamment en matière de trafic de drogue : une sorte de cohabitation peut ainsi s'installer dans certains cas, les dealers se contentant de procéder avec plus de discrétion qu'à l'habitude lorsque les agents sont présents. Cette stratégie d'évitement des activités de deal par les agents de proximité est d'ailleurs parfaitement argumentée par ces derniers et légitimée par leurs employeurs qui ne leur demandent aucun zèle particulier en ce domaine : ceux-ci s'accordent à penser en effet que la sécurité de leurs salariés passe avant tout et qu'il n'est pas question de faire prendre des risques inutiles à des agents aussi démunis sur le plan des moyens et des compétences statutaires.

En revanche la majorité<sup>36</sup> des agents rencontrés s'estiment mandatés pour intervenir lorsqu'ils sont témoins d'incivilités courantes, celles qui contribuent largement à provoquer le sentiment d'insécurité : provocations verbales, dégradations de matériel public, irrespect des personnes (notamment des salariés assurant le service public) ou des règles d'usage du service (fraude par exemple). Mais leur intervention se borne assez souvent au rappel des règles (interdiction de fumer, présenter un titre de transport par exemple), leur statut ne leur permettant pas de contraindre leur interlocuteur à se plier à la règle. Par rapport à cette réalité, les agents sont assez partagés, quelques-uns manifestant le souhait de disposer de certains attributs leur permettant d'être en position de force dans la relation (l'assermentation et le droit de verbaliser par exemple dans les transports), d'autres, plus nombreux nous semble-il, préférant maintenir un positionnement exclusivement préventif, en misant sur le temps et la répétition des messages dans le cadre du dialogue pour modifier certains comportements. S'ils ont quelques doutes sur l'efficacité à long terme de cette stratégie avec les jeunes adultes, en revanche ils ont de nombreux exemples d'amélioration significative du comportement collectif de jeunes scolaires : telle sortie d'école s'effectue désormais dans le calme, telle ligne a retrouvé une certaine tranquillité à midi et à 17 h.

S'ils se reconnaissent dans une formulation telle que « intervient pour éviter des situations de violence », en revanche ils récusent une formulation de type « s'interpose pour éviter une situation de violence », car le verbe s'interposer les renverrait plus selon eux à un mode d'intervention avec le corps qu'avec la parole, contrairement à ce qu'ils s'efforcent de faire. Aucun ne nie cependant qu'il peut leur arriver, exceptionnellement, de séparer physiquement deux personnes impliquées dans une altercation, lorsque les conditions s'y prêtent : âge des protagonistes, nature et importance du groupe constitué autour d'eux, caractéristiques des agents constituant l'équipe etc. Leur compétence en ce domaine réside plus dans leur capacité à décoder les signes avant-coureurs de l'incident leur permettant d'intervenir très tôt pour calmer le jeu, en isolant si possible les protagonistes, que dans leur maîtrise physique de certains sports de combat, qui ne constitue d'ailleurs, en aucun cas, un critère de recrutement, à la différence de la plupart des métiers de la sécurité.

---

<sup>36</sup> Et cela quelques soient les dispositifs concernés, sauf le Village Service de La Défense, où les agents de site ne se sont pas retrouvés dans les verbes d'action déclinant cette finalité, même s'ils admettaient le rôle dissuasif de leur présence.

### 2.1.3.5. Restaurer les règles de civilité, éduquer les enfants

Les employeurs et leurs clients/partenaires évoquent fréquemment la dimension éducative de la fonction des agents de proximité, sans utiliser pour autant ce terme, absent des quelques descriptifs d'emploi que nous avons consulté : ils s'accordent en effet à considérer que ce qui distingue l'intervention des agents de proximité de celle d'autres agents à vocation plus répressive, c'est que les API doivent s'efforcer de faire comprendre l'utilité des règles, qu'il s'agisse des règles spécifiques liées à l'usage de tel ou tel service ou plus largement des règles de civilité, qui permettent aux hommes de vivre ensemble au quotidien, de communiquer, d'établir des relations sociales. On doit noter d'ailleurs que le groupe d'employeurs qui a participé avec l'Education nationale à la « fabrication » du CAP « agent de prévention et de médiation » a validé l'inscription de cette dimension éducative dans la finalité globale de cet emploi<sup>37</sup>. En ce qui nous concerne, compte tenu des nombreux exemples apportés par les jeunes dans le récit de leur activité professionnelle, il nous a semblé également opportun de retenir dans un premier temps une finalité de type éducatif, assez globale : ils ont été nombreux en effet à évoquer des situations où ils sont amenés à ne pas se contenter d'un simple « rappel des règles », peu efficace à leurs yeux, mais plutôt à rechercher l'établissement d'un dialogue permettant d'expliquer le sens de ces règles et leur utilité à la fois pour les individus et pour la société. Nous avons donc isolé une finalité que nous avons formulé ainsi : « contribuer à l'éducation des citoyens dans leurs rapports à la ville et aux services publics ».

Nous avons été surpris de voir à quel point cette formulation dérangeait les agents réunis lors des séances de restitution/validation : si la plupart d'entre eux, avec des nuances selon les dispositifs, ont convenu avoir une préoccupation éducative dans les relations qu'ils nouent avec les enfants en âge scolaire, ils ont très majoritairement nié avoir une telle ambition dans les relations fugaces qu'ils entretiennent avec les adultes, ou même les jeunes (ceux de leur génération, celle des 18/25) : les efforts qu'ils font pour restaurer des règles de civilité minimales dans les relations de service, comme dire systématiquement bonjour à un interlocuteur qui a omis cette étape dans sa prise de contact servicielle, répondraient plus selon eux à la nécessité de se faire respecter du public, en tant que professionnels et en tant que personnes, la plupart d'entre eux souffrant d'un déficit d'image lié à leur appartenance à des minorités ethniques peu représentées dans les professions de contact à la clientèle. S'ils tirent une certaine satisfaction à obliger ainsi nombre d'interlocuteurs pris en défaut à se rappeler les usages, surtout lorsqu'ils portent les signes de leur appartenance aux classes supérieures de la société<sup>38</sup>, ils n'ont pas pour autant le sentiment (ni la prétention) de participer à l'éducation (ou plutôt à la rééducation) de ces gens. Le changement de comportement immédiat qu'ils obtiennent, comme le fait d'enlever ses pieds d'une banquette ou d'éteindre sa cigarette dans un espace où il est interdit de fumer, ne leur apparaît pas comme porteur d'un changement plus durable : « quand on n'est pas là, on ne voit pas ce qu'ils font, mais pour moi, ils font comme avant ». Faire acquérir cette sorte de réflexe pavlovien aux usagers (uniforme PPV en vue = respect des usages) est déjà pour eux un objectif en soi, qui suffit à donner du sens à leur présence, dans la mesure où cela contribue à améliorer, ici et maintenant, les conditions d'accueil et de prise en charge des usagers.

En revanche, tous ceux qui sont impliqués dans des missions durables d'encadrement de scolaires, dans les bus ou à la sortie des établissements, disent avoir pour objectif de leur faire acquérir un certain nombre de valeurs et de règles de vie en société que les familles défaillantes ne transmettent plus : la politesse, le respect d'autrui et de son travail, le respect du bien collectif, la liberté de pensée et d'expression, et sa contrepartie la tolérance, l'écoute mutuelle, la fierté qu'on peut avoir à gagner sa vie honnêtement etc. Ils sont même nombreux à estimer que cette finalité là est essentielle, que c'est en travaillant à cela qu'ils contribueront véritablement à l'amélioration de la situation sur la durée, tout en se déclarant parfois effrayés eux mêmes de l'importance du travail qu'il y a à faire compte tenu de l'absence totale de repères chez les plus jeunes.

---

<sup>37</sup> La finalité globale de l'emploi correspondant à ce CAP est rédigée ainsi : il contribue à l'établissement ou au maintien du lien social, au confort des usagers, à la sécurité du patrimoine et des personnes. Dans le cadre des missions confiées par son employeur, il exerce une action préventive et éducative en liaison avec les partenaires sociaux.

<sup>38</sup> L'absence de respect, pour ne pas dire parfois la morgue dont font preuve certains « cadres sup. en costume/cravate » envers les employés des services d'information ou d'accueil etc. est assez souvent évoquée par les agents rencontrés, notamment ceux du site de La Défense.

#### 2.1.4. L'absence d'intervention

Il nous faut insister à nouveau sur les effets déstabilisateurs de ces longs moments où il ne se passe pas grand chose, où les agents semblent condamnés à l'inaction, parce qu'aucune opportunité d'intervention ne se présente à eux : plusieurs fois évoqués, en particulier par les agents qui font de l'accompagnement bus à longueur de journée (ou de demi journée), sur des lignes qui desservent des quartiers tranquilles (notamment l'après-midi, aux heures où les enfants sont en classe), ces plages d'(in)activité sont difficiles à vivre, dans la mesure où les agents ne perçoivent pas l'utilité de leur présence, à cet endroit là, à ce moment là. Bien que la conscience d'être « en service » soit maintenue par un cadre de contraintes administratives (comme le remplissage de la feuille de tournée, sa signature obligatoire à horaires réguliers, le port de la tenue etc.), c'est le sens même de leur travail qui finit par s'estomper lorsque ces situations se reproduisent régulièrement. Certains éprouvent alors des difficultés à maintenir des comportements, professionnels et adoptent une certaine désinvolture, au niveau des attitudes (position assise, voire « avachie », ou des interactions langagières, au sein de l'équipe (interpellations familières, disputes) ou avec des interlocuteurs personnels, via notamment le téléphone portable dont l'usage privé est pourtant en principe interdit pendant le service.

Ce laisser aller va contribuer à détériorer leur image dans le public et chez les professionnels auprès desquels ils sont placés, ce qui en retour va renforcer le sentiment de dévalorisation dont ils se sentent l'objet. Pour se défendre face à ce risque de dévalorisation de leur emploi, ils vont avoir tendance à remettre en cause d'abord les choix opérés par leur employeur, ou plutôt par les commanditaires, en ce qui concerne leur affectation sur un espace donné, sur un créneau horaire donné, alors qu'ils « pourraient être bien plus utiles ailleurs ».

Les structures employeurs et les clients ne peuvent ignorer les critiques relatives à l'utilité de telle ou telle tournée (ou station fixe) : il leur revient d'abord de réexaminer les raisons qui les ont amenés à demander la présence des agents, à construire cette mission<sup>39</sup>, d'en vérifier la pertinence et de développer une argumentation aussi étayée que possible, notamment en objectivant l'amélioration du service rendu aux usagers grâce à cette présence. Certains aménagements peuvent également être négociés pour réduire ces « temps morts ». Mais il leur revient surtout de professionnaliser ces phases de « présence sans intervention », en outillant autant que faire se peut les agents, dans le cadre d'une démarche formative, pour maintenir leur vigilance, exercer leur sens de l'observation, développer des capacités de restitution et capitalisation des informations sur l'environnement glanées au fil de cette simple « occupation du terrain ».

Il y a bien d'autres emplois, dont personne ne remet en cause l'utilité et dont les coûts sont parfaitement assumés par les employeurs (ou les clients quand ils interviennent en prestation de service) où la prévention des aléas ou des risques se traduit par une activité de veille, en apparence seulement inactive (agents travaillant en salle de contrôle dans des industries hautement automatisées, guetteurs dans la prévention des feux de forêt ou plus près d'eux, agents de sécurité affectés à la surveillance d'un site). Il ne serait sans doute pas inutile de rappeler quelques unes de ces réalités, voire de donner l'opportunité aux agents de s'y confronter concrètement dans le cadre d'une action formative.

#### 2.1.5. Le compte rendu d'activité et la réflexion sur les pratiques

Tous les encadrants rencontrés s'accordent à souligner l'utilité des séances de débriefing, comme on aime désormais appeler ces réunions d'équipe hebdomadaires, (voire quotidiennes dans certains services), au cours desquelles on balaye le programme de travail de la période à venir, après avoir fait le bilan de la période achevée. Et pourtant rares sont ceux qui mettent réellement en pratique avec régularité ce type de réunion avec leur équipe : il est vrai qu'il ne leur est pas facile de trouver le moment adéquat, dans la mesure où la plupart des dispositifs tournent avec des équipes successives, dont les prises de service et les heures de repos s'étalent dans la journée, dont l'amplitude totale peut aller de 7 h à 20 h et même 22 h dans certains cas (bus de nuit à PPV 92).

Compte tenu de ces contraintes, le temps consacré à cette activité a tendance à se réduire au fil des mois, entraînant une conception de plus en plus institutionnelle et descendante de l'information

<sup>39</sup> Encore faudrait-il pour cela que ces encadrants n'aient pas le sentiment dans ce cas là de jouer contre leur association et contre la pérennisation des emplois à laquelle ils sont censés contribuer par le développement de l'activité. cf. point 1 du chapitre.

échangée pendant ces réunions : d'un échange à double sens, où la parole est essentiellement donnée aux agents pour commenter leur activité, mettre en valeur leur travail et les initiatives qu'ils ont pu prendre, on passe souvent à des réunions d'information où les encadrants transmettent les consignes de l'employeur et des clients, commentent les plannings et enregistrent les réclamations des agents, qu'ils transmettent ensuite à la Direction. Nombre d'agents il est vrai nous ont indiqué qu'à mesure que les dispositifs prenaient de l'ancienneté, ils ne voyaient plus l'intérêt d'évoquer des activités qui se routinisaient progressivement : au bout de quelques mois sur un site, l'essentiel de leurs interventions semblaient connues et répertoriées et ne méritaient plus, selon eux, qu'on les commente en détail. Seules les interventions originales, relativement exceptionnelles devenaient alors dignes d'intérêt et faisaient encore l'objet d'un compte rendu, souvent écrit, dans les petits carnets qui servent de main courante de l'activité de chacun, ou de la mini équipe quand il y a un pilote ou un chef d'équipe.

En matière de compte rendu d'activité, il semble d'ailleurs que ce soit l'écrit, sous cette forme de main courante où sont enregistrés les événements de façon brute et concise, qui domine sur l'oral. La restitution régulière, souvent en fin de semaine, des carnets personnels des agents aux encadrants reste en effet une pratique assez répandue, même quand les réunions s'espacent ou se réduisent à une brève rencontre au cours de laquelle sont communiquées quelques informations aux agents, avec leurs plannings de la semaine. Une autre forme d'écrit assez rudimentaire est également assez familière de ces agents : il s'agit des compte rendus d'observation retranscrit sur les grilles prévues à cet effet, à destination des services compétents chargés de la maintenance des installations ou de la propreté et de la sécurité physique des espaces publics. Cette retranscription est en principe l'occasion d'un travail collectif d'élaboration, au cours duquel les agents doivent s'efforcer à la clarté et à la précision des messages destinés aux partenaires. Certains ont d'ailleurs réalisé eux mêmes, une autre maquette de la grille, pour améliorer sa convivialité et sa facilité d'exploitation.

Ces matériaux bruts sont rarement retravaillés par les agents eux-mêmes : il revient le plus souvent aux encadrants de proximité de faire à partir de ces notes prises à la volée, et de ces documents de veille technique, une synthèse mensuelle de l'activité, à destination de la direction de l'association et parfois des clients, en valorisant les initiatives nouvelles et les pistes de nouveaux services qu'elles peuvent suggérer.

D'une manière générale on a pu constater combien l'injonction à l'innovation, à l'enrichissement de leur emploi, dont les jeunes sont l'objet, est faiblement outillée dans la pratique : peu de jeunes sont associés à la rédaction du rapport ou sollicités véritablement pour participer à une analyse collective de l'activité et en tirer des leçons, soit en termes de savoirs faire, soit en termes de développement de l'activité. Le seul exemple de participation effective des agents au rapport mensuel d'activité est à mettre au compte d'une petite équipe qui s'est retrouvée sans encadrant pendant deux mois : un des agents (masculin !) ayant une formation de secrétariat (niveau BTS), a mis ses compétences rédactionnelles au service de l'équipe et s'est substitué au cadre manquant pour produire quand même un rapport de l'activité réalisée pendant l'été. Une fois cette démarche enclenchée, il a initié toute l'équipe au maniement des outils bureautiques et chacun peut ainsi participer à établir une première version de rapport mensuel d'activité, à partir d'un cadre préétabli.

Lorsque l'organisation des remontées de l'activité est défaillante durablement, les agents compensent cette carence en improvisant, de manière spontanée, des débriefings d'équipes, en fin de service ou en fin de semaine, pour évoquer leur fonctionnement collectif, les incidents auxquels ils ont été confrontés, leurs motifs de satisfaction mais aussi d'insatisfaction etc. Mais l'absence d'un tiers régulateur pèse sur la tonalité des débats et ne favorise ni la prise de recul par rapport à l'action ni l'obtention d'un consensus sur les comportements et savoirs faire professionnels à promouvoir. Le risque est grand que ces moments de parole collective ne se réduisent progressivement à un ressassement de leurs motifs d'insatisfaction et débouchent sur la structuration d'une stratégie revendicative, qui va traduire en revendications matérielles (rémunération, horaires, gratuité de la carte orange etc.) leur besoin légitime de reconnaissance professionnelle.

Il arrive aussi que les formes de la concertation soient respectées, que les agents soient sollicités pour donner leur avis, faire des propositions, mais que rien de ce qu'ils proposent n'aboutisse, sans qu'ils aient d'informations précises sur les raisons qui conduisent la structure à ignorer ou rejeter leurs suggestions. En l'absence de toute perspective d'enrichissement du contenu du travail, de diversification des services, d'élargissement du partenariat, l'inquiétude sur leur avenir va conduire les agents à changer d'interlocuteur, à passer outre l'encadrement de terrain pour interpeller directement les responsables de



la structure, en s'adressant au directeur, voire au président de l'association à l'occasion d'une Assemblée générale ou d'une autre manifestation publique, sur un mode essentiellement revendicatif.

## **2.2. Multiplicité des interlocuteurs et diversité des types de relation dessinent un réseau relationnel complexe**

(voir schéma et tableau des relations, dans le dossier ETED)

Le schéma des relations, en forme de soleil, permet de prendre la mesure des nombreux types d'interlocuteurs auxquels ont à faire les agents dans l'exercice de leurs fonctions. Il permet également de visualiser rapidement le contenu différent de chacune des relations, par catégorie d'interlocuteur. Nous allons maintenant essayer de caractériser ces types de relation, tout en mettant en lumière les difficultés particulières que peuvent rencontrer les agents sur le terrain dans la gestion de ce réseau de relations.

Pour l'analyse fine des modes d'établissement de la relation, du choix des registres de communication et de l'importance accordée au respect de la civilité, nous renvoyons le lecteur aux analyses en termes d'interactions produites par O. Dorbane, dans son chapitre consacré aux compétences relationnelles<sup>40</sup>. Notre contribution à l'analyse de la dimension relationnelle de ces activités vise plutôt ici à distinguer des types de relation en fonction de la finalité poursuivie et du public visé. Les deux approches pourront être lues en écho l'une de l'autre.

### *2.2.1. Les relations avec les usagers*

Qu'il s'agisse de passants sur l'espace public ou d'usagers d'un service collectif (transport, EDF, logement social etc.) les personnes auxquelles ont à faire les agents au quotidien peuvent être classées en trois grandes catégories :

- a/ Celles qui ne connaissent pas suffisamment leur environnement,
- b/ Celles qui ne respectent pas les règles du comportement social,
- c/ Celles qui ont besoin d'être rassurées sur leur aire de vie.

a/ Parmi les personnes qui méconnaissent leur environnement, on peut distinguer deux groupes : celles qui le méconnaissent sous l'angle géographique et celles qui en méconnaissent les règles d'utilisation (procédures et procédés). Dans les deux cas, l'agent entre en relation avec l'utilisateur pour pallier cette méconnaissance et lui éviter ainsi de perdre trop de temps à rechercher les informations utiles pour s'approprier cet environnement : il est plus simple de demander son chemin à quelqu'un qui connaît bien le territoire concerné que de chercher un plan de la ville, de s'y situer et de reconstituer l'itinéraire théorique permettant d'accéder au lieu visé. A condition cependant que les indications fournies par cette personne soient fiables et opérationnelles, ce qui suppose quand même que le registre de communication et le mode d'exposition soient adaptés au public renseigné, en particulier qu'il tienne compte des repères dont il dispose déjà sur l'espace considéré ou sur les matériels utilisés (familiarité avec les icônes par exemple). Dans ce cas de figure, la relation qui s'établit est bien une relation servicielle, le temps gagné par l'utilisateur pouvant justifier a posteriori l'utilité de l'emploi, ce qui ne veut pas dire que ce dernier soit prêt à payer lui-même le service pour ce gain de temps, sauf cas tout à fait particulier, comme on pourrait le rencontrer sur un espace consacré aux affaires comme La Défense.

b/ Il va de soi que les relations établies avec les personnes qui ne respectent pas les règles ne relèvent pas du même registre, puisque dans ce cas l'interlocuteur n'est pas demandeur de la relation et que celle-ci s'établit plutôt au bénéfice des autres usagers d'une part et des opérateurs urbains d'autre part. Les premiers peuvent en effet se sentir agressés par le comportement incivil du « déviant » et les seconds peuvent voir leurs intérêts menacés par ces incivilités à répétition, soit directement (fraudes et dégradations), soit indirectement (baisse de fréquentation). La prise de contact sera dans ce cas plus délicate à effectuer et le bon registre de communication plus difficile à trouver, pour que les objectifs préventifs et pédagogiques de la relation puissent être atteints. Cette difficulté semble bien surmontée par la plupart des agents interviewés, qui se targuent assez volontiers de compétences en ce domaine, notamment du fait de leur familiarité avec les univers culturels et sociaux de ce type de public. Certains cependant avouent leurs limites, surtout lorsqu'ils ont à faire à des jeunes adultes circulant en groupe. La

---

<sup>40</sup> O. DORBANE :op. cité, p. 36 à 41

technique consiste alors, chaque fois que possible, à isoler certains membres du groupe et à instaurer plusieurs relations duelles, de manière à établir avec chacun un dialogue personnalisé, qui fasse appel à son identité propre et le responsabilise individuellement.

c/ Quant aux usagers de l'espace public qui n'ont pas d'autre besoin que d'être rassurés, de se sentir en sécurité sur un espace qui leur est familier (espace de vie ou de déplacement), la relation que noue avec eux l'agent est pour l'essentiel une relation de convivialité, de reconnaissance réciproque (sourires, salutations, brefs échanges verbaux cordiaux) qui permet à l'autre de sortir de l'anonymat, de trouver un certain réconfort, une certaine chaleur humaine là où auparavant il se sentait isolé, ignoré (personne âgée, enfant un peu craintif etc.) voire méprisé pour certains d'entre eux (immigré ayant des difficultés à se faire comprendre, personne handicapée, SDF, notamment). Dans le cas de la maison de retraite installée en pleine cité, les agents de proximité qui passent une heure par jour avec les résidents en fin de journée contribuent à maintenir un lien intergénérationnel qui permet aux personnes âgées de renouer le contact avec un « extérieur » qui pouvait leur apparaître comme hostile.

### 2.2.2. Les relations avec les autres salariés de l'association

a/ Les relations les plus denses sont celles que l'agent entretient avec les membres de son équipe. C'est avec eux, et d'abord avec ceux de l'équipe restreinte au trio de base, qu'il partage au quotidien les difficultés et les satisfactions du métier : le stress devant une situation qu'il n'est pas sûr de maîtriser, le découragement lié à l'inaction ou à l'agressivité du public, la fatigue des stations debout répétées mais aussi la fierté d'avoir été utile en renseignant efficacement, en aidant une personne âgée ou un enfant, et surtout en rétablissant le calme et la tranquillité par une action efficace auprès des auteurs de troubles. Dans la plupart des dispositifs les mini équipes sont relativement stables et les agents finissent par se connaître si bien que dans l'action, ils se complètent spontanément, sans avoir besoin de verbaliser des stratégies : la répartition des rôles se fait naturellement dans les situations délicates (approche de groupe notamment, ou de personnes agressives), un signe suffit à passer le relais quand l'agent se sent en limite de compétence (il connaît mal ce quartier, il n'arrive pas à instaurer la confiance avec tel jeune, il est à bout d'argument avec tel usager récalcitrant etc.).

Dans la très grande majorité des cas aujourd'hui, les équipes constituées sur chaque dispositif sont mixtes et les encadrants font en sorte de décliner cette mixité dans les mini équipes, car elle constitue indéniablement « un atout majeur du dispositif par rapport à celui des Grands Frères », comme le souligne également O. Dorban<sup>41</sup>. Seules des raisons d'effectifs réduits peuvent conduire à contourner ce qui est devenu une règle. Au cours de nos observations nous avons pu constater le rôle décisif que les filles jouent dans le maintien du tonus des équipes : ce sont elles le plus souvent qui vont au devant des usagers, qui prennent les initiatives<sup>42</sup>, qui calment le jeu quand des tensions se manifestent. Elles nous ont semblé globalement plus professionnelles que les garçons, ou pour le moins plus durablement investies de leur mission pendant le service, moins souvent « en retrait » que les garçons, plus facilement distraits par les rencontres personnelles, fréquentes sur l'espace public quand on travaille dans un quartier où l'on est connu. Elles se permettent d'ailleurs parfois certains rappels à l'ordre amicaux quand un de leurs collègues se laisse un peu trop absorber par des activités non professionnelles. Cette impression est confirmée par de nombreux encadrants, qui reconnaissent volontiers que ce sont les filles qui « tirent » les garçons vers des comportements plus professionnels<sup>43</sup>. Nous n'avons pas noté pour autant dans le discours des garçons de prévention particulière vis à vis des filles, aucun ne leur contestant la capacité à assumer ces fonctions, la plupart reconnaissant même que dans bien des situations délicates, le fait d'avoir des filles dans l'équipe évitait que les nécessaires rappels de la règle ne tournent au rapport de force avec certains groupes de jeunes<sup>44</sup>.

Il peut arriver cependant que les filles soient « neutralisées » par des garçons très solidaires, ayant élaboré une stratégie d'évitement du travail qui nécessite la complicité passive des témoins de leurs

<sup>41</sup> Voir op. cité, p. 41 – 42 (§ La mixité)

<sup>42</sup> « Les filles vont plus aller au devant, elles sont moins timides ... quand les garçons sont seuls ils ont l'air perdu, ils se perturbent. La répartition des tâches avec les filles est presque implicite » responsable SNCF, cité par O.D., p. 41

<sup>43</sup> « Les filles s'investissent complètement dans leur travail et ont un discours axé sur l'utilité sociale et sur le plaisir ressenti au travail. » O.D., P. 41

<sup>44</sup> « Si un garçon crée un problème, et si une fille y va, ça va bien se passer ... si c'est moi, ça va être un rapport de force, même si je discute bien, calmement, le vis à vis homme-homme va être un rapport de force. » APE cité par O.D. p 42

agissements. Elle sont alors placées devant des choix douloureux, tenaillées entre leur conscience professionnelle qui les pousse à dénoncer ces pratiques et la solidarité du groupe de pairs, avant tout défini par leur appartenance commune à une certaine « culture de jeunes de banlieue » qui les pousse à se taire, pour éviter de se retrouver isolées au sein du collectif salarié, et dans le pire des cas d'être victimes de représailles. Certaines filles nous ont rapporté avoir été confrontées à ce type de situation, en particulier dans les dispositifs de type accompagnement bus où le contrôle par l'employeur de l'effectivité de la présence au travail est beaucoup plus compliqué à mettre en œuvre. Quel que soit leur attitude, en général ce type d'arrangement finit par être connu de l'encadrement et cela débouche sur le licenciement des agents concernés, qui d'ailleurs contestent rarement la légitimité de la sanction, si l'on en croit un responsable d'association confronté à ce type de problème.

b/ Les relations avec les autres salariés de l'association sont moins fréquentes, plus distendues. Si les agents d'un même site ou dispositif se connaissent bien entre eux, car outre le travail sur le terrain lui-même, ils partagent aussi les moments de convivialité que sont les prises de service, les repas et les pauses, en revanche leurs relations avec leurs collègues des autres dispositifs sont beaucoup plus lâches et épisodiques. C'est essentiellement à l'occasion de formations communes ou de réunions générales de l'association (rares il est vrai en dehors de l'assemblée générale) qu'ils peuvent prendre la dimension du collectif « entreprise », et qu'ils peuvent échanger collectivement des informations sur le contenu de leurs missions respectives, l'intérêt de leur travail ou leurs conditions d'emploi. En dehors de ces manifestations relativement exceptionnelles, il leur arrive de se croiser, par petits groupes, lors de démarches personnelles les amenant à fréquenter le siège social de l'association (problème de paye, de formation, de congé, de discipline etc.). Ces rencontres fortuites sont l'occasion pour certains de se renseigner plus précisément sur les autres dispositifs (ambiance dans l'équipe, intérêt du travail, qualité de l'encadrant etc.) lorsqu'ils souhaitent changer d'affectation. Au cours des deux premières années de vie des associations, nous n'avons pas noté d'appel systématique à la mobilité des agents les plus anciens vers les nouveaux dispositifs<sup>45</sup>, ceux-ci étant plutôt mis en place sur la base de nouveaux recrutements. Pour autant certains transferts s'opèrent quand même, quand des agents se déclarent volontaires pour changer de dispositif, pour « voir autre chose », après plusieurs mois passés sur un site donné. Mais la plupart des agents ont souligné l'absence d'information collective systématique sur les nouvelles missions qui démarrent et insisté sur les difficultés qu'ils avaient à se faire une idée précise du contenu des emplois créés sur ces nouveaux dispositifs.

Depuis la réalisation des entretiens, des événements collectifs importants ont cependant eu lieu, contribuant sans doute à forger un peu plus le collectif salarié de ces jeunes entreprises : dans deux associations sur trois un mouvement de grève a eu lieu avant l'été 99, inégalement suivi selon les sites : il semble par exemple que l'équipe du kiosque de La Défense n'ait pas participé à la grève des agents de la CGEP. Nous reviendrons plus longuement sur cette question de la structuration des collectifs salariaux (avec notamment l'organisation d'élection de DP) dans la 3<sup>ème</sup> partie.

c/ La densité et la qualité des relations des agents avec les encadrants sont très variables d'un dispositif à l'autre, en fonction notamment du contexte organisationnel (voir 1<sup>ère</sup> partie, § 2.1). D'une manière générale, les agents s'adressent à leurs encadrants de terrain pour toutes les démarches administratives qui concernent la gestion de leur contrat de travail : absentéisme (congés, maladie), formation, rémunération etc., mais dans deux associations sur trois ils ne sont que des relais de communication ascendante, le traitement des dossiers relatifs à la gestion des ressources humaines se faisant de manière centralisée (congés y compris).

Quand les encadrants de proximité sont cantonnés à des tâches de contrôle de l'activité, ils compensent l'ingratitude de leur rôle par l'établissement de liens assez familiers avec les agents, ce qui peut les amener progressivement à s'assimiler affectivement au collectif des agents jusqu'à en devenir le porte parole auprès de la Direction. Ce qui contribue alors à doubler la coupure organisationnelle instaurée entre l'encadrement de staff et l'encadrement de proximité par une coupure « idéologique » pourrait-on

---

<sup>45</sup> A l'exception de la mise en place d'une mission, au départ provisoire, d'orientation des étudiants entre la nouvelle station de métro de Paris VIII et la nouvelle entrée de la fac : les 4 agents mobilisés étaient tous expérimentés et les recrutements correspondants à ces créations de poste avaient permis leur remplacement sur les dispositifs préexistants, notamment celui du Centre Bus. Mais le bilan de cette stratégie n'a pas été jugé très positif par les responsables, qui ont constaté une certaine difficulté des agents concernés à se repositionner sur de nouvelles missions encore mal définies, alors qu'ils commençaient à peine à prendre leurs marques sur un dispositif en cours de stabilisation.

dire, les perspectives tracées par la Direction pour asseoir l'activité (améliorer la qualité des prestations, développer de nouveaux services etc.) n'étant plus relayées sur le terrain par des encadrants découragés qui mettent en doute les capacités gestionnaires de leur structure.

Lorsque l'employeur, tout en attendant d'eux ces tâches de contrôle, les mobilise principalement sur le terrain du développement d'activités, une certaine distance tend à s'instaurer entre l'équipe et l'encadrant. Passant moins de temps avec son équipe et plus avec les clients, actuels ou potentiels, celui-ci va tendre à adopter un look de « commercial », qui va symboliquement renforcer la coupure entre le monde des agents et celui de l'encadrement, de moins en moins présent sur le terrain. Mais la position de ce type d'encadrant (ex. La Défense) s'avère fragile, car ils ne dispose d'aucun attribut du pouvoir « commercial » et notamment pas celui de conclure des marchés : chaque nouvelle proposition doit être transmise, pour étude, aux cadres de staff qui décident, au regard d'un certain nombre de critères inconnus des cadres de terrain, si la proposition mérite d'être creusée. Et dans tous les cas de figures, la réponse tarde à venir, ce qui décrédibilise le cadre de terrain aux yeux de son équipe lorsque celle-ci lui demande des nouvelles de leurs propositions qu'il s'est engagé à faire remonter.

Lorsque les encadrants assument une mission de chef de projet, ils sont tout à la fois présents sur le terrain avec leur équipe et en contact étroit avec le partenariat. Bien qu'investis de responsabilités hiérarchiques qui les mettent en position d'évaluation individuelle des agents, ces encadrants peuvent instaurer avec les membres de leur équipe une relation de nature tutorale, qui favorise l'instauration de relations de confiance et de proximité, comme en témoignent certains cadres en évoquant les sollicitations dont ils sont l'objet de la part des jeunes agents, en matière de conseil et d'accompagnement individuel, non seulement sur les orientations de leur vie professionnelle mais parfois aussi sur des projets d'ordre privé (prise d'autonomie, décision de vie commune, achats à crédit etc.).

d/ Quant aux relations avec les cadres fonctionnels et la direction, elles sont bien sûr beaucoup moins fréquentes, même si elles ne sont pas rares : les agents sont en effet amenés assez souvent à interpellier directement tel ou tel cadre, en se déplaçant au siège de l'association, lorsqu'ils estiment insuffisantes ou non satisfaisantes les réponses qui leur reviennent via leur encadrement de terrain. Dans une des associations les déplacements intempestifs au siège ont d'ailleurs donné lieu à l'élaboration d'une procédure stricte de prise de rendez-vous et de cadrage du temps passé au siège : en cas de non respect de la procédure, la durée de l'absence du lieu de travail est décomptée à l'agent.

A leur initiative ou a celle de l'employeur, ils rencontrent également le responsable formation, pour évoquer leur projet professionnel et selon les cas construire un projet de formation ou obtenir de l'aide pour l'élaboration de CV ou de dossiers de candidatures ciblés sur les grandes entreprises partenaires.

Par ailleurs, les agents profitent souvent des réunions collectives d'information parfois organisées par la direction, pour interpellier celle-ci sur leurs conditions d'emploi, et notamment les questions de rémunération (ancienneté, primes) et les avantages en nature (carte orange, restauration collective etc.) ainsi que pour s'inquiéter des perspectives de pérennisation de leur emploi.

### 2.2.3. *Les relations avec les clients/partenaires*

Sur le terrain les agents nouent des contacts avec les agents des entreprises pour lesquelles ils interviennent, qu'ils peuvent assimiler parfois à des « collègues de travail », et avec l'encadrement de ces derniers, qui peut avoir un rôle de contrôle de leur propre activité. Il leur arrive également de croiser et d'échanger quelques mots avec des représentants plus institutionnels de l'entreprise partenaire, en visite sur le terrain ou à l'occasion d'un comité de suivi par exemple.

a/ La nature des relations nouées avec les agents de l'entreprise partenaire est assez variable d'un site à l'autre, compte tenu notamment des conditions de mise en place des dispositifs<sup>46</sup>, et sur un même site d'un individu à l'autre, compte tenu des positions de chacun vis à vis du dispositif et de son utilité. On peut toutefois estimer, aux dires convergents de tous les acteurs concernés, que globalement les relations se sont considérablement améliorées au fil des mois, les jeunes agents parvenant à peu près partout à se

---

<sup>46</sup> L'urgence dans laquelle ont été mises en place certaines tournées à l'été 97, en substitution aux tournées des Grands Frères, n'a pas permis une réelle concertation avec les responsables RATP concernés (voir O. Dorbane, op. cité, p.45)

faire accepter et apprécier par les collectifs en place. Il reste bien sûr quelques irréductibles, qui campent sur des positions radicales de rejet des jeunes sous statut Emploi jeune, soit pour des questions idéologiques (Emploi jeune = introduction de modes dérogatoires de gestion de la main d'œuvre dans les entreprises à statut), soit plus trivialement pour des raisons racistes, du fait de l'origine des jeunes, comme le suggère ce responsable prévention sécurité (RPS) : « *ils pensent que les jeunes c'est de la racaille, c'est leur terme*<sup>47</sup> ». Mais par rapport à la situation très dégradée qu'a pu observer O. Dorbane, en 98, en particulier sur certaines lignes de Boucles Nord<sup>48</sup>, les relations semblaient normalisées sur les sites où nous avons enquêté.

Sur le dispositif gare de St Denis nous avons même pu observer une réelle convivialité<sup>49</sup> entre les agents de proximité et les machinistes et autres agents RATP (régulateur, guichetier) : les salutations systématiques à la prise et fin de service sont amicales, les échanges dans la salle de pause sont fréquents, les jeunes ont accès à tous les locaux RATP : la salle de repos, le bureau du régulateur d'où ils guettent l'hiver, le client désorienté, et même le local du guichetier, qu'il leur arrive d'épauler quand il y a beaucoup de chèques transports à remplir. De la même manière, ils ont su nouer des liens avec le concierge et les surveillants du collège (auxquels ils assimilent les aides éducateurs), qu'ils prennent soin d'aller saluer systématiquement, en pénétrant dans l'enceinte scolaire, avant de se mettre en place à l'extérieur. Au sein de la gare, la convivialité semble également de rigueur entre les agents de proximité et les guichetiers, les agents d'accueil et de service (SNCF), l'agent de sécurité (salarié d'une société privée) et les salariés du point presse/restauration rapide. Alors que leur mission, dans le hall, est très proche de celle des agents d'accueil statutaires nous n'avons noté chez ces derniers aucune inquiétude, aucune contestation de la mission des agents de proximité : ils s'avouent même rassurés de les savoir là à certaines heures, en début de soirée en particulier, où ils ne se sentaient pas tranquilles du fait de la population qui occupe alors le hall de gare : étrangers au monde des cités de banlieue, ceux que nous avons rencontré reconnaissent aux API une compétence qu'ils n'ont pas pour nouer le dialogue avec les bandes de jeunes et faire baisser la tension que leur comportement génère parfois. De toute façon ils ne sont présents ensemble que sur quelques créneaux horaires, quand le flux de voyageurs est à son maximum, chacun ayant d'autres missions à accomplir ailleurs à d'autres moments de la journée.

A La Défense la coexistence semble pacifique entre les API du Village Service et les agents d'information du point accueil mixte RATP/SNCF, distants de quelques dizaines de mètres. Mais il s'agit plus de coexistence que de coopération, même s'il arrive que les seconds envoient des clients aux premiers lorsque les renseignements attendus ne concernent pas strictement les transports (il arrive même parfois qu'un API remplace un statuaire absent au point d'information). Nous n'avons observé aucun rituel de salutation systématique des API en direction des différents agents statutaires de guichets présents sur le site, lors de leur déambulation sur la dalle, ce qui n'empêche pas qu'ils entretiennent avec certains d'entre eux des échanges amicaux. Mais ils ne semblent pas les connaître tous personnellement, les API soulignant que les agents RATP changent assez souvent et qu'aucune disposition n'est prise par l'encadrement RATP ou SNCF, pour informer les nouveaux agents de leurs missions et les présenter mutuellement. Aucune disposition inverse ne semble prise non plus par l'encadrement des API. Cette phase d'information réciproque étant laissée à l'initiative informelle des collègues déjà en place, elle se fera plus ou moins bien et plus ou moins rapidement selon les équipes.

Sur le dispositif Floréal à St Denis, compte tenu des partenaires concernés initialement (bailleurs sociaux et ville de St Denis) ce sont d'autres catégories d'agents auxquels ont à faire les API : des gardiens d'immeubles et du personnel d'entretien pour les bailleurs sociaux et des professionnels de l'animation (équipements sociaux et de loisirs) ou de l'insertion (services emploi/formation) pour la ville. Du côté des bailleurs, malgré une longue phase d'élaboration du projet, les agents de terrain (gardiens notamment) n'ont pas été impliqués dans la réflexion sur les besoins et ils ont appris tardivement l'arrivée des agents de proximité dans la cité. Malgré la bonne volonté de ces derniers, qui ont eu le souci de les rencontrer individuellement pour se présenter et décrire leur mission, les gardiens se sont sentis concurrencés sur des tâches qu'ils estimaient jusque là accomplir, notamment la veille technique et le signalement des déprédations matérielles. Les tentatives de dialogue visant à établir les limites d'intervention des uns et des autres ne semblent pas avoir porté leurs fruits, les gardiens étant avant tout demandeurs de personnel

---

<sup>47</sup> Cité par O. Dorbane, op.cité, p. 47

<sup>48</sup> Ces relations caractérisées par une tension latente et des préjugés ont vite dégénéré en conflit déclaré dont l'aboutissement était une grève des machinistes contre les APE, deux mois après le démarrage du dispositif. : O. Dorbane, op. cité, p. 46

<sup>49</sup> Voir aussi O. Dorbane, op.cité, p. 49-50

de sécurité pouvant intervenir à l'intérieur des halls, pour en chasser les jeunes qui s'y retrouvent. Or les agents de proximité ne sont en aucun cas mandatés pour intervenir à l'intérieur des immeubles et ne sont dotés d'aucun pouvoir de sanction leur permettant de rétablir l'ordre dans la cité. Devant l'absence de volonté de coopération de la part des agents des bailleurs, les API semblent avoir renoncé à tout contact pour ne pas envenimer la situation : « avec les gardiens ... maintenant ça se passe mieux ... on ne les voit plus ».

Avec les professionnels de l'animation, des contacts ont été noués en amont par l'encadrant, au moment de l'élaboration du projet. Puis dès son arrivée sur le terrain, l'équipe a fait le tour des équipements et a participé à une réunion de travail avec les professionnels dans chacune des structures, pour comprendre leurs missions et s'informer des projets d'animation du quartier. C'est assez naturellement qu'ils ont été intégrés progressivement à ces projets collectifs, en particulier ceux se déroulant sur l'espace public (jeux d'extérieurs, fêtes etc.). Intervenant en renfort pour encadrer les enfants ou les adolescents lors de ce type de manifestations, ils ont également proposé leur service en matière d'information (stand, affichage etc.). Ce sont donc des relations de coopérations qui se sont établies, chacun restant dans son rôle, les premiers dans les équipements les seconds sur l'espace public. Avec les animateurs de la ludothèque, la complémentarité a été un peu plus délicate à trouver, dans la mesure où il était demandé aux API d'entrer dans la ludothèque pour faciliter sa fermeture le soir : malgré quelques réticences des animateurs qui craignaient que les API se mettent à faire de l'animation, ces derniers ont su trouver un mode de relation original avec les enfants, leur participation à leurs jeux pendant la dernière demi-heure leur permettant ensuite d'amener en douceur les enfants vers la sortie et de veiller à leur dispersion.

Avec les agents des services techniques de la ville, l'équipe a su nouer des relations téléphoniques personnalisées, permettant ainsi de faire accélérer la prise en compte des signalements opérés lors des rondes. L'organisation d'un mini stage au sein des services techniques semble avoir favorisé la constitution de ce réseau ciblé, un correspondant pour chaque type de problème ayant été identifié. Dépourvus de tout pouvoir d'injonction par rapport à ces services, les API ont dû apprendre comment il fallait prendre ces agents pour s'assurer d'une intervention suffisamment rapide pour ne pas perdre toute crédibilité aux yeux des habitants.

b/ Si l'essentiel des contacts avec les partenaires se passe par le biais des professionnels de terrain, il arrive aussi que certains API rencontrent leurs représentants institutionnels et engagent le dialogue avec eux : quelques uns participent sur certains dispositifs à des comités de suivi, d'autres profitent du passage de ces représentants sur le site pour leur faire part de leurs remarques sur la (non) pertinence de la mission, son intérêt limité en l'état ou les améliorations qu'il faudrait y apporter. Ils les interpellent aussi parfois sur les perspectives d'embauche éventuelle que ce partenaire pourrait leur offrir.

#### 2.2.4. Les relations avec les autres professionnels

a/ Les agents de proximité côtoient des agents de sécurité de sociétés privées, sur certains dispositifs comme la gare, ou des centres commerciaux (ED à Floréal, les temps à La Défense etc.) mais entretiennent peu de rapports avec eux, à l'exception peut être de la Gare de St Denis. La petite dimension du hall de celle-ci les amène en effet à une grande proximité à certaines heures mais aucune confusion des rôles ne semble s'installer pour autant : identifiables immédiatement à leur tenue « sécurité » et à la présence fréquente d'un chien, les agents de sécurité ne sont pratiquement jamais sollicités par les voyageurs sur le registre de l'information et ils n'interviennent pas spontanément dans les petits conflits verbaux pouvant survenir entre clients et des agents SNCF. Allégé dans la journée par la présence des API aux moments d'affluence, le service des vigiles prend tout son sens en fin de journée au moment où ils contribuent à sécuriser la fermeture de la gare, avant d'en assurer le gardiennage toute la nuit.

Même s'ils ont certains attributs leur permettant d'intervenir de manière efficace dans une situation délictueuse, leur présence muette est avant tout un mode de sécurisation de l'espace public et en ce sens, leur fonction se recoupe donc partiellement avec celle des agents de proximité, qui d'ailleurs s'interrogent sur l'utilité de cette prestation sécuritaire, financée elle aussi par la SNCF, dans les créneaux de leur propre intervention. Dans les autres sites, les agents de sécurité sont financés par les opérateurs commerciaux, absents pour l'instant des partenariats engagés sur les dispositifs mutualisés : ils évoluent donc sur des espaces proches mais pas totalement superposables (les API circulent dans l'espace public de La Défense devenue galerie marchande mais n'entrent pas dans le centre commercial

des Quatre temps) et sont investis de missions d'interpellation des personnes soupçonnées de vol, comme au centre commercial de la cité Floréal, ce que ne feront jamais les agents de proximité. Aussi ces derniers n'émettent-ils dans ce cas aucune remarque sur d'éventuels doublons, les limites d'intervention de chacun apparaissant clairement distinctes.

b/ Les API ont également des contacts réguliers avec les forces de police qui interviennent ponctuellement sur l'espace où ils travaillent, soit de manière préventive (rondes des véhicules de police dans la cité) soit dans le cadre d'enquêtes en cours pour des interpellations de suspects, notamment en matière de trafic de drogue, soit à chaud, sur appel de témoins, dont les agents de proximité, lors d'une agression ou d'une tentative d'effraction. Quelle que soit la situation, il n'est pas facile pour les agents de proximité de trouver le bon registre de relation avec les forces de police : ils doivent en même temps se faire identifier comme des professionnels, ce qui suppose d'entretenir avec eux un minimum de cordialité (salutations, échanges de propos anodins etc.) sans pour autant prendre le risque d'apparaître comme des auxiliaires de police ou des « indics », ce qui pourrait nuire aux relations de confiance qu'ils cherchent à instaurer avec les bandes de jeunes avec lesquelles ils sont en contact. Cette difficulté est notablement renforcée dans les dispositifs installés sur des lieux de vie (cités) car les agents travaillent sous le regard permanent des habitants et tout contact avec la police est immédiatement enregistré et interprété : ainsi le fait que des ilôtiers du commissariat garent leur voiture près du foyer de jeunes travailleurs où se déroule la réunion hebdomadaire des professionnels de la cité a pu suffire pour que les API soient soupçonnés par les jeunes de collaborer avec la police, ce dont ils se défendent pourtant. Ils veillent d'ailleurs à n'appeler la police que lorsque les délits constatés constituent un véritable trouble de l'ordre public et mettent en danger la sécurité des habitants. Pour le reste (trafic notamment) ils préfèrent fermer les yeux ou signaler, par l'intermédiaire de leur encadrement, les lieux à surveiller de près.

c/ Les agents de proximité sont également en contact avec beaucoup d'autres professionnels intervenant sur l'espace public ou dans les équipements sportifs, sociaux ou culturels du territoire : animateurs et travailleurs sociaux salariés de structures non partenaires des dispositifs (associations et services municipaux essentiellement), avec lesquels ils leur arrive pourtant de coopérer. Les agents de proximité n'ayant pas vocation à engager des relations de type soutien ou accompagnements individualisés avec le public qu'ils rencontrent, ils ont besoin de se constituer un réseau de professionnels auxquels ils peuvent passer le relais quand ils repèrent des situations relevant de l'intervention sociale (enfants livrés à eux mêmes, adolescents fugeurs, SDF etc.). Relativement organisée sur un dispositif comme Floréal ou Paris VIII, cette démarche d'interconnexion avec les réseaux de travailleurs sociaux et socioculturels est complètement laissée à l'initiative des agents sur les sites multimodaux, à proximité desquels n'existe pas toujours ce type de structure. Lorsque la rencontre avec ce type de professionnels ne peut être fortuite, dans le cadre des déambulations sur le terrain, le repérage et la construction d'un tel réseau ne pourra se faire sans une stratégie en ce sens portée par l'encadrement de terrain, ce qui ne semble être le cas ni à La Défense ni au PIM's .

Parmi ces autres intervenants il peut y avoir aussi d'autres emplois jeunes (aides éducateurs par exemple), ou d'autres agents de médiation salariés de structures non partenaires et parfois concurrentes, notamment sur les missions d'accompagnement bus ou de services aux particuliers (ex. Grands Frères, boutiques de services). Le type de relation qui va s'instaurer (instauration d'un dialogue ou ignorance mutuelle) va dépendre en grande partie de l'impulsion donnée par l'encadrement de terrain, selon qu'il situe lui même les relations avec l'organisme employeur (Éducation nationale, association, mairie etc.) sur le terrain de la concurrence ou de la coopération potentielle. Sur les dispositifs vraiment mutualisés, le dialogue semble toutefois plus facile, les missions proposées n'étant pas substituables dans la mesure où leur conception n'est pas l'affaire d'un seul opérateur mais de plusieurs, qui doivent ainsi dépasser chacun la logique de production de leurs propres services. Nous avons eu connaissance cependant d'un cas (Floréal), où la mise en place d'un dispositif mutualisé a conduit au déplacement d'un poste Emploi Jeune mairie de St-Denis vers un autre quartier où n'intervenait pas PPV 93. Le risque pour certains agents de vivre la coexistence sur un territoire donné sur le mode de la concurrence n'est donc pas inexistant<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Sur le dispositif CGEP de République, étudié par O. Dorbane (p. 19, 58) la fonction netteté attendue des « Agents d'ambiance et de netteté » peut les placer objectivement en concurrence avec les agents des sociétés de nettoyage qui travaillent pour la RATP.

d/ Les bonnes relations nouées avec la plupart des responsables de structures non directement partenaires (maison de retraite, foyer de jeunes travailleurs, CMPP, théâtre ..) ne sont pas dénuées d'ambiguïté : pour ces types d'équipements la présence des agents de proximité sur un quartier est sans aucun doute un facteur positif allant dans le sens d'une plus grande coordination, voire mise en cohérence, des différents types d'action, à condition que les modalités de mise en place et de suivi du dispositif impliquent tout le monde. Mais cette présence constitue aussi, de fait, un apport extérieur (et gratuit, du point de vue de leur budget propre) d'intervenants qui peut faire baisser la tension autour de la question des créations d'emploi dans leurs organismes respectifs. Ce qui, à l'inverse, peut être un facteur de défiance des salariés de ces organismes vis-à-vis des agents de proximité.

### 2.3. Expertise technique et dimension relationnelle de l'activité

(cf. tableau des lignes de progression et plage de l'emploi dans le dossier ETED)

Chaque activité concrète réalisée par un titulaire d'emploi peut être décrite en portant l'attention sur une dimension particulière de l'activité :

- la dimension technique, qui correspond à l'usage des outils et techniques ou à la mobilisation de procédures et la références à des règles (réglementation juridique ou technique, normes etc.),
- la dimension relationnelle, qui correspond aux modes d'intervention avec les publics et de collaboration avec l'environnement,
- la dimension gestionnaire de l'activité qui rend compte de l'organisation de son propre travail, de sa planification et de la prise en compte des moyens matériels et humains nécessaires.

Le travail de l'analyste consiste ici à identifier, dans chacune des situations de travail décrite par un titulaire d'emploi, les éléments de compétences mises en œuvre selon ces trois filtres de lecture, sachant que dans la réalisation de l'action, ils sont étroitement imbriqués. Pour illustrer la démarche de l'analyste, nous prendrons une des situations fréquemment rencontrées dans les entretiens : la tenue d'un poste fixe d'information des voyageurs en situation de fonctionnement perturbé du réseau.

La satisfaction de l'utilisateur sera conditionnée par la capacité de l'agent à mobiliser simultanément (listes non exhaustives) :

- des compétences techniques qui allient connaissances et savoirs faire :
  - rapidité dans la compréhension de la demande, avec utilisation des techniques usuelles de reformulation,
  - connaissance des différents réseaux (métro, bus, RER) et de leurs zones de couverture et de recoupement et dextérité dans l'usage des documents utiles (plans, horaires etc),
- des compétences relationnelles, qui seront pour l'essentiel des savoirs faire et des savoirs être :
  - adoption du registre de langage adapté à l'interlocuteur,
  - attitude empathique, compréhensive et rassurante par rapport à un interlocuteur en situation de stress,
  - sollicitation à bon escient des collègues disponibles pour compléter ou vérifier l'information (sur les raisons et la durée de la perturbation, sur la desserte d'un quartier donné etc.).
- des compétences organisationnelles :
  - adaptation du dispositif habituel à la situation particulière, en concertation avec les collègues disponibles,
  - positionnement de l'équipe dans l'espace de manière à être visible et accessible sans gêner l'écoulement des flux de voyageurs.

A partir de l'exploitation du tableau des démarches, qui reprend de manière analytique les situations de travail décrites par les titulaires d'emploi, on construit ainsi une image cumulée des différentes façon d'occuper l'emploi et des principales compétences mobilisées, en essayant de distinguer, dans chacune des dimensions de l'activité, les compétences de base, celles qui sont partagées par la majorité des titulaires d'emploi expérimentés, et les compétences développées de manière spécifique par tel titulaire compte tenu de ses caractéristiques individuelles (élasticité) ou telle équipe compte tenu du dispositif sur lequel il intervient (variabilité).



Sur chacune des dimensions de l'activité, on va ainsi essayer de distinguer aux moins deux zones de compétences : celle qui semble constituer le noyau de compétences développées par la majorité des agents confirmés, (c'est-à-dire après une période plus ou moins longue d'adaptation au poste), et celle qui constitue un espace très ouvert d'extensions possibles, au sein duquel seront cumulées toutes les formes d'expertise particulières à un individu ou à un contexte spécifique d'exercice de l'emploi. L'identification dans chacune des dimensions de l'activité de ces lignes de progression peut permettre d'outiller les politiques de GRH, à la fois sur le volet recrutement et sur le volet formation.

Compte tenu des stratégies assez différenciées des trois types d'employeurs, qui se traduisent par des contenus d'emploi assez éloignés, du point de vue du poids attribué à chacune des cinq grandes finalités repérées, la frontière entre les compétences constitutives du cœur du métier d'agent de prévention et d'information, et les autres (celles qui semblent plus « optionnelles », qui constituent des extensions possibles) ne peut être établie avec certitude à ce stade du travail. Les propositions que nous faisons, à travers notamment la visualisation de la plage d'activité, sont des propositions provisoires, qui devraient pouvoir servir de support de discussion avec des représentants des employeurs et des représentants des titulaires d'emplois. Si l'on peut admettre que les niveaux d'attente et d'exigence ne sont pas identiques d'un dispositif à l'autre, il faut admettre en retour qu'il existe dans tout emploi métier, différents niveaux d'expertise professionnelle, plus ou moins requis selon les situations dans lesquelles sont placés les titulaires d'emploi. On s'est ainsi longuement interrogé pour savoir si l'on devait intégrer dans le cœur du métier la capacité des agents à faire face à des situations de provocation de la part d'un public difficile (jeunes en bandes, SDF agressifs, toxicomanes en manque etc.). Si plusieurs agents nous ont affirmé savoir gérer ce genre de situation, de nombreux autres nous ont en revanche avoué leur stratégie d'évitement de la confrontation, en renvoyant d'ailleurs ce choix aux consignes de leur employeur qui leur demande « ne pas se mettre en danger ». On a vu par ailleurs que la finalité « sécurisation de l'espace » ne semblait pas constitutive de tous les dispositifs, ce qui confirmerait que tous les titulaires d'emplois ne sont pas attendus sur ce registre (PIMS, La Défense), qui peut en revanche paraître déterminant sur d'autres dispositifs, comme celui de l'accompagnement bus de nuit. Mais le choix des agents affectés à ce dispositif là de sécurisation ne relève-t-il pas justement d'une procédure de sélection des « meilleurs », c'est à dire en fait de ceux qui ont montré, dans leur pratique antérieure, un niveau d'expertise remarquable, sur cette dimension de l'emploi ? Il nous a donc semblé important de faire figurer dans le cœur du métier, la maîtrise de soi dans des situations de provocation, sans pour autant y intégrer la capacité à affronter la situation, c'est-à-dire à s'engager dans un dialogue visant l'adoption d'un comportement plus respectueux de la part des provocateurs.

On fait l'hypothèse également que cette limite peut bouger avec le temps, c'est à dire avec l'histoire du métier et la diffusion de certaines techniques ou de certaines pratiques professionnelles (exemple de la maîtrise des outils bureautiques pour les métiers du secrétariat).

Construit au départ pour assurer une prise en compte systématique de la dimension relationnelle de l'activité, dans des emplois habituellement décrits essentiellement en termes de savoirs faire techniques (emplois industriels notamment), cet outil d'analyse s'avère d'un maniement plus difficile dans le champ des emplois des services dits relationnels, comme celui d'API : la difficulté majeure réside ici en effet dans l'identification des compétences techniques, de gestes professionnels sur lesquels l'agent adosse une activité qui se donne à voir comme essentiellement (exclusivement ?) relationnelle. Les résultats auxquels nous sommes parvenus recoupent pour une part l'analyse proposée par O. Dorbane qui distingue également dans « les compétences et domaines de l'agir<sup>51</sup> » des « compétences techniques » et des « compétences relationnelles »<sup>52</sup>, mais en revanche passe sous silence les savoirs faire relevant de la dimension « organisation et gestion de l'activité », qu'il nous semble important d'identifier dans la mesure où l'expertise acquise en ce domaine peut trouver des modes de reconnaissance spécifiques, notamment à travers l'attribution de responsabilités d'encadrement (pilotes ou chefs d'équipe par exemple).

---

<sup>51</sup> O.Dorbane, §4, p 32

<sup>52</sup> la compétence technique de l'agent fait partie des savoirs qu'il construit à travers son activité. Il s'agit de la connaissance approfondie du territoire, du fonctionnement des entreprises et surtout la réactivité pour répondre aux situations les plus incongrues (...). Les emplois relationnels mettent l'accent sur la dimension relationnelle, communicationnelle et la polyvalence que doivent avoir les agents. Ces compétences ont été développées dans le vécu de la cité et constituent leur atout majeur (...). Ces compétences sont de plusieurs ordres : compétences dialogiques, discursives et compétences dans le domaine non verbal » p 36

Pour notre part nous avons repéré 4 domaines dans lesquels l'agent peut développer une expertise technique :

- l'observation des comportements et de l'environnement,
- les actions réalisées, les gestes posés,
- la constitution des ressources nécessaires à l'action,
- les remontées écrites.

En ce qui concerne la dimension relationnelle de l'activité, nous avons choisi d'identifier les principaux savoirs faire et savoirs être mis en œuvre en regard des différents types d'interlocuteurs concernés par la relation : en calant ainsi l'analyse sur le tableau des relations (§ 2.2), nous souhaitons éviter de tomber dans le piège qui consiste à rabattre le champ du relationnel sur celui des relations « au public », alors que dans ces nouveaux emplois, la capacité à nouer et entretenir des relations avec l'environnement, et notamment les autres professionnels présents sur le terrain est considérée comme un gage important de réussite de la mission et d'intégration des agents. Nécessaire pour les agents embauchés par une entreprise donnée pour diversifier ses modes d'intervention auprès de son public (emplois jeunes internalisés, à la SNCF, à la Poste etc.), cette capacité s'avère décisive dans le cas des emplois partagés, car en l'absence des liens de solidarité créés par l'appartenance à un employeur commun, les agents d'intervention bien identifiées, pour construire leur légitimité et obtenir la reconnaissance de la valeur de leur travail et le soutien des autres professionnels.

Le classement d'un certain nombre de capacités ou savoirs faire dans le domaine de l'expertise technique ou celui de la dimension relationnelle ne va pas de soi car dans ces métiers il existe indéniablement une expertise technique de l'engagement et du déroulement de la relation, dont la place, dans un schéma qui oblige à faire des choix radicaux, n'est pas facile à déterminer. Pour autant, la manière dont nous rangeons, dans le schéma, un certain nombre de savoirs faire peut tout à fait prêter à discussion<sup>53</sup> et sur ce point encore, nous considérons aussi le tableau et schéma qui l'accompagne comme une proposition à stabiliser avec les acteurs.

## Conclusion

Nous avons souligné, tout au long des rubriques descriptives utilisées, le fait que chaque dispositif se traduit concrètement par des pondérations particulières des activités décrites et des conditions de mise en œuvre offertes aux agents : ces spécificités tiennent à la fois aux choix locaux d'organisation, des particularités du « territoire » et de son environnement partenarial et de la dynamique interne du collectif constitué par l'équipe et son encadrement.

**Cette assez grande diversité dans la composition même des emplois étudiés doit nous conduire à nous interroger sur les différentes modalités possibles de développement professionnel pour les titulaires d'emplois actuels et sur la décomposition possible, à terme, de cet emploi métier en plusieurs « spécialités ».**

Si l'on peut parier qu'une grande souplesse dans la gamme des services à proposer, sur la base des cinq grandes finalités répertoriées plus haut, est une caractéristique indispensable de ces structures, pour qu'elles puissent faire leur place sur un territoire donné, en s'adaptant aux besoins spécifiques de celui-ci, on peut se demander en revanche si cette sorte de polyvalence de la structure doit se traduire par une polyvalence équivalente au niveau des emplois individuels. Doivent-ils tous être construits de manière à pouvoir assurer ces cinq missions, ou faut-il au contraire développer, au niveau des postes de travail, ou des équipes elles mêmes, une relative spécialisation qui irait de pair avec une professionnalisation (dans le sens de confirmation de savoirs-faire)? On peut imaginer ainsi qu'une confirmation de la professionnalisation sur le versant prévention/sécurité pourrait orienter plutôt vers les filières éducatives ou de sécurité alors qu'une confirmation sur le versant accueil/information pourrait orienter vers les métiers de l'accueil, du tourisme etc.

<sup>53</sup> On peut prendre l'exemple des deux éléments de compétence suivants : « reformulation/vérification de demandes sibyllines » et « transmission d'informations selon procédures prévues », positionnée dans la zone correspondant à la dimension relationnelle de l'activité mais qui pourraient être traitées, la première comme un savoir faire technique et la seconde comme appartenant à la dimension organisation et gestion de l'activité.

A partir des entretiens réalisés, on peut faire l'hypothèse que les profils et les compétences correspondant aux cinq types d'activités ne sont pas interchangeables : les agents qui ont su affirmer et développer leurs compétences sur une de ces activités n'auraient sans doute pas été aussi à l'aise, ni performant sur d'autres types d'activité. Ainsi alors que les compétences relationnelles des jeunes recrutés pour le kiosque Services de La Défense ont pu se déployer dans les activités d'information grand public, il n'est pas certain qu'elles auraient pu se déployer sur des missions de sécurisation de l'espace. En tout cas, les agents en poste ne se sentent aucune compétence particulière en ce domaine et ne semblent pas désireux d'en acquérir. Mais peut être qu'une autre gestion des équipes, de leur composition et de leur encadrement, aurait permis à certains d'entre eux de développer d'autres savoirs faire : c'est à l'encadrant de proximité qu'il revient en effet pour l'essentiel de construire ces liens entre la gestion du collectif et la gestion des individus qui le compose. Il y a sans doute là matière à options, à choix managériaux qui vont avoir un impact important sur le développement et le dessin de ces emplois métiers liés aux nouveaux services. C'est probablement par une gestion rigoureuse et souple, associant polyvalence collective et spécialisation individuelle progressive que pourront se développer des espaces professionnels nouveaux axés sur la territorialité, dotés d'une identité professionnelle propre, d'une raison d'être productive, mais articulés à des emplois métiers existants. Ceux-ci ne seraient plus en concurrence mais en filiation progressive en termes de trajectoires professionnelles. A condition que le système de reconnaissance et de certification prenne en compte ces articulations et ces perspectives professionnelles. Pari délicat qui demande beaucoup de doigté ...

Nous proposons de maintenir une représentation poly-activité de l'emploi type correspondant aux structures étudiées parce qu'il semble possible d'articuler une polyvalence collective et une professionnalisation individuelle, adossée à une spécialisation progressive. Ce regroupement d'emplois concrets est en même temps justifié par le fait que les différents types d'activité convergent vers une même finalité globale, confirmant donc un rôle socio-productif bien identifiable et distinctif pour cet emploi métier dans des organisations du type des associations PPV.

## Troisième Partie

---

# Professionalisation et reconnaissance sociale



## Introduction

La question de la professionnalisation est abordée ici en référence à la logique du programme « Nouveaux services Emplois jeunes », qui mise sur le développement concomitant de services nouveaux et de la professionnalisation de ceux qui rendent les services, qu'il s'agisse des jeunes salariés eux-mêmes ou de l'organisation qui les emploie.

La « professionnalisation » est censée devenir un enjeu majeur pour les employeurs : la pérennisation du service suppose sa qualité, et cette dernière renvoie pour une part importante (mais pas exclusive) à la « professionnalité » de ceux qui le rendent.

Notion de sens commun, la professionnalisation renvoie à une double dimension de l'activité de travail : celle de la maîtrise progressive de l'activité, et celle de la reconnaissance de cette maîtrise. C'est pourquoi ce sont les formes dominantes de l'apprentissage et de la reconnaissance sociale qui sont mises en exergue spontanément lorsqu'il en est question, à savoir la formation et le diplôme. Mais si formation et diplômes peuvent effectivement être considérés (tout particulièrement en France) comme des voies royales de la professionnalisation, il faut mettre l'accent sur deux déterminants décisifs de ce processus :

- En premier lieu les stratégies des acteurs :
  - stratégies des employeurs, du point de vue de la nature et de la qualité du service et des choix en matière de gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail et les modalités d'encadrement d'une part,
  - stratégies des jeunes, notamment leur motivation à investir l'activité, à s'y former et à développer un projet qui l'intègre, d'autre part.

Ces considérations nous conduiront à définir ce qui va constituer des *situations de professionnalisation* différentes.

- En second lieu, les modalités d'apprentissage. Elles peuvent, notamment pour des salariés adultes (même jeunes), être décisives dans l'acquisition de nouvelles compétences, d'autant qu'il s'agit d'activités en construction, et que la formation a ici moins une fonction normative que d'étayage dans l'émergence et la stabilisation des compétences.

## 1. Stratégies d'employeurs et stratégies d'employés

La professionnalisation des jeunes salariés est en lien direct avec le type de travail qu'ils ont à réaliser et avec les perspectives d'évolution qui leur sont offertes.

Nous avons identifié une « finalité globale » de l'emploi métier d'API, commune à toutes les situations de travail singulières que nous avons analysées (cf. § 2.5), qui constitue un facteur fort de cohérence entre des finalités intermédiaires qui elles, sont susceptibles de se déployer de façon différente selon les stratégies des associations.

Ces stratégies (extensive, intensive ou en attente<sup>54</sup>) commandent la nature de l'activité prestataire de chaque association, et ont un impact sur les activités des salariés ainsi que sur les perspectives de développement de ces activités, créant autant de contextes de professionnalisation différents.

### 1.1. Stratégies de services, nature des activités et enjeux de développement

#### 1.1.1. Stratégie extensive, finalité de l'activité mono centrée : l'externalisation en question

Nous retenons du modèle dit « dominant », dont relève PPV 92, que l'intervention de l'association « *suit le territoire des entreprises* »<sup>55</sup>, en l'occurrence, le territoire du commanditaire central qui est la RATP<sup>56</sup>, sur des missions de sécurisation et de développement de la cohésion sociale. De fait, ayant adossé son activité au processus de service de ce commanditaire sinon unique en tout cas largement dominant

<sup>54</sup> Acadie, rapport cité.

<sup>55</sup> Acadie, rapport cité.

<sup>56</sup> Au 31 octobre 1999, le partage des emplois des agents de PPV 92 entre la RATP et « autre » est respectivement de 69 et 4.

(puisque plus de 90 % du temps travaillé l'est pour la RATP), l'activité de l'association PPV 92 se retrouve en position de « *démultiplier une même intervention sur un territoire toujours plus étendu* »<sup>57</sup>. Cette intervention se situe sur la phase « sensible » de la prestation de service de la RATP, phase du contact entre la RATP et l'utilisateur, qui est la situation de transport proprement dite. Ce qui est attendu par le commanditaire est ici « une intégration de l'activité du prestataire PPV à la sienne propre », avec des impératifs de régularité et d'adaptation à des situations de transport relativement bien catégorisées : c'est dans cette intégration de la prestation au processus socio-productif de la RATP que se trouve l'enjeu de son développement et de son équilibre financier.

Il est vrai que PPV 92 tente de diversifier sa prestation de service (PIMS, sorties d'écoles...), et de l'étendre notamment à trois des autres finalités intermédiaires identifiées plus haut : contribution à l'amélioration du cadre de vie (cf. § 2.1.3.3), sécurisation des espaces publics (cf. § 2.1.3.4) et restauration des règles de civilité (cf. § 2.1.3.5). Cette tentative vise à ouvrir le champ de son activité pour sortir de la position de dépendance assez classique de sous-traitant, et donner une incarnation à la notion « d'emploi partagé » ; cependant elle reste pour l'heure assez marginale, compte tenu du poids du commanditaire central et ne concerne que faiblement l'activité concrète des salariés. C'est ainsi que dans ce modèle extensif, l'activité des salariés s'exerce majoritairement dans un type de situation prédéterminé (transport en bus), avec une finalité mono centrée sur la « *contribution à la sécurisation des espaces publics et du travail des agents du service public* ». Cette activité apparaît comme faiblement diversifiée, la variété des situations étant liée à la variété des lieux et des moments de la journée... générant des différences de « public voyageur » dans un contexte relativement stable. En outre, la nécessité d'associer le salarié à l'amont et l'aval de la mise en œuvre ne s'impose pas comme absolument nécessaire dans la mesure où le besoin à couvrir est globalement identifié.

La perspective de diversification que s'est donnée PPV 92 est-elle réaliste ou ne joue-t-elle que comme rempart à une intégration de l'activité de l'association à celle de la RATP<sup>58</sup> ? Pour nous, la question est ouverte. En attendant, cette stratégie extensive a bien pour effet de donner un poids central à la seule finalité de prévention-sécurisation dans l'activité des agents en fonction.

### 1.1.2. *Stratégie intensive, finalité de l'activité poly centrée : le marchand et le non marchand*

L'autre modèle défini par le rapport d'Acadie, nous apparaît plus sous l'angle du « *modèle de référence* » en ce qu'il est une mise en œuvre effective du concept d'« emploi partagé ». L'intervention de PPV 93 qui en est l'exemple, ne se situe pas majoritairement « *sur le territoire des entreprises* » mais organise « *une interface durable pour gérer des micro-territoires aux interstices des territoires institutionnels* ».

Dès lors, son activité ne s'intègre pas au processus socio-productif de service des différents commanditaires mais plutôt fait émerger l'enjeu de la dimension territoriale et citoyenne pour l'activité de service de chacun, en référence à l'activité des autres. Les destinataires de ces interventions ne sont plus alors catégorisés seulement par le fait de relever de telle ou telle catégorie d'utilisateurs ou de clients mais ils sont considérés globalement dans leur « citoyenneté »<sup>59</sup>

L'enjeu de son développement est, pour PPV 93, *de faire émerger de nouveaux besoins* par principe mal identifiés ou ne relevant pas clairement de réponses construites, et de repérer les partenaires potentiellement associables à la couverture de ces besoins, et non pas comme pour PPV 92, de répondre aux attentes d'un commanditaire central..

Dans ce modèle intensif, l'activité des salariés est alors par définition diversifiée et faiblement normée, fortement déterminée par les phases d'investissement du territoire, d'identification des besoins, de réactivité en terme de réponse adaptée à proposer pour convaincre. Les salariés, du fait même de ce choix stratégique, d'une part occupent un segment plus étendu du processus socio-productif de

<sup>57</sup> Acadie, rapport cité.

<sup>58</sup> Si cette intégration n'est pas en question au moment de notre intervention, elle s'impose dans les représentations des salariés comme « rationnelle » ; l'externalisation de leur prestation est mal comprise précisément parce qu'elle est partie intégrante du processus socio-productif de la RATP : c'est ce que leur vécu quotidien leur rappelle.

<sup>59</sup> Cf. § 2.1.3.1 } qui met en évidence que le voyageur peut alors être véritablement considéré comme tel et non comme usager de tel service public de transport...

l'association puisqu'il sont associés à l'émergence de nouvelles missions (segment S4) et sollicités pour évaluer et proposer des évolutions des prestations (S6). D'autre part, en termes de mise en œuvre (segment S5), ils ont à réaliser des missions diverses, qui leur permettent de travailler pour toutes les finalités intermédiaires que nous avons identifiées.

Comme l'indique Acadie, la question du développement de ce type d'activité poly-centrée est posée, notamment parce que l'impact d'activités extrêmement singulières et faiblement reproductibles est quantitativement faible, reste fragile car lié non à des procédures rodées et routinisées mais à des interventions humaines qui font appel à la qualité du jugement en situation. Nous rejoignons Acadie dans sa conclusion selon laquelle « *l'accroche communale constitue la clef du fonctionnement des structures relevant de ce modèle* » intensif, qui sous-tend un type d'activité à propos duquel la notion d'emploi partagé devient irréfutable. Les communes restent le lieu où l'approche politique, citoyenne, a une légitimité pleine et entière, et où les habitants peuvent ne pas être a priori catégorisés en fonction de leur position de consommateurs, et traités comme des vecteurs pour le développement économique de structures productives.

Il reste alors à savoir si dans ce cas le modèle de solvabilisation des activités par le marché qui sous-tend actuellement la logique de développement des emplois partagés reste valide...

### 1.1.3. Stratégie territoriale « en attente » de développement, activités mono centrées ?

Dans le modèle développé par la CGEP à La Défense, l'entreprise opère « *un investissement mutualisé de l'espace public aux interstices des territoires institutionnels* ». La richesse du territoire, son activité économique appelleraient « *une coordination des acteurs publics et privés* » pour « *répondre aux enjeux du territoire, à savoir sa constitution comme pôle commercial* ». Ici on le voit, il s'agit d'explorer des besoins sur un micro-territoire : de ce point de vue on peut dire que le dispositif emprunte au modèle intensif.

Or dans sa mise en œuvre, on constate que depuis sa création ce modèle est en attente de développement, et que la finalité du dispositif actuel est recentrée sur la création d'un pôle d'information mutualisé, alors même que le projet reste essentiellement porté par la RATP. La régie se substitue, en quelque sorte, et à son corps défendant, à l'aménageur gestionnaire de l'espace qui devrait être porteur de cette ambition de tissage d'un espace public favorable au développement d'un pôle commercial. Dès lors, l'activité de l'association sur ce site, qui devrait théoriquement se rapprocher de celle du modèle dit intensif, avec une forte part d'exploration, de diagnostic, de négociation de services, et une grande diversification de commanditaires (finalité poly centrée) est plutôt développée selon un modèle mono-centré.

L'activité des jeunes salariés poursuit seulement deux des finalités intermédiaires que nous avons identifiées : le « *déplacement des voyageurs* » et « *l'accès des citoyens aux services publics et aux ressources locales* », à l'exclusion des autres finalités (« *qualité du cadre de vie* », « *sécurisation* » et « *restauration des règles de civilité ou éducation des jeunes* »), et elle est financée par un commanditaire presque unique. Compte tenu du flou des perspectives (le projet existe mais ses étapes de réalisation n'étaient pas clairement identifiées au moment de l'enquête), l'activité des jeunes salariés a connu elle-même un flou certain, les initiatives qu'ils pouvaient prendre n'étant pas forcément soutenues, ce qui les a fait osciller entre une position créative et une position passive, placés dans une fonction d'exploration et d'identification de nouveaux besoins, puis de quasi guichetiers attachés à la mise en œuvre d'une prestation d'information.

## 1.2. Stratégies de services et gestion des ressources humaines

En quoi ces stratégies productives interviennent-elles sur les choix en matière de gestion des ressources humaines et de stratégie de professionnalisation de jeunes salariés ? Il est difficile de répondre à cette question générale à partir de trois exemples. Tout au plus pouvons-nous percevoir des logiques de gestion des ressources humaines qui s'imposent de façon plus ou moins évidente selon les stratégies d'entreprise et la nature des activités. Auparavant, il convient de garder en mémoire ce déterminant commun aux trois associations, que nous avons rappelé : l'usage massif et exclusif du programme



«Nouveaux services Emplois jeunes» pour lancer ou développer les associations dans un laps de temps très court.

Cette opportunité a conduit à la montée en puissance très rapide des effectifs, et au recrutement d'une main d'œuvre relevant d'une classe d'âge homogène, et qui n'a pas eu fréquemment d'activité professionnelle antérieure stable. Ces deux éléments expliquent la rareté de pairs susceptibles d'être des référents dotés d'une expérience, et de jouer ainsi un rôle de « passeur ». De ce fait, l'encadrement (recruté hors programme jeune au départ) assume seul le rôle de « référent professionnel expérimenté », ce qui lui donne une place particulièrement importante dans le processus de professionnalisation (§ 2.1.2.3.).

En outre, ce choix initial renforce la stigmatisation d' « emploi aidé », attachée à une catégorisation par l'âge et la difficulté d'insertion professionnelle ; il légitime en quelque sorte les revendications qui s'ensuivent en matière de formation et de perspectives professionnelles. Cela éclairera, par delà les différences de gestion des ressources humaines des employeurs, les stratégies somme toute convergentes des jeunes salariés.

#### *1.2.1. Une gestion de type « insertion » et une professionnalisation faiblement articulée à l'activité professionnelle.*

A PPV 92, dont la plus grande partie de l'activité est tournée vers un commanditaire unique (modèle mono centré), le professionnalisme repose sur la capacité à occuper de façon stable et pérenne un segment du processus socio-productif du commanditaire principal RATP, qui est le point sensible du contact entre le transporteur et l'utilisateur, là où se noue la qualité globale du service rendu par ce commanditaire.

Or la qualité du service rendu n'est pas aisée à évaluer de façon permanente, sinon par défaut : en effet c'est la non-qualité qui est facilement visible par les effets qu'elle déclenche (troubles, grèves...). En outre, la qualité du service dépend non seulement de la maîtrise des situations de travail par les jeunes salariés de PPV 92 mais aussi de la qualité de la coopération qui s'instaure avec les autres salariés de la RATP<sup>60</sup>. Comment assurer cette qualité, avec un recrutement massif de salariés pour certains inexpérimentés, ou ayant une faible expérience professionnelle, sans pair de référence, et dont la légitimité vis à vis des agents RATP est à construire ? Si la réponse trouvée - une organisation fortement hiérarchisée, fondée sur un contrôle ponctuel - n'est pas forcément la plus adaptée à terme au développement de la qualité des prestations, il était probablement difficile d'y échapper, compte tenu du rythme de développement qui a été imposé à l'association, des contraintes de recrutement (classe d'âge homogène...) mais aussi des caractéristiques du service à rendre, qui présentait des régularités fortes, se prêtant à la définition de routines, dont il s'agissait donc de vérifier l'exécution.

Ce choix organisationnel de l'activité mono centrée, qui faisait peu appel à l'initiative des jeunes, s'est légitimé à l'origine par une contrepartie forte : l'offre faite aux jeunes d'une formation qualifiante de leur choix, l'activité d'agent de proximité étant réputée être une activité de transition, non susceptible de constituer les prémisses d'un vrai métier : tel était le sens des premiers recrutements réalisés en contrats « Emploi ville ». Dans de telles conditions la professionnalisation des jeunes ne pouvait s'entendre que de façon exogène à la situation de travail, et se réduire au suivi de formations répondant à un projet professionnel personnel.

Or ce modèle de professionnalisation qui apparentait l'association employeuse à une entreprise d'insertion par l'économie, et qui était déjà en place à PPV 92 lorsque l'opportunité du programme « Nouveaux services Emplois jeunes » s'est présentée, a volé en éclats après quelques mois de fonctionnement. Il était en effet antinomique avec les présupposés du programme Emploi jeune qui est largement fondé sur la professionnalisation en situation de travail et qui donne à la formation une fonction d'appui à la professionnalisation en situation. La rupture entre les choix antérieurs et la logique du nouveau programme s'est traduite notamment par le refus du Conseil Régional Ile-de-France de financer les formations « qualifiantes » des jeunes salariés lorsqu'elles correspondaient à un projet professionnel sans lien direct avec l'activité, lorsqu'elles visaient un diplôme/métier existant.

---

<sup>60</sup> Voir O. Dorbane, p. 45 et suivantes ; voir également le commentaire d'un encadrant de proximité à propos de l'organisation des plannings et du choix des équipes : « Ici celui qui commande tout, c'est la RATP »

Ce changement d'orientation a soutenu un mécontentement latent des jeunes salariés, qui s'est traduit par une grève portant sur les conditions de travail, et a correspondu à une crise grave dans la direction de l'association PPV 92. Il y a eu crise car ce changement d'orientation a été vécu comme une injonction qui ne pouvait suffire à modifier la représentation du « métier » qu'avaient les jeunes et les encadrants, mais qui supprimait la contrepartie à l'exercice d'une activité jugée « non qualifiante » : une formation qualifiante personnellement choisie. Les compromis négociés avec les salariés concernés par le changement de cap<sup>61</sup> ont apaisé la situation mais n'ont pas modifié les ingrédients du malaise des jeunes. En effet, les représentations des jeunes salariés et des encadrants sur la nature de cette activité (réputée non qualifiée)n'ont pas changé. L'organisation qui a été mise en place, fondée sur le contrôle plus que sur l'accompagnement de l'activité est toujours présente. Les conditions de travail sont restées identiques ; seule évolution notable, l'organisation d'élections professionnelles qui positionne les salariés en interlocuteurs sur les questions de reconnaissance et de rétribution.

Est-ce à dire que cette activité de travail largement tournée vers le service RATP/bus n'est pas propice à l'acquisition de nouvelles compétences ? Certainement pas, mais il est vrai que les conditions d'une reconnaissance de ces acquis ne sont pas encore réfléchies, débattues et mises en œuvre, par un encadrement de proximité (les contrôleurs qualité) dont la mission reste essentiellement celle d'une vérification de conformité. Or, cette phase de reconnaissance est centrale dans la dynamique d'un processus de professionnalisation. Permettre aux jeunes salariés eux mêmes et à leur environnement, d'apprécier la valeur sociale ajoutée de leur intervention, d'apprécier les « bonnes pratiques » qu'ils ont développées, améliorées ou qui leur restent à acquérir, est le cœur d'un apprentissage, étayé ensuite par des routines qui stabilisent, des questionnements et des apports théoriques qui élargissent les champs des possibles.

### *1.2.2. Une gestion de type « nouvelles qualifications » : une professionnalisation ancrée sur l'exercice de l'activité professionnelle*

Dans le cas de PPV 93, tournée vers l'investissement d'un territoire, développant une activité polyvalente face à des besoins sociaux non encore pris en compte. Ce type de service, par définition non prédéterminé, induit presque nécessairement une organisation impliquant fortement les jeunes salariés dans l'exploration, la veille, l'identification de nouveaux besoins, la création des nouveaux services. Nous disons « presque nécessairement » parce qu'il est évidemment plus économique d'investir les salariés qui sont sur le territoire de cette mission d'exploration et de diagnostic des besoins nouveaux, ainsi que de la fonction d'évaluation de la pertinence des réponses ; mais ce choix reste difficile car il est en rupture avec les organisations traditionnelles du travail et suppose que la relation d'encadrement allie confiance dans la capacité des jeunes, exigence dans la mise en œuvre du service, et dialogue régulier sur les fins et moyens en jeu. Dans cette option d'organisation, d'une part les jeunes sont parties prenantes du processus socio-productif de l'association employeuse plus en amont et en aval de la simple mise en œuvre ; d'autre part, quand il s'agit de s'adapter en permanence à de nouvelles missions et de nouveaux commanditaires, la routinisation des activités n'est pas l'optimum de la professionnalité et peut être contre productive.

Il en résulte assez logiquement des formes d'encadrement moins tournées sur le contrôle d'exécution que sur l'accompagnement, l'analyse partagée, l'échange et la coordination des activités. Cette caractéristique se retrouve à PPV 93, dans une organisation de type gestion de projet, avec une ligne hiérarchique réduite à l'extrême et des encadrants qui valorisent les activités de débriefing, même s'ils ne les organisent pas de manière aussi systématique qu'ils le souhaiteraient. Attentifs à la valeur de la contribution des agents, ces encadrants de proximité les incitent à progresser dans l'écriture des traces de leur activité et de leurs propositions, qu'ils relaient auprès des partenaires chaque fois que possible. En outre, PPV 93 n'a pas eu à payer le tribut d'une histoire difficile à assumer comme PPV 92. Dès le départ, l'activité professionnelle a été envisagée comme une activité faisant appel à l'initiative et à l'autonomie des jeunes salariés, une activité à construire, susceptible de constituer un métier. L'absence de contours précis d'un métier n'a pas été présenté comme un manque, mais comme un défi.

---

<sup>61</sup> Il s'agit des salariés recrutés initialement en contrats « emplois ville », qui ont pu bénéficier « dérogatoirement » du financement d'une formation qualifiante correspondant à leur projet personnel, conformément aux engagements qui avaient été pris lors de leur premier recrutement.

En termes d'apprentissages informels et d'expérience, ces différences dans la nature de l'activité et dans la représentation qui en est donnée génèrent des différences objectives et subjectives : objectivement, les jeunes de PPV 93 se retrouvent dans toutes les finalités intermédiaires que nous avons identifiées et développent des réseaux de relation plus complets. Subjectivement ils sont soutenus dans l'exercice de leur activité par des formes de reconnaissance plus valorisantes, étant sollicités par leur encadrement pour un engagement qui dépasse la simple exécution de consignes. Et cela pas simplement au niveau des mots, mais en posant des actes qui reconnaissent la pertinence de certaines de leurs propositions, en soutenant les initiatives qu'ils peuvent prendre<sup>62</sup>, en prenant le temps nécessaire pour expliquer le sens de toute nouvelle mission, même ponctuelle, et son utilité, à la fois pour la collectivité, pour l'image de leur entreprise et pour leur propre développement etc. C'est ainsi que nombre de jeunes salariés peuvent avoir de leur travail actuel une vision positive, avec la conviction de ne pas perdre leur temps, avec une prise de conscience même partielle, de certains acquis professionnels.

### 1.2.3. Une gestion floue, une professionnalisation qui l'est également ...

Qu'en est-il concrètement à la CGEP sur le site de La Défense, où devait se nouer une activité multi partenariale inscrite dans une stratégie de développement de services marchands ; et où en l'attente de ce développement, se réalise une activité largement mono centrée, avec le commanditaire central qu'est la RATP ?

Contrairement à PPV 92, l'origine n'est pas marquée par une problématique d'insertion par l'économie mais bien par la philosophie du programme « Nouveaux services Emplois jeunes ». Recrutés à un niveau de qualification plus élevé (compte tenu des commanditaires potentiels escomptés, et de la dynamique économique envisagée), les jeunes ont été positionnés dès le départ plutôt comme des développeurs, des pionniers en situation d'inventer de nouveaux services. Il faut signaler cependant qu'à l'origine, et ceci jusqu'au début 1999, les encadrants de terrain relevaient d'une autre association, DPS, beaucoup plus marquée par l'insertion par l'économie. On peut y voir l'une des raisons pour lesquelles une grande majorité des agents, bien sûrs les plus anciens, mais aussi une part non négligeable des nouveaux recrutés, se sont inscrits dans la perspective d'une formation qualifiante externe à leur activité sur le site (secrétariat, puériculture, tourisme, éducateur ...) financée au moins en partie par la CGEP<sup>63</sup>. Ces représentations ont longtemps résisté (et résistent encore partiellement) au discours explicite qui leur est tenu et qui démarque nettement l'emploi jeune d'un emploi d'insertion. Il faut dire que les difficultés rencontrées pour développer de nouvelles activités et de nouveaux services, en restreignant l'activité effective à l'accueil et à l'information, ont rendu peu crédibles aux yeux de la plupart des agents, une professionnalisation sur le site. Ceci a fortement contribué à leur faire envisager leur avenir « ailleurs » et donc à rester centré sur des formations qualifiantes permettant un départ.

Dans ces conditions, l'organisation peu hiérarchisée au départ, qui aurait dû faciliter la participation des agents au développement des nouvelles activités paraît plutôt avoir favorisé l'installation au fil des mois d'un désenchantement, que le sentiment d'ennui largement exprimé par les agents et un absentéisme assez important traduisent bien. La CGEP semble avoir pris conscience de ces problèmes quand elle a voulu spécialiser un cadre du siège comme « chef de site développeur » en même temps qu'elle a renouvelé les encadrants du site et qu'elle a créé un échelon intermédiaire de chef d'équipe entre les agents et les encadrants de terrain. Même si le « chef de site » s'est vite trouvé accaparé par des tâches concernant l'ensemble des autres sites de la CGEP, ces dernières mesures paraissent avoir redynamisé le site de La Défense en relançant la recherche de nouveaux partenariats et en démontrant que des perspectives d'évolution dans l'emploi étaient possibles dans le cadre de la CGEP.

---

<sup>62</sup> Exemple de l'accompagnement personnalisé d'une personne âgée jusqu'à l'hôpital... en dehors de toute commande de l'institution.

<sup>63</sup> Pour les plus anciens, ceci a été largement renforcé par le fait que DPS a fait bénéficier d'un « bilan de potentiel » réalisé par un consultant en GRH, visant à les positionner (« forces, faiblesses, envies, aspirations ... ») et à les « accompagner vers de nouveaux métiers ou des métiers existants. »

### 1.3. Stratégies d'employés

A ces stratégies d'employeurs répondent les stratégies des salariés, qui, eux aussi, prennent en compte les lignes de force d'une situation, pour définir les moyens leur permettant d'atteindre leurs objectifs. Or l'objectif pour les salariés, à quelques exceptions près, est bien celui d'une intégration au monde du travail dans des conditions « normales » c'est à dire « stables » et « évolutives ». L'idée d'une stabilisation de leur emploi dans l'activité qu'ils occupent est une dimension importante mais elle n'est pas suffisante si cette activité n'est pas susceptible de leur ouvrir des possibilités de progression professionnelle.

C'est sur cette base que la plupart de ces salariés sont prêts à valoriser si c'est possible, les compétences qu'ils ont acquises dans leur travail actuel, et à se définir un projet professionnel en cohérence avec ce travail. Autant dire que si les perspectives sont claires et satisfaisantes, les conditions subjectives sont facilement réunies pour que les jeunes salariés recherchent l'acquisition d'une qualification dans leur travail. Or précisément cette mise en perspective est pour le moins difficile et inégalement envisageable.

**Le démarrage de l'association PPV 92** sur la notion « d'activité transitoire » ou « d'activité tremplin » a eu un effet contre-productif en terme d'implication dans le travail et de recherche de perfectionnement. Les jeunes salariés ont été recrutés sur des acquis de l'expérience personnelle qui sont peu valorisables selon les référents professionnels existants ; ils développent sur la base de ces acquis, une maîtrise progressive de leur propre capacité d'analyse, de veille, de réaction aux événements sans que cette progression soit repérée : comment en l'absence de renvoi clair sur l'apport de l'expérience professionnelle, ne considéreraient-ils pas eux aussi qu'ils « n'apprennent rien » ?

Ils ont peu conscience de participer à la construction d'un métier, d'une nouvelle catégorie d'opérateur urbain, malgré la connaissance partielle qu'ils ont d'une partie des nombreuses expériences allant dans le même sens, un peu partout en France à partir de ce programme Nouveaux services Emplois jeunes. Ils voient par contre très clairement qu'ils travaillent « pour la RATP », qu'ils occupent des fonctions qui pourraient (voire devraient) être internalisées ; et que cette internalisation répondrait à leur stratégie d'emploi stable et évolutif, des passerelles pouvant alors être facilement mises en place, avec des formations à la clef, entre les fonctions d'agent de proximité, de contrôleur, d'agents de sécurité ou de machinistes.

Nul, au sein de la direction de l'association, ne s'étonne de leur choix stratégique, qui est pour la plus grande partie d'entre eux, d'intégrer la RATP, ou pour quelques uns qui sont en relation avec elle, la Poste. Nul ne déplore cette stratégie qui semble à chacun de bon sens..., même si d'un point de vue économique et managérial, elle contrevient aux intérêts de l'association. C'est ainsi que les cadres s'efforcent même de négocier avec ces deux partenaires-clients, des conditions d'intégration particulières : la logique d'insertion par l'économie reste le fondement de la gestion des ressources humaines et des choix de professionnalisation.

**Même dans l'association PPV 93**, dont l'encadrement s'est approprié pleinement l'hypothèse fondatrice du programme, (pérennisation des activités et des emplois dans un cadre professionnalisé), les perspectives sont loin d'être évidentes pour les jeunes, pourtant soutenus par la reconnaissance de leur encadrants et majoritairement intéressés par leur travail. Il faut dire que les contradictions ne sont pas exemptes des pratiques de l'encadrement quand il s'agit de conseiller les agents sur la gestion de leur carrière : bien que soucieux de la constitution d'un noyau de professionnels au sein de leur entreprise, ils aident tout de même « leurs » jeunes à intégrer des entreprises publiques parce que là est la stabilité et la perspective de progression. Leurs efforts en ce sens ont été payés de retour récemment, puisque plus d'une dizaine d'agents ont intégré une des entreprises partenaires, après des mois de tentatives infructueuses. Il faut dire que jusque là, en l'absence de toute reconnaissance sociale élargie de cette activité comme métier et de toute reconnaissance salariale des compétences acquises, il était difficile aux jeunes agents de pouvoir se projeter dans une filière professionnelle encore totalement hypothétique. Reste à savoir si la récente réussite d'une dizaine d'entre eux aux certificats de compétences constitutifs du titre AFPA « d'agent de médiation et d'information », dans le cadre d'une procédure expérimentale de validation des acquis, va modifier leur stratégie de carrière et les amener à considérer qu'ils ont désormais un métier à défendre.

En ce qui concerne le site de La Défense de la CGEP, après une période où le désir d'aller « ailleurs » dominait très largement, on semble entrer dans une phase où les salariés sont plutôt « en attente ». On peut dire que ceux qui voulaient vraiment partir sont partis. Ceux qui restent peuvent grossièrement se départager entre deux groupes : d'une part, ceux qui pensent que de toute façon ils sont en train de se constituer une expérience sinon vraiment professionnelle du moins une expérience de travail qui sera un plus dans leur parcours futur (on trouve plutôt là les plus anciens recrutés –début 98-) ; d'autre part, ceux qui ont peur de rater une réelle opportunité en partant trop tôt : ils pensent bien qu'il y a quelque chose d'original à développer sur le site, mais ils restent sceptiques sur la façon de s'y prendre tout en étant sensibles aux évolutions en cours ; la promotion de certains d'entre eux comme chefs d'équipe et même encadrant stagiaire ne peut que les maintenir dans ce positionnement.

La diversité des *situations de professionnalisation de cette activité* renvoie ainsi très directement à la stratégie de chaque employeur, déterminée à la fois par des opportunités de marché et par des choix de modèles de développement. En effet, cette stratégie conditionne en partie les choix d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines qui sont décisifs dans la définition de l'activité elle-même, qui fait appel plus ou moins à l'initiative et est donc plus ou moins porteuse de développements et de qualification. En outre, la dynamique de ce processus de professionnalisation dépend aussi de la perspective d'évolution statutaire que les salariés peuvent espérer. L'importance de cette mise en perspective est d'autant plus grande, que l'activité actuelle est moins valorisée comme relevant d'une véritable professionnalité.

Or en l'occurrence, tous les employeurs, quelle que soit leur stratégie et leur organisation, sont dans une situation d'équilibre économique précaire, compte tenu de la part extrêmement élevée de subventionnement dont bénéficient ses emplois pendant les cinq premières années, ce qui limite fortement leur capacité à offrir de réelles perspectives d'évolution.

Les questions de formation et de reconnaissance sociale de l'activité que nous allons aborder, sont ainsi à référer constamment au jeu croisé des stratégies d'employeurs et d'employés, et au contexte économique et social dans lequel se situent les uns et les autres. Ce contexte est tissé également par les autres acteurs qui sont parties prenantes du projet des « emplois partagés pour la ville » : sont-ils prêts à assumer leur part de risque dans le pari des emplois partagés ? Laisseront-ils les jeunes salariés qui œuvrent sur le terrain supporter seuls l'incertitude du pari et son éventuel échec ? Attendront-ils la fin du programme pour leur donner des assurances alors qu'un minimum de certitudes sur des perspectives de professionnalisation peut les ancrer dans le désir de se qualifier dans l'activité elle-même voire, si les conditions qui leur sont proposées, dans les associations elles-mêmes ?

## **2. Place de la formation et de la qualification dans la professionnalisation des jeunes**

Le rapport au travail et l'ouverture d'espaces d'apprentissages dans le travail n'est pas équivalent dans les associations, compte tenu des différences de stratégie et de gestion de la production de service et des ressources humaines. Il n'est donc pas étonnant que la place de la formation soit perçue de façon différente d'une structure à l'autre. Cela étant, toutes ces associations sont également partenaires de l'association Capville, plate-forme créée à l'initiative de la RATP pour réaliser « des actions de formation aux emplois urbains et à ceux émergents ». Le positionnement de chaque association par rapport à l'offre de formation de Capville renvoie très directement aux choix structurants que nous avons évoqués précédemment.

Nous examinerons donc comment est posée cette question de l'acquisition d'une maîtrise professionnelle et de sa reconnaissance, d'abord au niveau de l'instance ad hoc, qui fédère chaque structure employeuse, ensuite au niveau de chacune d'elles.

### **2.1. Une offre centralisée de formation et de qualification**

#### *2.1.1. La constitution d'une plate-forme spécialisée, Capville*

Dans la foulée de la constitution du club Partenaires pour la Ville, la RATP a très tôt souhaité se doter d'un outil permettant à la fois de mutualiser les moyens nécessaires à l'accompagnement formatif des agents des nouveaux opérateurs urbains et de contribuer à l'émergence d'une culture professionnelle spécifique aux métiers de la ville, bien distincte des cultures propres à chacun des partenaires que

chacun s'emploie à faire évoluer grâce à ses propres outils de formation interne (notamment de la RATP et de la SNCF). L'ambition pour les porteurs de projet était qu'au-delà du réseau des associations PPV, cet outil devienne rapidement incontournable pour tous les opérateurs qui développent des activités de service sur l'espace public.

Dès l'été 98, le principe d'une plate-forme est adopté, « sur le modèle de la plate-forme de mobilisation prévue pour l'insertion sociale des jeunes en Ile de France » et le partenariat constitué : « Cette plate-forme nous l'avons pensée avec le Conseil Régional, (...)° avec le concours d'organismes de formation connus et reconnus en IDF et la participation financière de l'AGEFOS PME et d'Uniformation. Cette plate-forme offre la possibilité et l'opportunité d'engager une nouvelle approche formative »<sup>64</sup>.

Bien que la RATP occupe pour l'instant une position dominante au sein du CA de la plate-forme, soit directement, soit par le biais des représentants d'associations partenaires elles-mêmes liées à la RATP (CGEP, Dialogue Partenaire Services, PPV 92, etc), ses responsables insistent sur sa vocation partenariale large : « Ainsi Capville opère par mutualisation des moyens et des compétences, d'abord dans le cadre d'un partenariat avec les principales entreprises publiques, (SNCF, EDF, La Poste) mais aussi le conseil régional, les conseils généraux et leurs cellules RMI, les directions départementales du Travail, le CAPARIF et les organismes de formation qu'il a retenu ainsi que les villes (Sarcelles, St Denis, Epinay, Créteil etc.) »<sup>65</sup>.

Si le soutien important apporté par la RATP à la création d'une structure externe spécifique pour assurer la formation des salariés travaillant dans les emplois urbains émergents est en cohérence avec le concept d'emplois partagés qu'elle défend, l'implication bien moindre des autres partenaires du club est au moins un symptôme supplémentaire de la difficulté à ... faire partager ce concept d'emplois partagés ...

Dernier point notable à propos de la constitution de Capville : en s'appuyant fermement sur le Conseil régional Ile de France, la plate-forme peut trouver une légitimité comme un institut de référence pour la formation sur les métiers de la ville que la seule présence de la RATP ne suffirait pas à asseoir. Déjà, ce partenariat a pu permettre de trouver une solution de compromis à la situation des jeunes salariés de PPV 92 initialement embauchés en contrat emploi ville, et auxquels une formation qualifiante avait été promise. Déjà, Capville est partie prenante de l'expérimentation de validation des acquis professionnels conduite par les services de l'état...

L'année 1999 a été pour les responsables de la plate-forme celle de la contractualisation des accords de partenariat avec les associations, sollicitées pour lui confier la gestion de leurs relations financières à la fois avec les OPCA et avec le CAPARIF. Aux cinq « protocoles d'accord » signés dans cette période de structuration de l'offre de formation avec les associations CGEP, DPS, PPV 92, Objectifs Emplois St Denis et Promoville on doit ajouter début 2000, la signature d'un accord avec PPV 93, qui a négocié longuement les conditions de son adhésion, dans la mesure où elle souhaitait garder une importante marge de liberté dans la gestion de son plan de formation. Sans entrer dans le détail des réticences manifestées par PPV 93, il nous paraît suffisant ici, de mettre en relation les stratégies des trois associations étudiées avec l'offre de Capville, pour comprendre à un certain niveau, cette position de retrait.

### 2.1.2. L'offre de Capville

Structure légère, Capville propose une prestation d'ingénierie de formation, en recherchant les formateurs ou organismes de formation aptes à répondre aux besoins mis en évidence par son équipe (qui comprend notamment un ingénieur et une coordonnatrice de formation).

Au niveau opérationnel, Capville identifie des « nouveaux métiers » qui sont :

- animateur qualité espace urbain

- services à la personne sur les plate-formes de services sur l'espace public

- nouvelles technologies de l'information et de la communication,

le deuxième étant estimé seulement de niveau V, le premier et le troisième de niveau V et IV.

<sup>64</sup> D. Boeuf, (Conseiller technique de la RATP et porteur du projet Capville) : Capville, la plate-forme de formation aux métiers de la ville, in Cerisy : les métiers de la ville, ed. de l'Aube, 1999 ; p.318

<sup>65</sup> Idem, p. 319

En outre, deux « fonctions » d'encadrement sont identifiées :

- chef de projet (niveau III)
- développeur /encadrant (niveau III et/ou IV)

Il pourra être important de confronter les méthodes utilisées par Capville pour définir les contours de ces métiers, les référentiels d'activité auxquels il est parvenu, notamment en termes de progression de l'activité pour fonder les différents « niveaux », avec nos propres investigations dont les résultats sont encore à enrichir.

L'offre de Capville, construite à partir de ces cibles métiers, comporte :

- un tronc commun (147 heures d'enseignement théorique et pratique) autour de « deux démarches majeures : l'appréhension des espaces et l'appréhension des personnes, destiné aux salariés en phase de pré-professionnalisation ».
- des modules optionnels (14 heures d'enseignement complémentaire).

Cette offre est présentée de façon très synthétique dans la brochure d'information de Capville en détaillant les sept thèmes du tronc commun (citoyenneté, gestion des situations conflictuelles dans le cadre légal, sensibilisation à la gestion du stress, formation de base aux premiers secours, techniques de protection corporelle, communication et positionnement (élaboration et validation de son projet).

Cependant, cette présentation de chacun des sept thèmes en trois points (objectif, contenu et méthode) ne permet pas d'identifier les objectifs opérationnels en termes de situations et critères d'évaluation ; en conséquence, il est difficile de faire le lien avec nos propres résultats, qui s'expriment en termes d'activité, de démarche, et de lignes de progression dans l'activité.

Enfin, comme nous l'indiquions de façon liminaire, Capville situe son offre dans une perspective de qualification par diplôme, titre et CQP.

Pour conclure à partir de ces quelques éléments d'information, il apparaît que l'offre de la plate-forme Capville rassemble tous les éléments de la professionnalisation telle qu'elle est conçue de façon dominante en France, avec :

- l'organisation d'une offre de formation qui met l'accent sur les contenus de savoirs formalisés et transmissibles,
- la détermination des diplômes ou certificats, qui vont également orienter les contenus de l'offre de formation,

En l'occurrence, la création d'un institut de formation spécialisé dans les métiers de la ville, et le ciblage sur des diplômes et certifications ad hoc, contribuent à diffuser une norme professionnelle qui oriente les processus de professionnalisation.

Face à cette offre, les associations réagissent de façon diverse.

## **2.2. Les modalités de la formation dans les associations**

Si les trois associations sont maintenant partenaires de la plate-forme Capville, elles ne recourent pas (ou n'envisagent pas de recourir) de la même façon à ses prestations. La seule convergence concerne le tronc commun de pré-professionnalisation (cf. plus haut) par lequel passe l'ensemble des salariés recrutés, avant même leur prise de poste ou en tous cas dans les premières semaines d'activité. C'est pour la suite des parcours de professionnalisation des agents que les différences entre les 3 associations s'expriment dans les plans de formation. Ces différences doivent sans doute être relativisées dans la mesure où, au moment de notre étude, l'offre de Capville sur les « nouveaux métiers » n'était pas encore complètement finalisée. Dans cette perspective et en ne retenant que les traits les plus dominants, on peut distinguer :

- PPV 92, en attente de l'offre de Capville, et obligée de gérer le passé (les emplois ville),
- la CGEP, elle aussi en attente de l'offre de Capville, mais développant aussi des formations spécifiques,
- PPV 93, plus centrée sur une recherche d'organisation qualifiante et d'accompagnement de l'activité.

Par delà l'attente d'une offre encore en gestation, une césure dans le positionnement des associations vis à vis de cette offre nous conduit à opposer relativement PPV 93 et les deux autres associations, quant à la place que les unes et les autres assignent à la formation. Intégration à l'activité, extériorité au regard de cette activité : tel serait le schéma qui caractériserait les modalités de formation à retenir dans un cas et

dans l'autre, selon deux modèles antithétiques, qui résultent assez directement des opportunités d'apprentissage que donne ou ne donne pas le travail, en raison de son organisation.

### 2.2.1. Un projet de formation opérationnel, externalisé et externalisant

#### 2.2.1.1. En attendant l'offre de Capville, des formations spécifiques pour gérer le passé : PPV 92

Le plan de formation de PPV 92, dès son préambule, établit une typologie des salariés, selon la fonction et selon le statut de recrutement :

- les jeunes recrutés au cours de la première année sous statut « Emploi ville », qui ont posé leur candidature en raison des perspectives de formation qualifiante sur des métiers existants, qui leur ont été faites à l'origine,
- les jeunes recrutés directement sous statut « Emploi jeune »,
- et les encadrants cités comme devant bénéficier d'une formation d'adaptation au poste mais qui est repoussé à plus tard.

La dissociation de la formation des encadrants (« elle pourra être envisagée ultérieurement ») et des jeunes salariés souligne s'il en était besoin, que le lien entre professionnalisation et exercice concret de l'activité n'est pas véritablement au coeur des réflexions de l'association, largement marquée par son histoire, et la nécessité d'honorer les engagements pris vis à vis de la première vague de jeunes salariés qui poursuivent un projet de qualification externe à l'entreprise (cf §1 de la troisième partie).

#### **Pour les jeunes de la première vague de recrutement...**

L'offre de service de Capville, après quelques fluctuations, permet de répondre à la demande de ces « jeunes ex-contrats Emplois ville » ; c'est en effet de façon dérogatoire à ses propres règles, que le conseil régional cofinance les formations qualifiantes demandées par ces jeunes, pour des métiers autres que ceux auxquels les conduisent leur activité de travail. Cette offre est donc adoptée en l'état par l'association PPV 92, d'autant qu'elle comporte une offre de positionnement (« Sas de positionnement ») pour stabiliser les projets individuels, qui est très adaptée à ses préoccupations.

L'économie du plan de formation est, à partir de cette prise en compte de l'offre de formation de Capville, essentiellement tournée sur l'organisation concrète des plannings et budgets pour les 13 jeunes salariés de la première vague.

#### **Pour les jeunes salariés de la deuxième vague...**

Pour les jeunes directement recrutés dans le cadre du programme « Nouveaux services Emplois jeunes », la problématique de professionnalisation, liée à celle de la pérennisation est mise en lien avec l'existence de parcours qualifiants « dans des branches professionnelles », les parcours de type diplômant étant réputés être « pure illusion ». Les 32 jeunes salariés relevant de cette catégorie sont donc orientés cette année sur les formations présentées par Cap Ville dans « le tronc commun de pré-professionnalisation » qui d'une part contribue à l'adaptation des jeunes à leur poste de travail, d'autre part les prépare « à l'un des métiers » de la ville proposés par la plate-forme.

Un sort particulier est réservé à la préparation du permis D, demandé par de nombreux salariés qui souhaitent devenir machinistes, formation que Capville ne peut financer que pour les jeunes de la première vague ; l'association fait l'effort de financer cette formation pour les autres sur ses fonds propres. Les bénéficiaires sont 4 jeunes salariés de la première vague, et 10 de la deuxième, ce qui confirme l'importance accordée par l'association à une professionnalisation dans un métier existant, connexe à celui qu'ils exercent, et la prise en compte autant que faire se peut, de leur souci d'intégrer une entreprise dont l'assise présente des garanties d'emploi, de stabilité et de reconnaissance sociale.

#### 2.2.1.2. En attendant l'offre de Capville, des formations spécifiques pour des sites spécifiques

Pour la CGEP, le plan de formation est très marqué par le développement extrêmement rapide de l'association (de 46 à 200 salariés en 98, et à 300 en 99) ; le tronc commun proposé par Capville est donc prévu pour tous les salariés, la standardisation permettant le développement d'une culture commune. Le plan de formation 2000 poursuit cette voie tracée en 1999, mais intègre également les formations aux métiers de la ville qui seront proposées par Capville, vers lesquelles les jeunes salariés seront orientés dans le cadre d'un module de positionnement qui leur est systématiquement proposé comme formation d'intérêt commun ; L'objectif en est « de faire se positionner le salarié sur les axes que



nous (CGEP) souhaitons mettre en place sur la professionnalisation tel que : Aquaticien ou Ecologie Urbaine » (ces axes paraissant déborder l'offre de Capville).

Par ailleurs, en dehors des formations spécifiques destinées au personnel du siège, la CGEP propose à ses agents des formations en Informatique (NTIC) et en langues pour répondre à des commandes spécifiques à certains sites, parmi lesquels celui de La Défense. Il faut enfin y ajouter l'accent mis sur la formation des encadrants intermédiaires et des stagiaires encadrants, qui doit leur permettre « d'être un véritable relais sur le terrain et donne une base de travail commune à tous, tant sur le plan de la fonction technique que sur celles d'accompagnateur, de référent et de développeur ».

La CGEP souligne que par ce plan (« formation aux métiers existants »), elle « respecte ses engagements » ; elle termine cependant son plan de formation par une question : « *Comment financer les demandes individuelles de formation pour le développement des compétences et la professionnalisation des salariés ?* » manifestant ainsi sa double préoccupation, de qualification aux métiers de l'entreprise et d'insertion des jeunes, lesquelles ne vont pas forcément de pair.

### 2.2.3. Un projet de formation intégrée, qui soutient l'émergence et la reconnaissance du métier exercé

La prise en compte des préoccupations des jeunes salariés s'effectue chez PPV 93 dans une réflexion assez symétrique de celle de PPV 92 et de la CGEP.

Il ne s'agit pas ici d'outiller une réponse immédiate, qui rassure les jeunes mais confirme leur statut « d'emploi aidé » et par définition fragile, mais de développer une réflexion critique sur le bien-fondé des projets individuels des jeunes salariés, et de proposer, outre la formation « tronc commun » de Capville dans un objectif d'adaptation au poste de travail :

- d'une part, une procédure de validation des acquis professionnels sur la base des diplômes de niveau V du ministère du Travail, avec des recherches à faire pour les jeunes qui ont déjà ce niveau ou un niveau de diplôme plus élevé,
- d'autre part, une démarche formative intégrée aux situations de travail, avec le développement d'une action tutorale collective, qui implique non seulement l'encadrement direct et la responsable formation, mais également les agents de la RATP en relation de travail avec les jeunes ; cette démarche est axée sur une évaluation/valorisation des compétences mises en œuvre.

Le projet de formation opérationnel qui est envisagé est un atelier de formation à « *l'écriture professionnelle et à l'analyse des pratiques* ».

Il vise plusieurs objectifs :

- objectif professionnel : « *réflexion sur la pratique de travail* »,
- objectif formatif : « *il est de nature à se substituer avantageusement à des formations de type « remise à niveau » dont on connaît les limites auprès de publics jeunes encore proches de leur échec scolaire* »,
- objectif de valorisation de l'activité : « *produire un document qui valorise le travail accompli, aide à la définition du métier et diffuse une image adéquate de sa complexité* »
- et objectif de validation d'acquis : « *nous souhaitons faire reconnaître cet atelier comme une unité susceptible d'être capitalisable dans le cursus de formation des jeunes salariés* ».

La réflexion critique porte également sur l'offre de formation de l'Ecole des Citoyens et de Capville, qui fait l'objet d'une analyse serrée et d'une critique sévère : « *non adaptées à la réalité du travail des salariés* », elles devraient être reconstruites à partir « *à partir des situations réellement vécues par les stagiaires et suivies d'un retour sur le terrain permettant d'en évaluer les effets sur l'activité professionnelle* » (page 6). Les effets constatés des formations proposées par ces organismes sont dénoncés comme « *négatifs* », susceptibles de renforcer durablement le rejet de la formation chez des jeunes salariés « *qui en ont de mauvais souvenirs* »...(page 7). Au contraire, les formations techniques proposées par les entreprises partenaires lui apparaissent constituer un « *puissant facteur d'intégration des employés de PPV dans leur milieu de travail* » dans la mesure où elles apportent des réponses aux questions concrètes qui se posent à eux en situation de travail<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Pour ces formations également est soulignée l'importance de valider les acquis.

Dans ce projet, PPV 93 place donc la question de l'analyse des pratiques professionnelles au coeur de sa démarche, relativise le rôle de la formation<sup>67</sup> qu'elle refuse de considérer trop hâtivement comme un instrument de qualification dans d'autres métiers que celui exercé, mais qu'elle veut développer comme accompagnement d'une stratégie d'entreprise et d'un mode de gestion des compétences. Dans le même ordre d'idée, elle s'attache à valoriser les acquis de l'expérience à travers l'acquisition de diplômes.

### **2.3. La qualification dans l'activité exercée, par le travail et par la formation**

#### *2. 3. 1. Qualifier les jeunes salariés dans l'activité qu'ils exercent ?*

A travers ces trois exemples et la réaction des jeunes salariés, s'esquissent les principaux enjeux du débat actuel autour de la professionnalisation dans le cadre du programme « Nouveaux services Emplois jeunes » :

- une tentation massive d' « *out placement* », soit parce que la pérennisation de l'emploi n'est pas assurée (cas de certaines collectivités locales) soit parce que l'activité est réputée ne pas constituer un vrai métier (cas de l'Education nationale), et une utilisation de la formation comme instrument de cette stratégie d'out placement : c'est une option commune à nombre d'employeurs et nombre de jeunes qui, n'ayant pas de perspectives claires de carrière, reprennent à leur compte cette tentation et cet usage de la formation.

- une exhortation des pouvoirs publics à assurer la pérennisation de l'emploi et à professionnaliser sur place les activités développées dans le cadre du programme, bref, à proposer des perspectives claires et stimulantes aux jeunes salariés et à inscrire la formation dans la stratégie de pérennisation et de professionnalisation des nouveaux services : c'est une option retenue par certains employeurs et certains jeunes, mais qui se heurte à une double nécessité qui présente certaines difficultés, notamment dans les activités développant essentiellement la dimension relationnelle :

- faire la preuve de l'utilité sociale du service, qui est une condition de pérennisation,
- faire la preuve de la nécessité d'une qualification professionnelle.
- une reconnaissance de l'utilité sociale du service ambiguë ou fragile ...

Dans le cas qui nous préoccupe, qui est une option d'emploi partagé, l'utilité sociale du service doit être elle-même clairement établie, notamment pour ceux qui rendent les services, ainsi que pour tous les commanditaires. Or, cette preuve est difficile à établir : d'abord aux yeux des jeunes salariés pour lesquels nous avons vu que la mise en œuvre concrète du travail comporte des dimensions contradictoires de ce point de vue : vive satisfaction à voir le résultat de leur action, sentiment d'inutilité lorsque leur intervention directe n'est pas nécessaire et dans nombre de cas non souhaitée et même interdite ; ensuite aux yeux des commanditaires et de leurs propres salariés qui n'ont pas forcément (ou ne se donnent pas) les moyens d'apprécier effectivement le service rendu ... ; enfin, pour les employeurs associatifs dont l'existence est fondée sur une hypothèse de mutualisation de ressources qui ne se développe pas réellement (cf. le site de La Défense et PPV 92...). Même dans le cas de PPV 93, l'utilité de la fonction des API est également reconnue par les jeunes eux-mêmes et leur encadrement, mais elle reste à construire et consolider, peut être de façon permanente, ce qui est une exigence élevée, et qui sans doute donne à tous un sentiment de fragilité.

Par delà ces deux exemples, l'expérience conduite par Bertrand Schwartz depuis le début du programme « Nouveaux services Emplois jeunes », qui a travaillé avec l'ensemble des acteurs de diverses villes sur cette question de la « valeur ajoutée » du service, confirme cette difficulté d'une reconnaissance sociale, qui ne saurait avoir lieu spontanément, sans action concertée, dans un délai aussi bref que celui du programme.

#### **Une qualification est elle vraiment requise ?**

Quelle que soit l'organisation, les jeunes eux-mêmes ont des difficultés à identifier et à formaliser les progrès qu'ils ont pu faire dans la maîtrise de leur travail depuis leur prise de fonction. Ils ont tendance à

---

<sup>67</sup> « Un des rôles du plan de formation serait d'aider les salariés à mesurer un peu mieux le rôle important de la formation pour leur avenir professionnel, en même temps que ses limites » (cf. page 3 du plan de formation de PPV 93).

attribuer leur maîtrise de situations difficiles à des caractéristiques « naturelles » : le tempérament, le goût et surtout l'âge...et à nier un quelconque apprentissage.

Ce type de réaction n'est pas l'apanage des jeunes salariés ; de vénérables institutions comme l'Education nationale, énoncent, en tant qu'employeur, des arguments du même type pour justifier que leurs jeunes salariés aides éducateurs se voient proposer des parcours professionnels externes ; tout comme l'ancienne direction de PPV 92 répugnait à prendre au sérieux le projet de qualification des jeunes dans leur emploi.

Cette difficulté est en réalité rencontrée dans toutes les situations où l'activité ne se structure pas à partir d'outils, procédures ou raisonnements standardisés, à caractère analytique et formalisable donc transmissible par les voies académiques, comme c'est le cas pour les métiers traditionnels à forte technicité.

S'agissant de situations de travail qui supposent des interventions sur un enchaînement d'événements non standardisés, comme c'est le cas notamment dans le travail d'agent de prévention qui doit faire face à l'imprévu, nous entrons dans le domaine de l'expertise, au sens où Alain d'Iribarne l'utilise en insistant « sur l'association entre expertise et événement non standardisé ; le non standardisé est non codifié ; le non codifié est pratiquement non transmissible par un processus formel extérieur : il n'est transmissible que par un processus d'apprentissage dont la base est plus ou moins le compagnonnage »<sup>68</sup>.

Tout a convergé pour que l'ensemble des acteurs concernés ne reconnaisse pas dans ce qui est mis en œuvre une véritable expertise en construction :

- la nature des interventions requises, qui ne s'appuient sur aucun support matériel, qui font appel au jugement et à la maîtrise de soi et non à l'application de procédures prédéterminées, et qui sont difficiles à évaluer dans leur qualité ;

- la méconnaissance du caractère « technique » de certaines tâches d'information et d'orientation dans des espaces physiques complexes (comme celui de La Défense ou celui d'un quartier), alors que la connaissance personnelle de l'environnement, même complétée par un plan, reste souvent très insuffisante pour y définir les déplacements d'une personne qui y est étrangère<sup>69</sup>.

- la relative facilité avec laquelle les jeunes ont pu remplir leur mission dès leur prise de fonction, liée au fait qu'ils ont développé hors situation de travail des capacités spécifiques dans la connaissance de leur terrain d'intervention et la compréhension de leur mission.

En outre, l'absence de formations formalisées mettant en évidence des contenus de « savoirs requis » a conforté une représentation que chacun finit par partager : celle d'une activité qui relève avant tout de prédispositions individuelles, donc une activité « simple » pour ceux qui ont ces prédispositions mais inaccessible pour ceux qui ne les ont pas, car cette activité ne s'apprend pas.

### 2.3.2. L'articulation de la formation et du travail

La question de l'articulation de la formation et du travail est particulièrement importante dans cette situation où la professionnalité se construit essentiellement à partir de l'exercice même de l'activité et où cette activité est réputée être encore en cours de définition sans que toutefois les repères d'une stabilisation soient imaginés.

« C'est en forgeant qu'on devient forgeron... » : l'adage a repris du sens pour nombre d'entreprises et de formateurs. Mais si la qualité de la pièce correctement forgée et répondant au besoin de celui qui l'a commandée signe la professionnalité du forgeron, il en va autrement à propos de l'emploi d'agent de proximité et d'information, dont la situation de travail est relationnelle, dans des relations le plus souvent fugaces et dont les effets sont rarement faciles à apprécier sans investigation particulière.

Mettre les personnes en situation réelle de résolution d'« incidents critiques » (A. d'Iribarne), de « dysfonctionnements » (Bertrand Schwartz) est une phase incontournable de l'apprentissage, précisément parce que, précise Alain d'Iribarne : « la capacité d'expertise serait acquise face à des

<sup>68</sup> Il prend l'exemple des opérateurs de Process en salle de contrôle, qui ont une fonction de veille importante et dont la présence se justifie par la nécessité d'intervenir sur les aléas du Process.

<sup>69</sup> Des travaux de recherche fondamentale démontrent la complexité de ce type d'activités (cf. par exemple M. Denis (Dir.) : « Langage et cognition spatiale », Collection Sciences Cognitives, Masson, Paris, 1997). On pourrait y trouver des éléments pertinents pour élaborer une partie du savoir de référence des activités d'orientation spatiale.

*exercices de résolution de problèmes sous contrainte : des contraintes de temps et des contraintes de risques qui font que tout individu dans ces moments là est obligé d'appeler à grande vitesse dans sa mémoire toute une série d'actions. Donc c'est la nécessité de l'action qui ferait que l'esprit en quelque sorte fonctionnerait en questionnement, en interprétation et que, du jeu de questionnement-interprétation, face à de l'action, résulteraient des processus d'apprentissage »<sup>70</sup>.*

Cela ne signifie pas pour autant que « l'expérience sur le tas » est suffisante pour construire une professionnalité ; il y faut une activité spécifique qui permette d'en tirer les leçons et de l'inscrire dans un cadre de référence toujours en refondation et en développement. La formation ne peut plus alors se fonder sur la seule logique d'un corpus de savoirs, il faut y articuler une logique d'activité et de questionnement en situation de travail. Donner ainsi à la formation sa pleine efficacité est difficile à réaliser : ce n'est pas seulement une question pédagogique, cela suppose que l'ensemble des acteurs, employeurs, encadrants, salariés et formateurs, admettent chacun pour ce qui le concerne, des changements dans leurs pratiques dominantes : que l'employeur accepte de mettre en place « une organisation qui permet aux jeunes de réfléchir sur leur travail (ce qui est tout à fait contraire au taylorisme) »<sup>71</sup> que l'encadrant et le formateur acceptent de « faire participer les jeunes aux choix de leurs activités de travail en entreprise, à celui des contenus et de la méthode de formation au centre de formation » que les jeunes acceptent l'incertitude d'une démarche qui n'affiche pas une progression pédagogique a priori mais mise sur les tâtonnements du questionnement et l'inconfort du doute.

### **La formation professionnelle, la réalité du travail**

La formation professionnelle a largement évolué dans les dernières décennies, en ancrant la définition de ses objectifs sur les référentiels d'activité ou de métier construits à partir de l'analyse du travail. Mais elle s'épuise trop souvent dans des formalisations qui certes permettent de mieux adapter les contenus de formation, mais laissent inchangés les modes d'apprentissage, pourtant essentiels à l'appropriation des savoirs, et tout particulièrement de savoirs non codifiés qui du coup, tout au moins dans les faibles niveaux de qualification, ne sont pas considérés comme résultant d'apprentissages.

Ainsi Capville, créée par les professionnels de la ville et du transport, répond à la question des contenus de savoir<sup>72</sup>. Par contre, si l'on prend en compte le point de vue de PPV 93, la démarche proposée par la plate-forme ne répond pas à ses attentes d'employeur qui, précisément, mise sur l'implication des salariés au développement des nouveaux services et attend de la formation qu'elle éclaire ses salariés non seulement sur des acquisitions de ressources (qui peuvent être déclinées en contenus de connaissances théoriques, de maîtrise technique...) mais également sur la spécificité de leur intervention, sa complexité, et aussi sa valeur sociale.

Sur ce point, PPV 93 semble avoir trouvé un début de réponse en faisant appel à ses ateliers d'écriture. Reste à savoir si les jeunes salariés eux-mêmes seront réellement parties prenantes de l'expérience, s'ils ne constitueront pas le maillon faible du dispositif envisagé, faute de se contenter de la valorisation interne de leur activité, qui ne peut se substituer à une reconnaissance sociale élargie de leur qualification en terme de perspective de professionnalisation. Cette question est déjà au cœur du questionnement de PPV 93, qui s'est effectivement donné les moyens d'avancer, en se lançant de façon pionnière dans l'expérience de validation des acquis professionnels susceptible de déboucher sur un titre du ministère du Travail.

Nous faisons l'hypothèse, qui reste à vérifier<sup>73</sup>, que la validation des acquis professionnels permet de travailler efficacement sur l'articulation à effectuer entre travail et formation académique : d'une part, en valorisant les acquis de l'expérience, d'autre part, en finalisant mieux les référentiels de formation, enfin, en obligeant les formateurs à prendre en compte dans leur pédagogie, les situations de travail réelles et

<sup>70</sup> Alain d'Iribarne, revue CEDEFOP- 2/91

<sup>71</sup> Bertrand Schwartz, note de travail « comment organiser la formation » du 8/12/99

<sup>72</sup> Il est vrai que nous n'avons pas reconstitué par quelle démarche Capville a élaboré ses contenus de formation : si ce n'est pas par une démarche formelle de référentiel d'activité, c'est au moins à partir de la culture professionnelle de la RATP.

<sup>73</sup> Une poursuite de nos investigations pourrait notamment se faire sur les pratiques de validation d'acquis professionnels :

1°) En quoi cette expérience a-t-elle modifié les représentations que les jeunes se font de leur travail, leur rapport à la formation, leurs perspectives d'avenir, tant pour ceux qui en ont bénéficié que pour les autres ?

2°) En quoi cette expérience modifie-t-elle les pratiques de formation (pour les entreprises et pour les formateurs) et les pratiques d'encadrement ?

les tuteurs-encadrants et à introduire de façon plus systématique les pratiques d'analyse collective des situations de travail.

**En guise de conclusion provisoire : La professionnalisation concerne employeurs, employés et formateurs mais se joue également ailleurs.**

La formation contribue puissamment à la fabrication de normes ; elle n'y suffit pas. Ni la « formation académique », ni la « formation sur le tas », ni la « formation intégrée » ne suffisent à réussir un processus de professionnalisation, qui suppose non seulement la pratique effective du travail et la maîtrise des compétences nécessaires à son exercice, mais aussi la reconnaissance sociale élargie de cette maîtrise qui permet au salarié, par delà l'entreprise, de monnayer sa force de travail. Salariés en formation et employeurs ont ainsi une large responsabilité dans la mise en œuvre et la réussite de la formation ; ils la partagent avec d'autres acteurs, et notamment outre les formateurs, les acteurs publics et les partenaires sociaux, qui certifient les qualifications et les reconnaissent dans la rétribution du travail.

Dans le cas d'espèce, la création d'un organisme ad hoc comme Capville, non seulement pour définir des contenus de formation et mettre en commun les financements, mais également faire émerger une culture spécifique aux métiers de la ville, est pertinente dans la mesure où son origine partenariale devrait lui donner une légitimité pour être l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, des formateurs et des partenaires sociaux. Cette légitimité est en train de se construire mais risque d'être limitée au regard du projet initial, précisément du fait des difficultés rencontrés pour concrétiser le large partenariat imaginé au départ : celles-ci conduisent en effet la RATP à conserver une position hégémonique en son sein, situation qui pourrait, si elle perdurait, rendre difficilement crédible la constitution d'une nouvelle branche d'activité et l'émergence d'une nouvelle culture professionnelle.

Par ailleurs, la définition de son objet, restreint au seul champ de la formation, risque de constituer une autre limite, dans un contexte où la formation s'entend de façon dominante comme formatage et standardisation de contenus de savoirs. Un élargissement de son champ d'intervention sur les questions d'organisation, d'analyse du travail, et de développement de fonctions tutorales, lui permettrait de développer des actions visant à intégrer la formation aux pratiques de travail et d'encadrement, ce qui correspond mieux sans doute au projet de professionnalisation sous-tendu par le programme « Nouveaux services Emplois jeunes », et de façon générale, aux besoins des entreprises et des salariés.

On doit constater d'ailleurs que cet élargissement a déjà été esquissé par le positionnement récent qu'a affiché Capville sur le registre de la certification, en lançant d'une part une étude sur l'opportunité d'une certification de branche (perspective d'un CQP engagée avec la branche animation socioculturelle) et en s'impliquant d'autre part dans deux expérimentations. Il s'agit d'une part de l'accès, par la voie de la validation des acquis de l'expérience, aux trois certificats de compétences professionnelles constitutifs de l'AMIS<sup>74</sup> (titre du ministère du Travail) et d'autre part d'une formation en alternance pour préparer le CAP d'APM<sup>75</sup> (diplôme de l'Éducation nationale). Capville manifeste ainsi clairement sa volonté de se situer dans une fonction d'interface entre les associations clientes, les pouvoirs publics et les branches professionnelles. Mais ce faisant la plate forme (et à travers elle la RATP ?) prend la responsabilité, à travers le choix des diplômes retenus et des branches sollicités pour négocier un CQP, de proposer le cadre à l'intérieur duquel pourrait s'inscrire le nouvel espace professionnel en émergence, et cela d'autant plus qu'elle agit en parallèle pour favoriser, pour des raisons de cohérence, l'adhésion des associations prestataires de service à la même convention collective.

Or ce choix, qui pouvait apparaître relativement ouvert compte tenu de la nature de l'activité exercée et des conditions de son exercice, va contribuer à insérer les employeurs dans un univers conventionnel donné, avec sa culture propre portée par ses principaux acteurs et l'OPCA auxquels ils sont liés, et à faire se positionner les salariés des associations dans un espace professionnel déjà structuré, dans une échelle de qualifications déjà existante.

Des questions sont ainsi posées, qui méritent un minimum de temps de réflexion et peut être de concertation avec d'autres opérateurs urbains en France, pour effectuer des choix pertinents, qui ne

---

<sup>74</sup> AMIS : Agent de médiation, d'information et de service

<sup>75</sup> CAP d'APM : CAP d'agent de prévention et de médiation

doivent pas s'apprécier seulement en termes de calcul économique à court terme, mais aussi en terme de perspective professionnelle pour les salariés :

- Quels sont les employeurs potentiellement concernés par ces nouveaux métiers urbains en France, dans quels secteurs d'activité sont ils inscrits, et quels sont les effectifs salariés concernés ?
- Comment caractériser les nouveaux métiers urbains concernés ? La configuration d'emploi à laquelle nous aboutissons à partir de l'étude des trois associations que nous a proposées la RATP dans la présente étude est-elle définie à partir d'un nombre suffisant de situations professionnelles pour être représentative des nouveaux métiers urbains émergents ?

Le diplôme de l'Éducation nationale (CAP APM) et le titre du ministère de la Solidarité (CFP AMI) peuvent constituer des référentiels de certification assez adaptés au référentiel d'activité que nous avons dégagé, encore que la connotation assez fortement préventive paraisse à certains acteurs insuffisamment tournée vers la relation de service ; en outre, la question de la pertinence des modalités d'évaluation qui vont être mises en place pour valider les acquis de l'expérience au regard du titre ou diplôme est à examiner<sup>76</sup>.

D'autres diplômes ne peuvent-ils constituer des marche-pieds plus intéressants pour les salariés, en fonction des stratégies de service des employeurs et des stratégies de carrière des jeunes salariés, les lignes de progression professionnelle pouvant s'orienter selon les goûts, aptitudes et opportunités vers les carrières :

- de la sécurité,
- de l'animation,
- du tourisme,
- du travail social ou socio-éducatif,
- de l'habitat social,
- du transport,
- des services aux personnes,

(voir schéma des espaces potentiels de certification, en fonction des pôles d'activité et des stratégies des jeunes).

L'élargissement du champ des discussions à engager pour faire reconnaître les diplômes récents spécifiquement orientés sur les nouveaux métiers urbains (AMIS et APM) dans les conventions collectives ne doit-il pas être posé comme un objectif de moyen terme ? Si plusieurs branches procédaient en effet à cette reconnaissance, la diversité des contextes d'exercice ne pourrait que contribuer à faciliter l'identification d'un métier spécifique « d'intervenant de proximité sur l'espace urbain »<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> Une évaluation diligentée par la DGEFP est en cours

<sup>77</sup> Les observations que nous avons faites à Grenoble, à propos de l'intervention de Bertrand Schwartz, nous conduisent à penser que l'éventail des situations de travail peut être élargi, avec des spécifications liées à l'employeur.



## Quatrième partie **dossier ETED**<sup>78</sup>

---

### L'emploi d'agent de proximité et d'information

---

<sup>78</sup> ETED : pour Emploi Type Etudié en Dynamique : ce produit (dossier ETED) restitue, sous forme de schémas, tableaux et commentaires les résultats d'un travail d'analyse de l'activité correspondant à des emplois concrets pouvant être regroupés en un même emploi/métier. L'analyse est conduite en s'appuyant sur un certain nombre de principes énoncés par N. MANDON (Céreq), dans un document intitulé : La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED, Document Céreq n°57, décembre 1990





## Introduction : présentation des rubriques descriptives

Le métier des « agents de proximité et d'information » a été étudié par l'analyse des *emplois types étudiés dans leur dynamique*<sup>79</sup> (« méthode ETED »).

Cette démarche vise à formaliser l'activité professionnelle étudiée en unité cohérente d'emploi-métier<sup>80</sup>, à partir de la description que les personnes elles-mêmes et leur encadrement, font de leur activité.

Les fiches et schémas qui suivent rendent compte de cette formalisation.

**Le processus de production de service**<sup>81</sup> de l'entreprise schématise les grandes phases de production sur lesquelles interviennent les personnes occupant l'emploi étudié<sup>82</sup> et précise le positionnement de cet emploi parmi les autres.

*Ce schéma permet ainsi de rendre compte de l'impact des choix d'organisation sur l'extension de l'emploi, qui occupe une partie plus ou moins importante du processus selon le niveau de responsabilité confié aux personnes.*

**La chaîne d'activité**<sup>83</sup> est une représentation de l'enchaînement logique des activités du titulaire d'emploi. Il met en évidence des grands blocs d'activités ainsi que les finalités intermédiaires dégagées par l'analyse fine des démarches, qui convergent vers la réalisation de la finalité globale.

*Là encore, la stratégie de service de l'entreprise a un impact direct sur ces finalités intermédiaires, qui peuvent être plus ou moins nombreuses selon la nature des missions, les contextes et les moyens mobilisables, et qui peuvent être plus ou moins faciles à combiner pour une même personne. Ce schéma n'est pas réalisé à partir des prescriptions des employeurs mais à partir des activités réellement exercées ; il a une cohérence certaine avec les attributions ou missions officielles, mais il rend compte également de finalités intermédiaires qui peuvent ne pas avoir été pensées et affichées par l'employeur, mais qui prennent sens en situation de travail pour réaliser la mission*<sup>84</sup>.

**Les démarches mises en oeuvre**<sup>85</sup> pour réaliser l'activité sont mises en évidence à partir de trois questions qui guident l'analyse des entretiens : « il fait quoi ? » (énoncé des actions) « pour quoi ? » (énoncé de chaque finalité intermédiaire) ; « en tenant compte de quoi ? » (énoncé des données prises en compte) .

Cette formalisation permet de rendre compte des activités dans leur expression la plus immédiate (l'action), ainsi que dans leur complexité (les éléments d'analyse du contexte, du problème rencontré, et des capacités de réponse qui sont pris en compte pour définir l'action).

*Elle met en garde contre une lecture sans mise en perspective des activités, qui ne rendrait pas compte de leur sens ; elle permet de donner aux salariés, aux encadrants, et aux formateurs, des indications sur des types de savoirs très hétérogènes à développer pour faire face aux situations. Tout particulièrement, elle devrait permettre aux formateurs de mieux concevoir le lien entre les contenus de savoir et leur mobilisation dans l'action.*

**La plage de l'emploi**<sup>86</sup> est « une image cumulée des différentes façons constatées d'occuper l'emploi »<sup>87</sup>. Dans ce schéma, l'espace professionnel est structuré de façon à faire apparaître des lignes de progression possibles sur les dimensions techniques, relationnelles et gestionnaires de l'activité.

Ces trois dimensions caractérisant toute activité de travail, sont :

---

<sup>79</sup> Nicole Mandon, CEREQ, 1990

<sup>80</sup> La notion de « métier » renvoie notamment à une reconnaissance effective de cette unité cohérente d'activité que constitue l'emploi-type. Nous parlerons d'emploi-métier dans la mesure où le processus de reconnaissance est en cours.

<sup>81</sup> Le processus : fiche n° 1

<sup>82</sup> Nous appellerons les personnes occupant l'emploi étudié les « titulaires d'emploi »

<sup>83</sup> La chaîne d'activité : fiche n° 2

<sup>84</sup> Par exemple la finalité à caractère pédagogique « contribue à l'éducation civique des plus jeunes » ne figure pas dans les fiches de poste ou missions officielles mais cette contribution est vécue comme telle par les salariés dans leur dialogue avec les plus jeunes

<sup>85</sup> « les démarches » : fiche n° 3

<sup>86</sup> « la plage de l'emploi », fiche n° 5

<sup>87</sup> Kogut-Kubiak, Sulzer et al, 1998

- la « dimension technique » qui correspond à l'usage des outils et techniques ou à la mobilisation de procédures et la référence à des règles : c'est le domaine d'expertise.
  - la « dimension relationnelle », qui correspond aux modes d'intervention avec les publics et de collaboration avec l'environnement ;
  - la « dimension gestionnaire » de l'activité, qui rend compte de l'organisation de son propre travail, de sa planification et de la prise en compte des moyens matériels et humains nécessaires.
- En général on peut repérer sur cet espace un « noyau de base » largement partagé par les situations des titulaires d'emploi confirmés, puis des extensions possibles. Les emplois étudiés ici ne sont pas assez stabilisés pour que l'on puisse parler de noyau de base ; il peut être intéressant pour chacun (salariés et encadrants), de dessiner sur la base de ce schéma général, les situations concrètes rencontrées.*

La plage de l'emploi de l'API, ne peut être stabilisée actuellement, du fait d'un nombre insuffisant de situations étudiées et du fait de l'évolution des configurations d'emploi (combinaison d'activités répondant à des finalités différentes).

**Le schéma du réseau de relations**<sup>88</sup> est construit à partir d'une typologie des interlocuteurs et des circonstances des actions : il rend compte de la nature des relations, de leur objet. Il permet notamment de repérer la diversité de ses catégories d'interlocuteurs et des circonstances d'intervention, ce qui peut faciliter en particulier la prise en compte de la finalité et des contextes d'exercice de la communication avec autrui, lorsqu'on s'intéresse, pour des raisons de formation, à la dimension relationnelle de ces activités.

**Le résumé**<sup>89</sup> enfin, souligne la spécificité de l'emploi étudié par rapport à d'autres emplois. Il indique sa finalité globale, c'est à dire ce qui oriente la personne dans son travail ; il rend également compte du positionnement de l'emploi dans le processus de production de l'entreprise, des principales activités, et donne des indications sur la spécificité des démarches mises en œuvre.

### **Quels usages faire des rubriques décrivant un emploi-métier ?**

Il importe en l'occurrence de considérer cette analyse comme transitoire et partielle par rapport à l'ensemble des situations de travail qui peuvent concerner la même finalité globale. Le lecteur d'un dossier décrivant un emploi type étudié dans sa dynamique peut être préoccupé par diverses questions touchant à la gestion des emplois, de l'organisation et des compétences. Cela peut concerner :

- un examen critique des situations existantes et des choix à faire en matière d'organisation,
- la définition d'objectifs de formation,
- la définition de profils de recrutement,
- une meilleure appréhension du positionnement de ces emplois nouveaux par rapport aux emplois existants...
- etc...

A titre d'exemple, nous proposons une lecture de ces tableaux et schémas autour des questions suivantes :

#### **1 - Les emplois d'Agents de proximité et d'Information constituent-ils un métier ?**

Telle qu'elle est posée la question nous semble renvoyer à l'identification d'une cohérence et stabilisation nouvelle d'activités. Si la question de stabilisation est prématurée, par contre l'on peut identifier les éléments de cohérence et ceux porteurs de divergence, dont l'évolution peut être décisive.

- Le premier des éléments de cohérence, est la finalité globale des emplois étudiés, qui est dans tous les cas, d'« améliorer la convivialité de l'espace urbain » (cf. le processus socio-productif, la chaîne d'activité et la plage de l'emploi).

<sup>88</sup> « le réseau de relations » fiche n° 4

<sup>89</sup> Le résumé : fiche n° 7

- Le deuxième élément de cohérence très fort est repérable dans les deux segments de la chaîne d'activité qui renvoient à la déambulation active en milieu urbain : « se faire identifier comme professionnel » et « bien connaître le territoire etc. ».

- Cependant à partir de la « chaîne de l'activité » l'on peut voir que les cinq finalités intermédiaires<sup>90</sup> sont diversement assumées selon la stratégie de service des associations, puisqu'une des associations se retrouve sur les cinq finalités, l'autre sur quatre (toutes sauf le maintien du cadre de vie) et le site de La Défense sur deux seulement.

En outre, ces finalités sont suffisamment différentes par les compétences qu'elles supposent, pour donner lieu, si elles sont toutes assumées par les mêmes personnes, à des emplois plutôt polyvalents, organisés autour de deux pôles : celui de la prévention et celui de l'information-orientation des personnes (cf. tableau des démarches).

- D'autre part, ce même emploi-type peut être fortement *restreint* à la dimension de « mise en œuvre » de consignes, ou bien *s'étendre* en amont sur une participation à l'identification de nouveaux besoins et en aval, sur une participation à la conception de nouveaux services, par les titulaires d'emploi eux-mêmes. C'est cela que visualise le positionnement de chaque emploi singulier sur *le processus socio-productif*.

Ces diverses configurations dépendent principalement de l'organisation du travail mise en place, et secondairement de l'implication des personnes dans ces extensions d'activité.

Pour conclure sur ce point :

Les cinq finalités identifiées restent bien axées dans une même finalité globale (amélioration de la convivialité de l'espace urbain), qui détermine fortement un certain type de positionnement dans l'espace urbain et à ce titre, peuvent durablement se combiner, si les conditions de développement de l'activité s'y prêtent, en un métier, *sans que le contour de celui-ci doive nécessairement être identifié à ces cinq finalités..*

## **2 - Quelles sont les lignes de progression dans la professionnalisation de ces emplois, de quels repères disposons-nous pour les apprécier ?**

Les lignes de progression dans la professionnalisation de ces emplois s'identifient à travers les tableaux et le schéma « *plage de l'emploi* ».

Sur chacune des dimensions de l'activité, les « premiers repères » rendent compte de la maîtrise de situations relativement courantes, appelant des réponses définies de façon assez peu ambiguë, et une exploitation de ressources prédéfinies, au contraire des « repères de deuxième rang », qui renvoient à une maîtrise de situations qui ne sont pas forcément prévues, qui supposent d'importantes marges d'interprétation (de la règle, de la situation...), et des initiatives fortes.

Ces différences de maîtrise résultent d'apprentissages individuels mais également d'espaces ouverts par des organisations qui autorisent plus ou moins l'initiative et la responsabilité dans l'exercice de l'activité. A titre d'exemple, l'expertise en matière d'observation (cf. plage de l'activité, domaine expertise) se développera d'autant plus que l'organisation attendra du salarié que, par delà les observations de routine nécessaires à son activité, il identifie des besoins collectifs non satisfaits.

## **3 - Vers quelles qualifications les salariés peuvent-ils s'orienter en fonction de la réalité concrète de l'emploi qu'ils occupent ?**

Cette question ne reçoit pas de réponse immédiate, au vu des descriptifs d'emploi. En effet, la question des qualifications renvoie au processus de reconnaissance sociale, qui dépasse largement le cadre concret de l'activité exercée, et concerne aussi bien les diplômes susceptibles de sanctionner l'accès à ces activités, que les classifications qui les situent dans une grille d'évolution professionnelle.

---

<sup>90</sup> Rappel de ces cinq finalités (cf. chaîne d'activité) : faciliter les déplacements des habitants, faciliter l'accès des citoyens aux services publics et différentes ressources, contribuer au maintien de la qualité du cadre de vie, contribuer à sécuriser les espaces publics et le travail des agents du services public, contribuer à la restauration des règles de civilité et à l'éducation des enfants.

Cependant le descriptif d'emploi met en évidence, notamment à travers les « blocs d'activité » (cf. « *la chaîne d'activité* ») dont nous avons vu qu'ils étaient diversement assumés par les jeunes salariés, des domaines de compétences qui peuvent se rattacher à diverses qualifications existantes ou en voie d'émergence :

- Les qualifications de médiation, représentées par les nouveaux diplômes de l'Éducation nationale (CAP d'agent de prévention et de médiation) ou de l'AFPA (agents de médiation, information, services) : ces deux types de diplômes ont pour caractéristique de se référer à des activités qui s'adressent à des publics très divers, sur des modes de relation variées, depuis la simple information jusqu'à l'accompagnement physique des personnes, en passant par des situations de prévention d'incivilités ou de gestion de conflits.

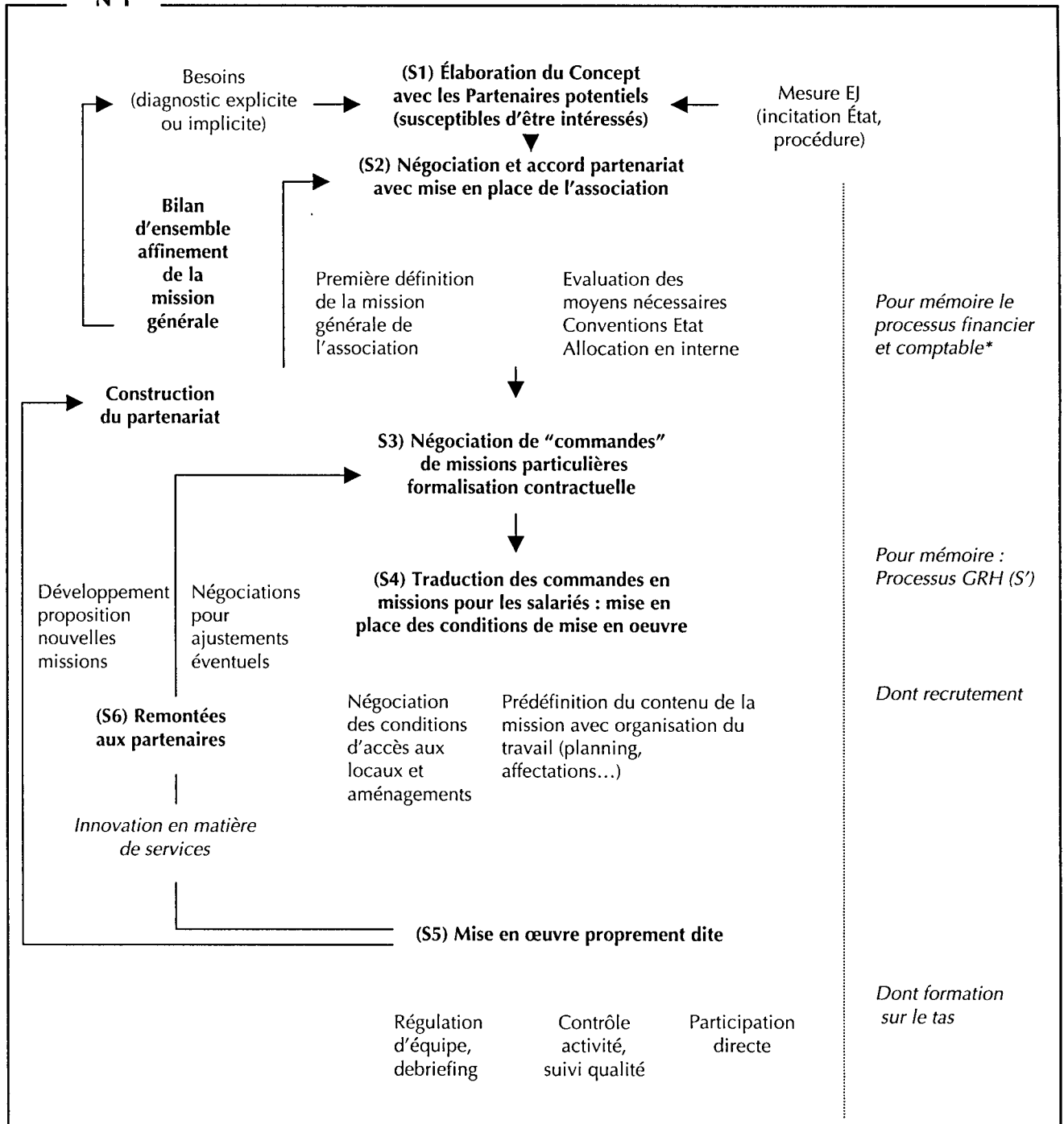
Les référentiels d'activité qui ont permis leur construction sont assez proches de ceux des agents de prévention et d'information dont il est ici question ; la validation des acquis professionnels, si elle devait être développée et facilitée, devrait permettre aux agents actuellement en activité d'obtenir les diplômes en question assez aisément sous réserve que la traduction du référentiel d'activité en « savoirs de références » soit bien adossée aux ressources cognitives académiques et effectivement nécessaires, sans inflation.

d'autres qualifications correspondant à des activités que tel ou tel jeune aurait plus développer ou qu'il souhaiterait développer (cf. le schéma « espaces potentiels de certification ») ; il peut en être ainsi de qualifications relatives aux métiers de :

- l'accueil et du tourisme,
- l'accompagnement social ,
- la sécurité ou du contrôle,
- l'éducation ou de l'animation ...

**Esquisse du processus  
de production de services des associations de type PPV**

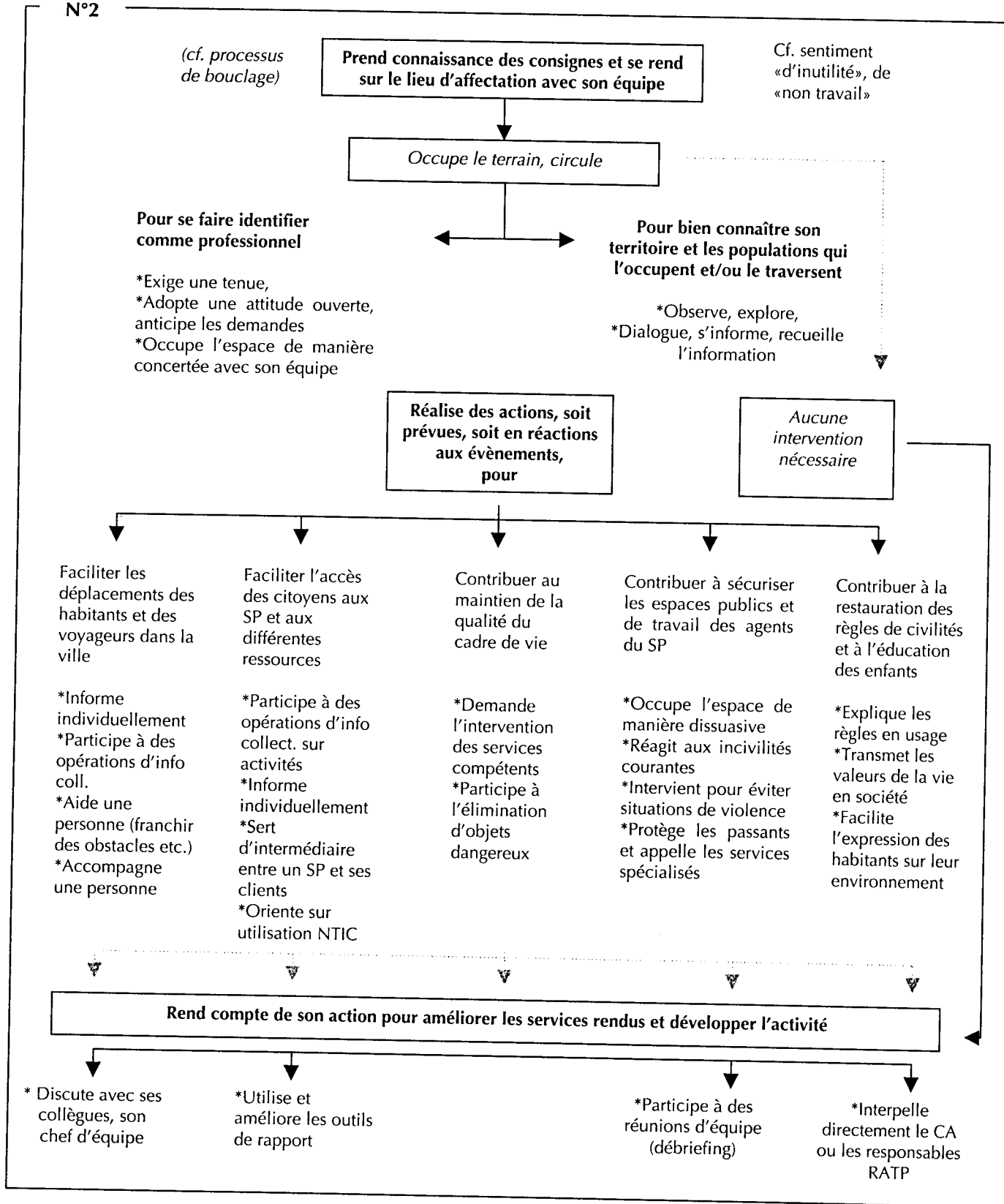
Fiche  
N°1



\* Dans toute entreprise le processus principal de production fonctionne grâce à des processus d'appui tels que GRH, Gestion financière et comptable, valorisation... au total 4 à 5 grands processus de base. Ici sont mentionnés en italiques ces processus d'appui.

**Chaîne d'activité (générique)  
des Agents de proximité et d'information  
(APP, APE, AS etc.)**

Fiche  
N°2



ATTRIBUTIONS DES AP SITUÉES SUR LA CHAÎNE D'ACTIVITÉ		FINALITÉS INTERMÉDIAIRES	
qui	Il tient compte de quoi ?	En faisant quoi ? (verbes d'action distinctifs)	Il vise quoi ?(afin de, pour )
		<b>A1 : Prend connaissance des consignes, se rend sur son lieu d'affectation en équipe</b>	
		A2 : Occupe le terrain, déambule	
TE9	Du crédit accordé par les gens aux professionnels en tenue, de l'importance qu'il y a à afficher sa proximité avec le client (badge, sigle etc.) pour être légitime De l'assurance que procure une tenue correcte	<b>Exige/obtient une tenue spécifique, distinctive</b>	
TE6	Des caractéristiques et comportements des autres professionnels présents  <b>Des consignes du client</b> De la configuration des lieux, Des flux de circulation	<b>Adopte une attitude ouverte, anticipe les demandes</b>  <b>Occupe l'espace de manière concertée avec son équipe</b>	<b>2/ 1- se faire reconnaître comme / professionnel</b>
qui	Il tient compte de quoi ? :	En faisant quoi ? (verbes d'action distinctifs)	Il vise quoi ?(afin de, pour )
TE5	De la période de l'année (vacances = touristes, = jeunes dans la rue etc..)		
DEF	Des consignes du partenaire (ex : veille technique) Des renseignements qu'on lui demande habituellement De son niveau de connaissance du territoire De la connaissance détenue par les autres professionnels présents sur le site et des outils dont ils disposent (guides, plans, horaires etc.) De la qualité des relations entretenues avec eux Du point de vue des commerçants, des habitants etc. Des objectifs fixés par les clients	<b>Observe, explore, dialogue, s'informe, recueil de l'information</b>	<b>2/ 2 -Bien connaître son territoire et les diverses populations qui l'occupent ou le traversent</b>



	Des caractéristiques et des besoins spécifiques de chaque usager Des contraintes subies par les autres agents (temps) De l'ensemble des données dont il peut disposer De sa connaissance précise du territoire	<b>A3 : Réalise des actions, soit prévues soit en réactions aux évènements</b> <b>* Informe individuellement</b>	<b>3- 1 : faciliter les déplacements des usagers dans la ville</b>
		<b>* Participe à des opérations d'information collective</b>	
<b>TE</b>	Des consignes données par le partenaire/client De la cible choisie par le partenaire		
<b>DEF</b>	De sa connaissance des modes d'usage des lieux De sa connaissance des différents types de public		
<i>qui</i>	<i>Il tient compte de quoi ? :</i>	<i>En faisant quoi ? (verbes d'action distinctifs)</i>	<i>Il vise quoi ?(afin de, pour )</i>
	Des caractéristiques de la personne ( âge, handicap) De l'encombrement provoqué par les poussettes, les caddys, les charges portées etc. Des difficultés de franchissements de certains obstacles (tourniquets, escaliers etc.) Des limites posées à son intervention De l'affluence sans le lieu Du moment de la journée De la complexité du lieu	<b>Aide une personne dans ses déplacements, accompagne une personne</b>	
-----			
	Des projets d'animation sur le quartier De la promotion organisée autour de certains lieux/évènements (Stade de France, Théâtre G. Philippe, Grande Arche etc.)	<b>Participe à des opérations d'information sur les activités culturelles, sportives, de loisirs</b>	
<b>DEF</b>	De sa connaissance personnelle de la ville Des outils qu'il a à sa disposition (guides, programmes, Internet)  Du confort apporté à l'utilisateur par la proximité du service Des conditions difficiles rencontrées par les agents du SP Des inquiétudes manifestées par les habitants par la présence de certains agents Des difficultés de gestion de certains équipements publics	<b>Informe individuellement sur les ressources de l'environnement</b>  <b>Sert d'intermédiaire entre un service public et ses clients</b>	<b>3-2 faciliter l'accès des citoyens aux services publics et aux différentes ressources</b>
<i>qui</i>	<i>Il tient compte de quoi ? :</i>	<i>En faisant quoi ? (verbes d'action distinctifs)</i>	<i>Il vise quoi ?(afin de, pour )</i>

Du besoin d'autonomie des gens  
De l'intérêt manifesté par certains  
De l'intérêt immédiat de l'utilisateur

**Oriente sur des moyens modernes d'information**  
(Internet, minitel)

Des effets désastreux des pannes ou des bris de matériels sur l'image des partenaires (SNCF, RATP, OPHLM etc.)  
De l'incidence de la qualité de l'environnement sur le comportement des gens (lieux sales, gestes inciviques...)  
Du sentiment d'abandon vécu par les habitants confrontés aux dégradations, à la saleté etc.

**Demande l'intervention des services compétents, signale... pour réparer ou nettoyer (= Veille technique pour les bailleurs, la mairie, la RATP, la SNCF, EDF etc.)**

3/3 contribuer au maintien de la qualité du cadre de vie

Des aspects provocateurs de certains graffitis

**Participe à l'élimination d'objets (ou de lieux) dangereux**

Des risques d'accidents provoqués par certains objets dangereux (seringues, carcasses voitures, objets encombrants sur la chaussée)  
De l'incitation à la saleté que représente un lieu déjà sale

qui Il tient compte de quoi ? :

En faisant quoi ? (verbes d'action distinctifs)

Il vise quoi ? (afin de, pour )

E1 a,c  
E1g

**Réagit aux incivilités courantes, dialogue, rappelle les règles en usage sans perdre le contact**

3/4 contribuer à sécuriser les espaces de circulation du public et de travail des agents du service public

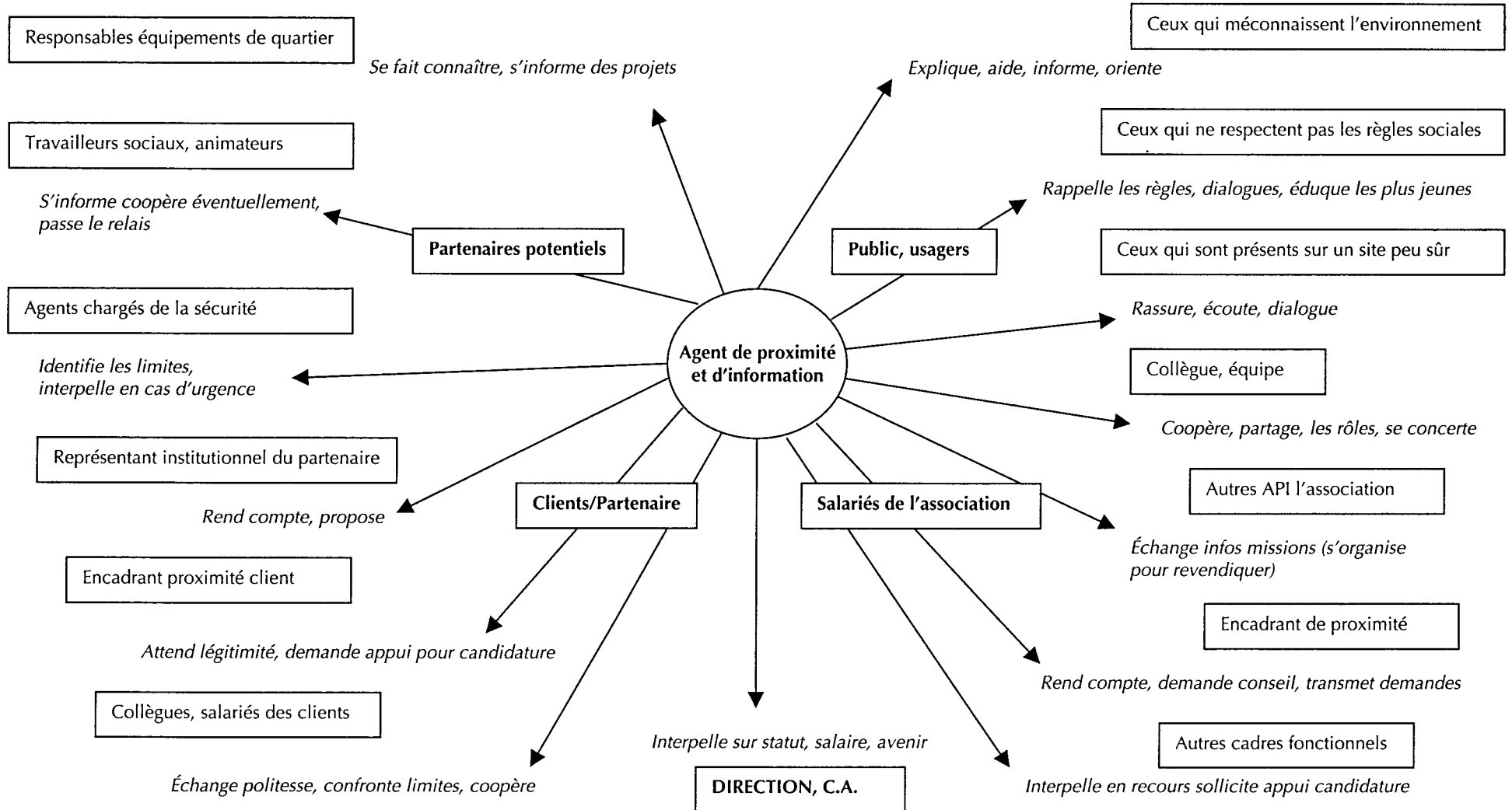
De la configuration des lieux  
De la présence d'auteurs potentiels de dégradation ou de délits  
Des événements récents et des tensions latentes  
Des comportements habituels de certaines catégories de population  
De sa connaissance des habitants, de leurs problèmes, de leur sentiment de vivre dans un lieu « hors règle »  
Des phénomènes de groupe  
Des possibilités d'isoler le fauteur de trouble  
De la saturation des gens devant les incivilités  
Des possibilités de coopération possibles avec les autres salariés (machinistes notamment)  
De la familiarité qu'ils ont avec les personnes

<i>qui</i>	<i>Il tient compte de quoi ? :</i>	<i>En faisant quoi ? (verbes d'action distinctifs)</i>	<i>Il vise quoi ?(afin de, pour )</i>
TE10 E 1 d) TE7	Des comportements inhabituels, du contenu des conversations, des regards inquiets....  Des indices de tensions (le ton qui monte etc.) De l'état d'énerverment des personnes concernées (usagers entre eux ou avec les salariés du SP)  De l'âge des personnes	<b>intervient pour éviter le déclenchement d'une situation de violence ou d'agression (verbale ou physique)</b>	<b>(rappel finalité 3/ 4 : Contribuer à sécuriser les espaces publics et de travail des salariés du SP)</b>
E 2 a, D c E1 h	De sa propre capacité à faire face De l'importance des risques encourus Des impératifs de sa propre sécurité De l'inefficacité d'une intervention à chaud Des consignes de son employeur Des limite à respecter dans sa mission	<b>Protège les passants ou les autres membres de l'équipe</b>	
TE9E 1 n	De la gravité des faits Du besoin de secours pour les victimes  De la connaissance des familles, du degré de familiarité avec les enfants	<b>Et/ou prévient un service spécialisé, éventuellement une personne de la famille</b>	

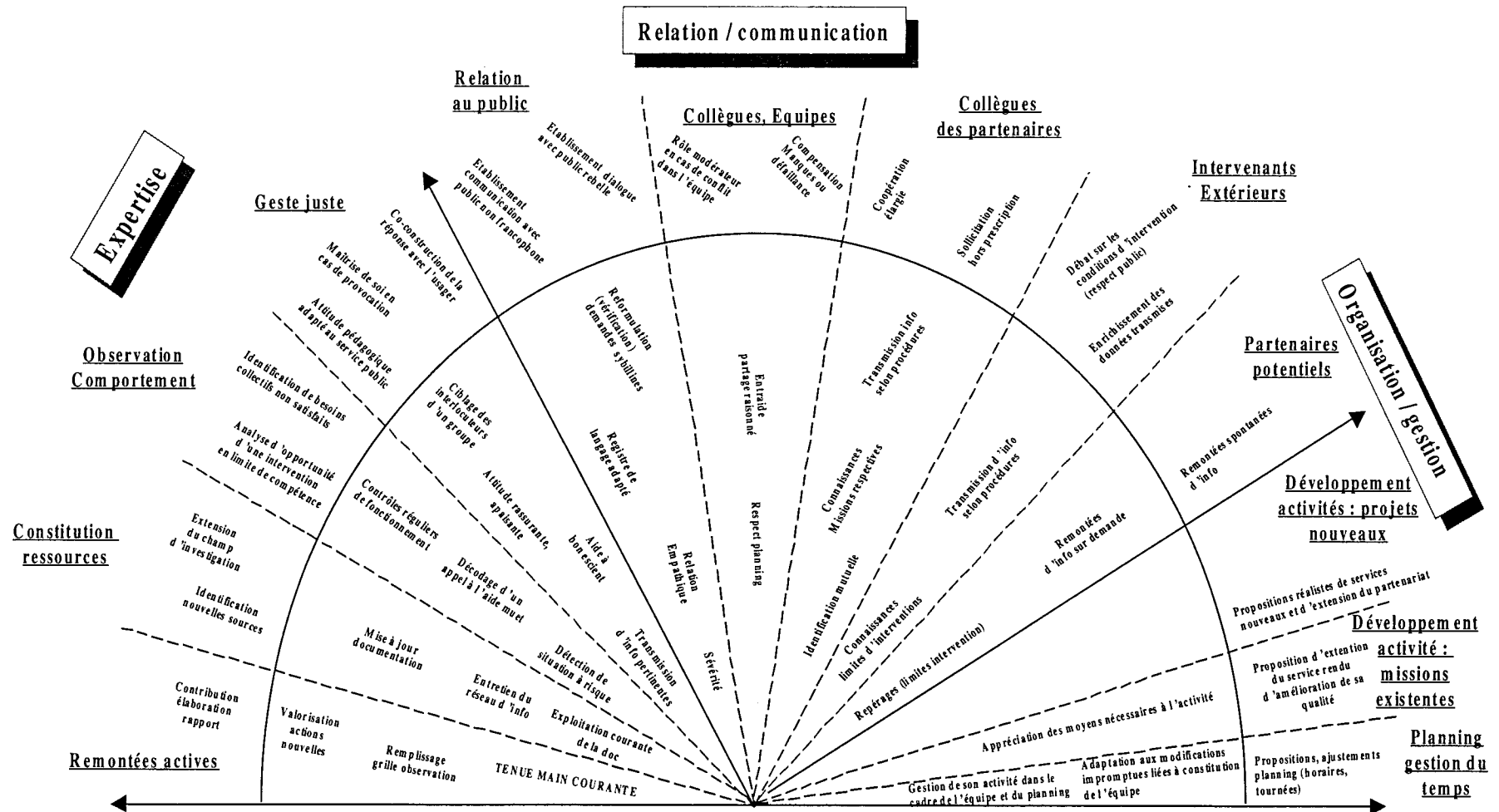
---

<i>qui</i>	<i>Il tient compte de quoi ? :</i>	<i>En faisant quoi ? (verbes d'action distinctifs)</i>	<i>Il vise quoi ?(afin de, pour )</i>
TE11 TE5	De la crainte des contrôles De l'absence de repères posés par les parents De la nécessité de donner du sens au règle pour qu'elles soient appliquées De la nécessaire mise en relation entre intérêt particulier et intérêts collectifs	<b>Explique les règles en usage, argumente leur bien fondé</b>	<b>3/5 : Contribuer à l'amélioration des rapports quotidiens entre les citoyens, dans l'espace public et avec les services collectifs, ainsi qu'à l'éducation civique des enfants</b>
		<b>Transmet des valeurs de la vie en société</b> (de tolérance, de respect de l'autre, d'écoute mutuelle) <b>Facilite l'expression des habitants sur leur environnement</b>	

<i>qui</i>	<i>Il tient compte de quoi ? :</i>	<i>En faisant quoi ? (verbes d'action distinctifs)</i>	<i>Il vise quoi ?(afin de, pour )</i>
	Des incidents qu'ils ont traité Des dysfonctionnements de l'équipe De leurs sujets de satisfaction ou d'insatisfaction	<b>A4 : rend compte, propose, capitalise</b>	
	Des observations notées sur le carnet Des consignes des clients De la nécessité de garder des traces, des preuves (par rapport aux relances ultérieures)	<i>utilise les outils de rapport et en propose des améliorations</i>	<b>Finalité 4/1 : Améliorer et développer les services rendus, Pérenniser les emplois</b>
	Des demandes régulièrement faites par les usagers (PIMS, photocopie) Des sollicitations dont ils ont fait l'objet de la part des partenaires Des attentes des usagers	Participe à des réunions de débriefing	
	Des dysfonctionnements de l'organisation Des craintes pour leur avenir	Interpelle le Conseil d'Administration directement	

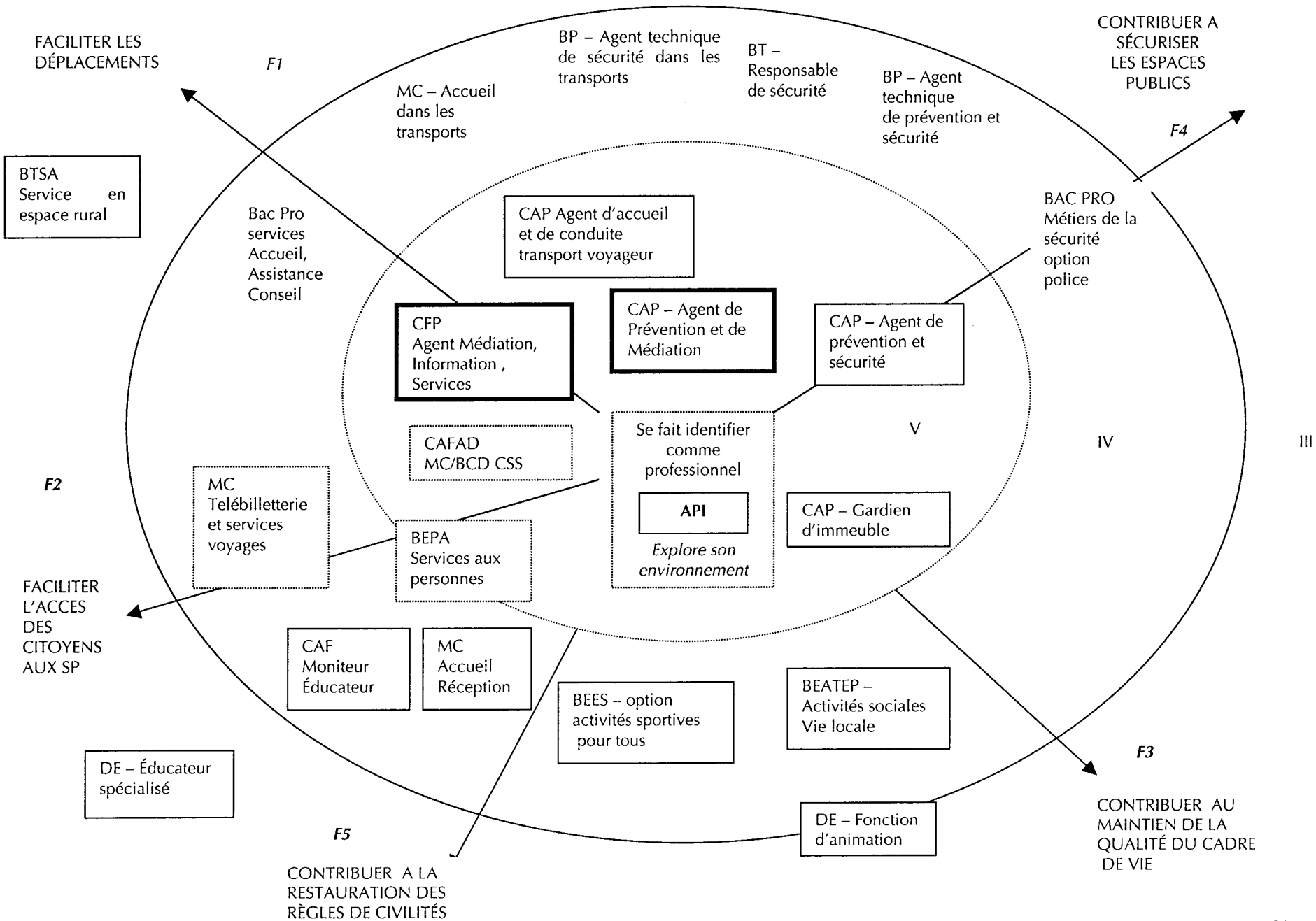


Lignes de progression dans les différentes dimensions de l'activité



Finalité globale : améliorer la convivialité sur l'espace public et faciliter l'accès des citoyens aux ressources locales

Lignes de progression dans les différentes dimensions de l'activité



## Résumé emploi

*Les emplois d'agent de proximité constituent 80% des emplois des associations de type « Partenaires Pour la Ville » qui se proposent de renforcer la présence humaine sur l'espace public.<sup>91</sup> Ces associations sont prestataires de service pour plusieurs opérateurs urbains (société de transport urbain, services publics, bailleurs sociaux, collectivités territoriales etc.) dans une option d'emplois partagés pour améliorer les conditions de réalisation de leur propre service. Ces emplois viennent s'insérer, sur le territoire considéré, au sein d'une nébuleuse plus ou moins dense d'emplois gérés en propre par ces opérateurs, sans liens structurés entre eux<sup>92</sup>. Les titulaires de ces emplois ont vocation à faciliter la gestion des flux sur cet espace et à répondre à des besoins (information, orientation, aide physique) peu pris en compte par les autres professionnels en place. Selon le mode d'organisation du travail et la place qu'on leur accorde dans le processus de production du nouveau service, ils contribueront plus ou moins à la mission d'innovation permanente impartie à leur association.*

*Des investigations sur d'autres sites montrent que certains emplois gérés en direct (ou sous forme de sous-traitance technique) par l'un ou l'autre des opérateurs peuvent présenter des ressemblances au niveau des activités réalisées. Il est difficile cependant aux titulaires de ces emplois là, parties prenantes des enjeux productifs propres à un opérateur donné, de penser leur activité selon une logique de territoire, la logique d'entreprise (ou d'institution) ayant tendance à prévaloir in fine. C'est du reste le cas également pour l'emploi type lorsqu'un commanditaire prend une position hégémonique.*

### Finalité globale :

Améliorer la convivialité sur l'espace public et faciliter l'accès des citoyens aux ressources locales, sur des territoires urbains caractérisés par leur complexité (en terme physique et de fonctionnalités) et/ou par une insuffisante qualité des relations sociales (déficit quantitatif et qualitatif des relations humaines)

### Quels rôles ?

- \* Présence rassurante pour les citoyens et dissuasive pour les personnes perturbatrices.
  - \* Rôle d'appui, de facilitateur, pour les usagers de l'espace public, dans leur accès aux différentes ressources du territoire : moyens de transport, espaces de vie ou de circulation, dans le cadre des déplacements caractéristiques de la vie urbaine, nouvelles technologies inscrites dans la vie courante etc.
  - \* Rôle d'alerte et d'information des services spécialisés dans la maintenance des lieux ou des équipements, dans un souci de sécurité [défaut d'éclairage, objets pouvant provoquer une chute ou un accident, ou présentant un danger en cas de manipulation (seringue) etc.] et de considération des citoyens, en droit d'avoir un cadre de vie ou de déplacement agréable [défaut de propreté, défectuosité des appareils, dégradation du mobilier urbain etc.]
  - \* Rôle éducatif, en particulier vis à vis des jeunes relevant de l'obligation scolaire, en matière d'apprentissage des règles de civilité et de vie en société. Rarement officialisée en ces termes, cette mission est celle qui devrait avoir le plus d'impact à long terme et à ce titre est fortement valorisée par les agents.
- Contribution à l'amélioration des services proposés et au développement de nouveaux services.

<sup>91</sup> L'espace public est entendu au sens générique de « lieu d'échanges entre citoyens », la conception et la gestion de cet espace pouvant relever pour partie de l'initiative privée. G. AMAR : « le pôle d'échange de la Défense, nouveau type d'espace public » in éflex n°21/1999.

<sup>92</sup> C'est en ce sens qu'on parle de nébuleuse et pas de réseau, la perspective de constituer un réseau n'étant pas absente des objectifs poursuivis avec l'introduction du nouvel acteur.



## **Il/elle fait quoi ?**

\* Observe l'environnement dans lequel il/elle évolue de manière à bien connaître les différents intervenants sur le territoire où il/elle travaille et les habitudes des différents publics.

\* Se fait progressivement reconnaître en tant que professionnel auprès du public, auprès des collègues en complémentarité desquels il/elle intervient, et auprès des partenaires potentiels, en expliquant la raison d'être de sa présence, les objectifs de sa mission etc.

\* Selon les circonstances (besoin de renseignement, engorgement d'une file d'attente, comportement d'incivilité etc.) intervient auprès du public, à la demande de celui-ci ou sur sa propre initiative :

- explique de façon claire et avec de bons repères, un trajet, un mode d'usage d'un appareil,
- aide une personne à franchir certains obstacles, l'accompagne éventuellement quand elle a des difficultés de compréhension ou de mobilité,
- Essaie d'expliquer le sens et l'utilité des règles, d'inculquer des comportements civiques
- Calme, essaie d'éviter la dérive vers les comportements violents, essaie de protéger le public en cas d'incident (bagarre, accident etc.).

\* Peut observer de manière systématique l'environnement physique de façon à noter les anomalies et à transmettre l'information aux services spécialisés. Dans cette activité, peut avoir de difficultés de positionnement par rapport à d'autres professionnels (ex. gardiens d'immeuble) et d'activation des services de maintenance.

\* Se constitue progressivement toutes les données et ressources nécessaires à son action : connaissance des lieux, maîtrise des documents tels que plans; guides, horaires, tarifs etc., identification des personnes (lieux) ressources, en circulant et en dialoguant.

\* Contribue à l'élaboration /formalisation des savoirs faire inhérents à cet emploi, en échangeant avec ses collègues et les encadrants de proximité (débriefing à chaud, réunions hebdomadaires ).

\* Apprend progressivement à situer les limites de son intervention, pour éviter les effets de concurrence, et les zones d'extension possible, selon les lieux et les emplois existants, selon le soutien offert par l'institution et l'interprétation qu'elle fait du cadre réglementaires des emplois jeunes.

\* Fait connaître l'utilité de son emploi et la valeur de ses interventions par des remontées écrites de son activité quotidienne, dans des formes variables selon les consignes de l'encadrement.

## **Il/elle est particulièrement attentif à :**

\* Aux nuances dans le comportement des personnes, pouvant signifier un appel à l'aide ou annoncer une dégradation du climat (dans une file d'attente par exemple, à la porte d'un collègue etc.).

\* A la manière d'expliquer les choses, selon le niveau de compréhension du public et la complexité des informations à donner.

\* Au contexte spécifique de chaque intervention en situation de tension.

\* Aux limites d'intervention respective des différents professionnels (ne marcher sur les plate bandes de personne).

\* A ses propres limites de compétence et à la répartition judicieuse des rôles au sein de l'équipe

\* Aux possibilités d'extension de sa mission ou de création de nouvelles missions

*Cette description correspond à des situations où les titulaires d'emploi perçoivent les potentialités d'enrichissement de leur emploi, du fait du contexte organisationnel dans le quel ils sont placés. Lorsqu'à l'inverse, ils se sentent coincés entre un contenu d'emploi stagnant et une stratégie d'insertion déconnectée de leur activité présente, la démobilisation des agents s'installe et l'emploi se vide de son contenu.*

**A1 - LES DIMENSIONS DE L'ACTIVITÉ, LES REPÈRES DE PROGRESSION,  
(cf. note présentant le principe de la plage)**

**DOMAINE D'EXPERTISE** (dimension technicité)

Lignes de progression ou d'extension	Repères 1	Repères 2
<u>Observation comportements et environnement</u>	Détection des situations justifiant un type d'intervention prévue Reconnaissance des comportements manifestant habituellement un besoin d'aide, une attente, un appel à l'aide (la personne ne sait que faire) ou à l'inverse réticente à une proposition d'aide	Appréciation de l'opportunité d'intervenir dans les situations en limite de compétence  Identification de besoins collectifs non satisfaits compte tenu de ses observations et de ses contacts (du public, des entreprises, des services existants)
<u>« Geste juste », action pertinente vis à vis <sup>93</sup></u>	Transmission d'informations pertinentes, facilement compréhensibles pour la personne Aide apportée à bon escient Attitude rassurante, voire protectrice en cas de situation à risque Individualisation du dialogue avec les membres d'un groupe, isolement des leaders Maîtrise de soi en cas de provocations d'un public « difficile » (jeunes en bandes, comportements agressifs de SDF, toxicos etc.), sans intervention	Attitude pédagogique adaptée au public et au domaine d'information Transmission d'informations complexes, ou sortant du champ habituel d'intervention, Maîtrise de soi en cas de provocations d'un public « difficile » (jeunes en bandes, comportements agressifs de SDF, toxicos etc.), avec règlement le conflit
<u>Constitution des ressources nécessaires à l'action</u>	Appropriation et exploitation des ressources mises à disposition par l'employeur et les partenaires (documents, horaires, guides, plans etc.) Contribution à la mise à jour de ces ressources Entretien du réseau d'informateurs existants	Identification des moyens d'accès à l'information et aux ressources du territoire, diversification du réseau de collecte d'informations (internet, commerçants, salariés SP etc.) <b>Elargissement du champ d'investigation à des domaines connexes, inhabituels,</b>
<u>Remontées écrites</u>	Tenue d'une main courante, prise de notes dans un carnet personnel, remplissage correcte de grille d'observation	Contribution à la rédaction de rapports de synthèse sur l'activité, avec valorisation des situations nouvelles prises en charge

<sup>93</sup> Doit être vu comme la dimension « technique » de l'activité de contact avec le public

### ASPECT RELATIONNEL DE L'ACTIVITE (dimension relation communication)

Lignes de progression ou d'extension	Repères 1	Repères 2
Relation aux > <u>Différents publics</u> <sup>94</sup>	Attitude empathique permettant d'établir un bon contact avec un public « courant » Reformulation /vérification de demandes sibyllines Registre de langage adapté au type de public (âge, seuls ou en bandes etc. ...) Sérénité quelque soit le contexte	Etablissement de la communication avec le public totalement étranger aux lieux, aux procédures ou aux règles d'usage en France  Etablissement du dialogue avec un public rebelle (comportements inciviles voire violents)
> <u>Collègues équipes</u>	respect planning et affectations, entre aide, partage des rôles dans l'équipe	Appui en cas de situation délicate, compensation de manques ou défaillances, rôle de modérateur en cas de conflit dans l'équipe, interpellation de l'encadrant de proximité en préservant l'ambiance équipe
> <u>Autres intervenants : collègues partenaires</u>	Initiatives pour se faire identifier et reconnaître par eux Respect de leur champ d'intervention,	Transmissions des informations les concernant selon procédures prévues Propositions de modalités concrètes de coopération plus satisfaisantes, plus efficaces
> <u>Intervenants extérieurs (ex. services techniques, pompiers)</u>	Connaissance de leurs limites d'intervention Transmission d'information selon procédures prévues Sollicitation à bon escient et relance éventuelle	Elargissement de la mission d'information à des données ou domaines connexes, jugés importants par le TE. Enonciation des conditions à réunir pour que le public se sente respecté
> <u>Partenaires potentiels</u>	Remontées d'informations demandées, sans analyse Repérage des limites de leur information	Remontées spontanées d'information permettant de suggérer des services pouvant les intéresser

<sup>94</sup> Doit être lue comme l'aspect relationnel de l'activité « contact avec le public »

## DIMENSION ORGANISATION GESTION DE L'ACTIVITÉ

Lignes de progression ou d'extension	Repères 1	Repères 2
<u>Planning, organisation individuelle et collective</u>	Gestion de sa propre activité dans le cadre de l'équipe et du planning établi  Adaptation aux modifications de dernière minute en fonction des ajustements rendus nécessaires par les défections imprévues, à la prise de fonction ou en cours de journée.	Contribution à l'élaboration planning collectif et à son ajustement (suggestions transmises au n+1), en fonction des réalités de terrain (problème de la constitution des équipes, de leur rotation entre les différents sites etc.)
<u>Développement d'activité et Moyens</u>  <u>1) Activité « habituelle »</u>	Appréciation des moyens nécessaires à son activité et transmission - au responsable qui les situera et les sollicitera auprès de la direction - éventuellement directement aux partenaires (locaux, aménagement d'horaires...) -	Proposition d'extension du service rendu, d'amélioration conséquente de sa qualité, en rapport avec les besoins des usagers
<u>Développement d'activité et Moyens</u>  <u>2) Projet</u>		Proposition de services possibles compte tenu des moyens, savoir faire, fonctionnement interne soit à l'encadrant pour remontées aux partenaires soit à un partenaire potentiel rencontré sur le terrain

## A2 - RÉSEAU DE RELATION DES AGENTS DE PROXIMITÉ ET D'INFORMATION (API) DES ASSOCIATIONS PARTENAIRES POUR LA VILLE

1) USAGERS <i>Interlocuteurs qui :</i>	Circonstances de la relation, Nature de la relation (1)
<p><b>11) méconnaissent l'environnement</b></p> <p><u>Ne connaissent pas suffisamment l'environnement (angle géographique) pour :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- se rendre à une adresse, sur un site, à un service donné au sein d'une institution</li> <li>- trouver le prestataire de service dont ils ont besoin (DAB, artisan, commerçant, ANPE etc.)</li> <li>- repérer les ressources culturelles ou touristiques</li> <li>- choisir le transport en commun le plus adapté à son besoin de déplacement (simplicité, durée )</li> </ul> <p><u>Ne connaissent pas les règles d'utilisation d'un moyen de transport ou comment faire pour :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- choisir la bonne formule (billet unitaire, abonnement, forfaits journée etc.),</li> <li>- utiliser les distributeurs automatiques</li> <li>- composer</li> <li>- passer les tourniquets</li> </ul> <p><u>Ne connaissent pas les dispositifs publics ou les structures d'aide pour l'accès à l'emploi, au logement, à la protection sociale, aux secours d'urgence, à l'hébergement temporaire etc.</u></p> <p><b>12) Ne respectent pas les règles du comportement social</b></p> <p><u>incivilité, non propreté</u> <u>comportements déviant, gênants, agressifs</u> (alcoolismes, drogue, mendicité, bande de jeunes)</p> <p><b>13) personnes présentes sur leur aire de vie, sur un site considéré comme peu sûr</b></p> <p>enfants, collégiens, personnes âgées, mères de familles,</p>	<p>Explique le chemin, en donnant des repères Fournit des informations sur les ressources disponibles à proximité Explique les différentes solutions possibles</p> <p>Explique les différentes solutions possibles Aide à se servir des automates Facilite le franchissement de l'obstacle</p> <p>Orienté vers les organismes spécialisés, informe sur certaines conditions d'accès (horaires d'ouverture, dossier à retirer etc.)</p> <p>Rappelle les règles, explique leur sens, leur utilité Contribue à l'éducation des plus jeunes Discute pour obtenir le retour à la tranquillité, à la sécurité des usagers, pour modifier les pratiques</p> <p>Dialogue pour rassurer, recueillir de l'information Ecoute les gens pour comprendre les problèmes du quartier Accompagne éventuellement Réconforte après incident</p>

**Tableau des relations (suite1)**

<p><b>2) COLLÈGUES DE L'ASSOCIATION</b> <i>Interlocuteurs :</i></p>	<p><b>circonstances des relations</b> <b>nature de la relation</b></p>
<p>Encadrant de proximité (dont contrôleur)</p> <p>Collègues de l'équipe (dont pilote ou chef d'équipe)</p> <p>Collègues hors équipe (autres APP)</p> <p>Responsable formation</p> <p>Autres cadres fonctionnels</p> <p>Direction et/ou CA</p>	<p>Rend compte de son activité, formule des demandes (congé, formation etc.)</p> <p>Discute de la répartition des rôles, du mode d'intervention, des attentes des clients/partenaires etc.</p> <p>Échange des informations sur les missions. Élabore des revendications</p> <p>Sollicite une formation, une aide pour une candidature etc.</p> <p>En l'absence de réponse satisfaisante, interpelle les cadres sur organisation du travail, missions, partenaires etc.</p> <p>Idem, + revendications salariales, statutaires etc.</p>
<p><b>3) CLIENTS PARTENAIRES</b> <i>Interlocuteurs possibles, selon le lieu d'affectation et les dispositifs :</i></p>	<p><b>Circonstances des relations</b> <b>Nature des relations</b></p>
<p><b>31- Collègues des clients partenaires (dont mairie pour certains dispositifs)</b></p> <p>Chauffeurs de bus, régulateur, contrôleurs</p> <p>Agents de sécurité RATP</p> <p>Guichetiers SNCF ou RATP</p> <p>Agents EDF</p> <p>Facteurs</p> <p>Correspondants services techniques ville</p> <p>*Agent d'accueil et de service (SNCF)</p> <p>*Gardiens d'immeubles</p> <p>* Intervenants sociaux et socio culturels municipaux</p> <p><b>32 -Représentants institutionnels des partenaires</b></p> <p>Chef de gare SNCF</p> <p>RPS RATP</p> <p>Chef d'agence SCIC</p>	<p>Installe des relations de cordialité (échange de politesse, bavardage à bâton rompu),</p> <p>S'informe des outils dont ils disposent, des produits, de la réglementation, des problèmes rencontrés, des métiers de leur entreprise.</p> <p>Coopère concrètement</p> <p>*Cherche à identifier les proximités et d'intervention et les limites de chacun, les territoires d'activité qu'ils défendent, les modes de complémentarité possible.</p> <p>Rend compte, à l'occasion, de son action, répond à leurs questions (sur les problèmes rencontrés etc.)</p>

Tableau des relations (suite2)

<p><b>4) COLLÈGUES POTENTIELS (hors partenaires et hors Association)</b>  <i>Interlocuteurs possibles, selon le lieu d'affectation et les dispositifs en place (sécurité, animation etc.)</i></p>	<p><b>Circonstances des relations</b>  <b>Nature de la relation</b></p>
<p><b>41 : agents chargés de la sécurité</b>  Autres agents de prévention (Emplois-jeunes, grands frères etc.)  Gardiens d'immeubles Sociétés non partenaires  Ilotiers PN  Gardiens de parking  Agents de sécurité société prestataire SNCF</p> <p>Pompiers  Policiers de la BAC</p> <p><b>42 : travailleurs sociaux et animateurs, salariés d'associations autonomes</b></p> <p>animateurs maison de quartier  animateurs médiathèques,  éducateurs de rue  animateurs culturels  éducateurs sportifs  conseillers Mission locale, ANPE  assistantes sociales CG, CAF etc.</p> <p><b>43 : Responsables Equipements de quartier</b>  Directeur FJT  Directeur maison de retraite  Chargé de mission démarche quartier  Responsable antenne ANPE</p>	<p>Instaure des relations de cordialité,  Recueille des informations sur le public, les problèmes  Leur passe le relais éventuellement</p> <p>Les interpelle (ou fait interpeller) en cas d'urgence, quand situation dépasse les limites de leur mandat</p> <p>Instaure des relations de cordialité,  Cherche à identifier les limites d'intervention de chacun, les territoires d'activité qu'ils défendent, les modes de complémentarité possible.  Fait appel à eux pour prendre le relais de l'accompagnement de certains publics  Coopère sur certaines actions concrètes (ex : fête de quartier)</p> <p>Instaure des relations de cordialité, s'informe des attentes envers eux et des projets de l'institution</p>

## **B - 1/ DÉMARCHES DE TERRAIN : RÉCAPITULATIF DES ENTRETIENS AU 15/12/99**

Tous les emplois étudiés dans ce cadre de cette étude étaient gérés par des associations créées à l'initiative du club « Partenaires pour la ville » pour mettre en œuvre le principe des « emplois partagés ».

### **1.1/ En ce qui concerne les entretiens avec les personnels des associations :**

total : 50 entretiens + 8 extérieurs

- \* Les trois directeurs (vus chacun deux fois)
- \* Les trois responsables de formation (2 chargés de mission, 1 DRH)
- \* Quatre cadres de staff, sur les missions : exploitation, production, développement
- \* Sept encadrants de proximité : 2 à CGEP, 3 à PPV 93, et 2 à PPV 92 qui les nomme « contrôleurs qualité »
- \* 32 Agents de service (12 APP à PPV 93, 10 AIS à CGEP la défense et 10 APE à PPV 92)

Nous avons réalisé quelques accompagnements de tournées à St Denis-gare, et à PPV 92, participé à un débriefing à St Denis Floréal, fait de l'observation participante à la Défense, assisté à une réunion d'information des APE chez PPV 92

Pour avoir des points de comparaison avec d'autres emplois d'intervenants sur l'espace public, nous avons réalisé quelques entretiens de titulaires d'emploi : d'éducateurs de prévention (St Denis), d'agent d'accueil et d'animation de la SNCF (St Denis), d'hôtesse dans les transports publics (Aubagne, Fos sur mer) : 8 au total

### **1.2/ En ce qui concerne les autres acteurs du dispositifs : 16 entretiens**

13 représentants des partenaires, avec un distinguo entre :

- 7 représentants institutionnels des partenaires, type chargés de mission Emplois-jeunes ou politique de la ville (que nous appelleront par la suite, les partenaires) 1 La Poste, 1 EDF (au téléphone), 2 RATP, 2 SNCF, 1 mairie de St Denis
- 6 représentants opérationnels des partenaires, à différents niveaux hiérarchiques, que nous appelleront les « clients » : Chargé de mission OP HLM, chef d'agence SCIC, RPS RATP, chef d'escale SNCF, 1 directeur d'une agence de La poste
- + Participation à une AG à PPV, a des réunions du comité de suivi à la Défense
- 2 responsables RATP de la DRH : formation et recrutement
- Le directeur de Capville et son adjoint (deux fois).

Il faut ajouter à ces entretiens individuels les séances de travail collectif organisées avec les encadrants d'une part et les agents de proximité d'autre part, pour mettre en débat notre première formulation des chaînes d'activité. A raison de deux séances par association, cela représente au total 6 séances travail au cours desquels nos hypothèses ont été discutées.

Il faut souligner ici que nous mobilisons également la totalité des matériaux des ETED déjà réalisés quand nous étudions un emploi (qu'il s'agisse de celui d'encadrant ou d'agent de proximité), notamment ceux concernant des emplois pouvant être situés en limite de ceux étudiés ici (aides éducateurs, animateurs, éducateurs, accompagnateurs insertion etc.). Cette richesse nous sert beaucoup pour apprécier la spécificité de ces emplois là, dans ce contexte là. De plus, sur ces emplois parfois appelé de médiation, nous travaillons actuellement avec l'équipe de Bertrand Schwartz, sur Grenoble, à l'élaboration d'une démarche articulant référentiel d'activité et formation de type nouvelle qualification.



**LES DIMENSIONS DE L'ACTIVITÉ, LES REPÈRES DE PROGRESSION**  
(cf. note présentant le principe de la plage)

**DOMAINE D'EXPERTISE** (dimension technicité)

Lignes de progression ou d'extension	Repères 1	Repères 2
<u>Observation comportements et environnement</u>	Détection des situations justifiant un type d'intervention prévue Reconnaissance des comportements manifestant habituellement un besoin d'aide, une attente, un appel à l'aide (la personne ne sait que faire) ou à l'inverse réticente à une proposition d'aide	Appréciation de l'opportunité d'intervenir dans les situations en limite de compétence  Identification de besoins collectifs non satisfaits compte tenu de ses observations et de ses contacts (du public, des entreprises, des services existants)
<u>« Geste juste », action pertinente vis à vis <sup>95</sup></u>	Transmission d'informations pertinentes, facilement compréhensible pour la personne Aide apportée à bon escient Attitude rassurante, voire protectrice en cas de situation à risque Individualisation du dialogue avec les membres d'un groupe, isolement des leaders Maîtrise de soi en cas de provocations d'un public « difficile » (jeunes en bandes, comportements agressifs de SDF, toxicos etc.), sans intervention	Attitude pédagogique adaptée au public et au domaine d'information Transmission d'informations complexes, ou sortant du champ habituel d'intervention, Maîtrise de soi en cas de provocations d'un public « difficile » (jeunes en bandes, comportements agressifs de SDF, toxicos etc.), avec règlement du conflit
<u>Constitution des ressources nécessaires à l'action</u>	Appropriation et exploitation des ressources mises à disposition par l'employeur et les partenaires (documents, horaires, guides, plans etc.) Contribution à la mise à jour de ces ressources Entretien du réseau d'informateurs existants	Identification des moyens d'accès à l'information et aux ressources du territoire, diversification du réseau de collecte d'information (internet, commerçants, salariés SP etc.) <b>Elargissement du champ d'investigation à des domaines connexes, inhabituels,</b>
<u>Remontées écrites</u>	Tenue d'une main courante, prise de notes dans un carnet personnel, remplissage correcte de grille d'observation	Contribution à la rédaction de rapports de synthèse sur l'activité, avec valorisation des situations nouvelles prises en charge

<sup>95</sup> Doit être vu comme la dimension « technique » de l'activité de contact avec le public

**ASPECT RELATIONNEL DE L'ACTIVITÉ** (dimension relation communication)

Lignes de progression ou d'extension	Repères 1	Repères 2
<p><b>Relation aux</b></p> <p>➤ <u>Différents publics</u><sup>96</sup></p>	<p>Attitude empathique permettant d'établir un bon contact avec un public « courant »</p> <p>Reformulation /vérification de demandes sibyllines</p> <p>Registre de langage adapté au type de public (âge, seuls ou en bandes etc. ...)</p> <p>Sérénité quelque soit le contexte</p>	<p>Etablissement de la communication avec le public</p> <p>Totalement étranger aux lieux, aux procédures ou aux règles d'usage en France</p> <p>Etablissement du dialogue avec un public rebelle (comportements inciviles voire violents)</p>
<p>➤ <u>Collègues équipes</u></p>	<p>respect planning et affectations, entre aide, partage des rôles dans l'équipe</p>	<p>Appui en cas de situation délicate, compensation de manques ou défaillances, rôle de modérateur en cas de conflit dans l'équipe, interpellation de l'encadrant de proximité en préservant l'ambiance équipe</p>
<p>➤ <u>Autres intervenants : collègues partenaires</u></p>	<p>Initiatives pour se faire identifier et reconnaître par eux</p> <p>Respect de leur champ d'intervention,</p>	<p>Transmissions des informations les concernant selon procédures prévues</p> <p>Propositions de modalités concrètes de coopération plus satisfaisantes, plus efficaces</p>
<p>➤ <u>Intervenants extérieurs (ex. services techniques, pompiers)</u></p>	<p>Connaissance de leurs limites d'intervention</p> <p>Transmission d'information selon procédures prévues</p> <p>Sollicitation à bon escient et relance éventuelle</p>	<p>Elargissement de la mission d'information à des données ou domaines connexes, jugés importants par le TE.</p> <p>Enonciation des conditions à réunir pour que le public se sente respecté</p>
<p>➤ <u>Partenaires potentiels</u></p>	<p>Remontées d'informations demandées, sans analyse</p> <p>Repérage des limites de leur information</p>	<p>Remontées spontanées d'information permettant de suggérer des services pouvant les intéresser</p>

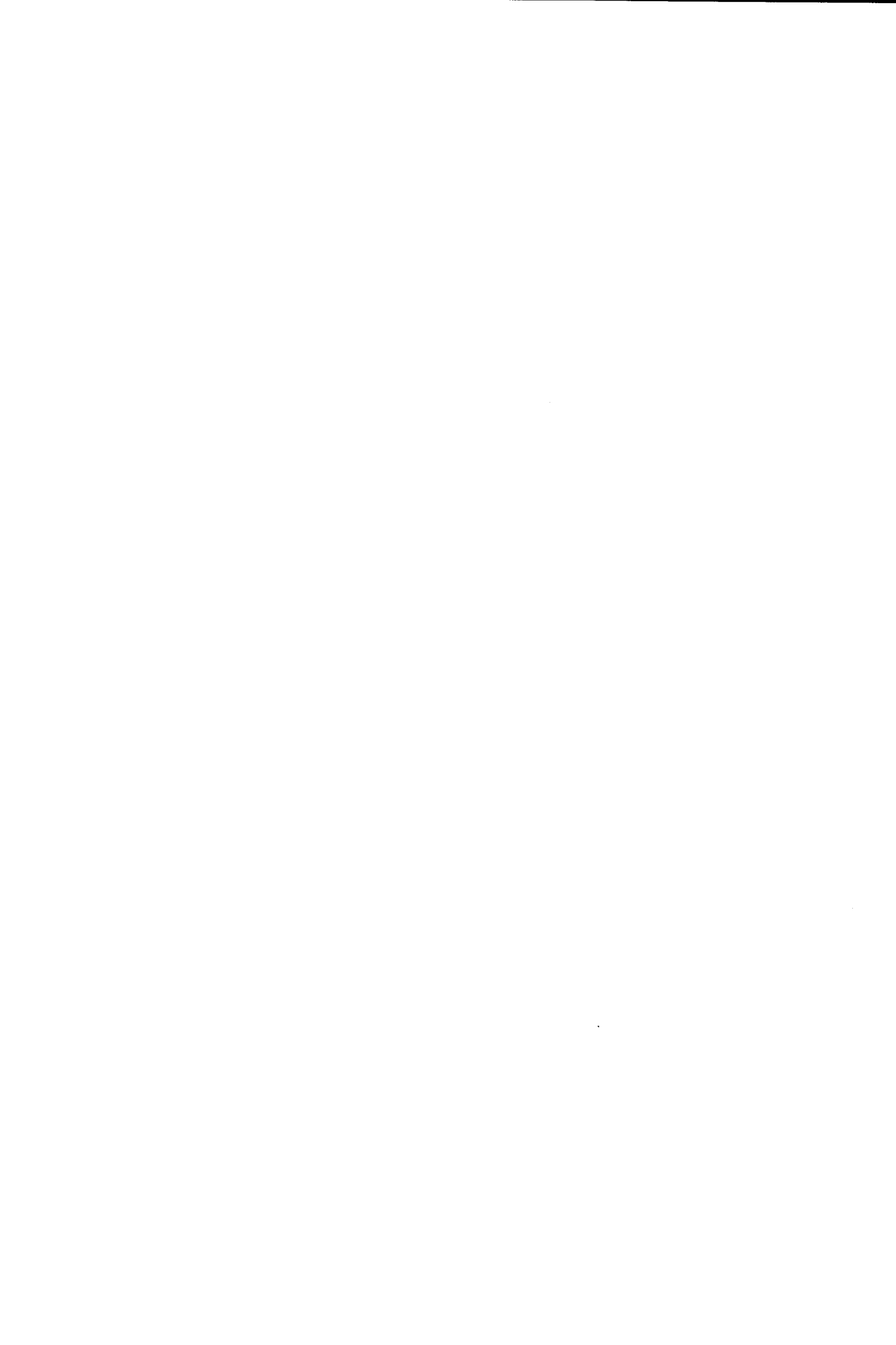
<sup>96</sup> Doit être lue comme l'aspect relationnel de l'activité « contact avec le public »

### DIMENSION ORGANISATION GESTION DE L'ACTIVITÉ

Lignes de progression ou d'extension	Repères 1	Repères 2
<u>Planning, organisation individuelle et collective</u>	<p>Gestion de sa propre activité dans le cadre de l'équipe et du planning établi</p> <p>Adaptation aux modifications de dernière minute en fonction des ajustements rendus nécessaires par les défections imprévues, à la prise de fonction ou en cours de journée.</p>	<p>Contribution à l'élaboration planning collectif et à son ajustement (suggestions transmises au n+1), en fonction des réalités de terrain (problème de la constitution des équipes, de leur rotation entre les différents sites etc.)</p>
<u>Développement d'activité et Moyens</u> 1) <u>Activité « habituelle »</u>	<p>Appréciation des moyens nécessaires à son activité et transmission</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- au responsable qui les situera et les sollicitera auprès de la direction</li> <li>- éventuellement directement aux partenaires (locaux, aménagement d'horaires...)</li> <li>-</li> </ul>	<p>Proposition d'extension du service rendu, d'amélioration consécutive de sa qualité, en rapport avec les besoins des usagers</p>
<u>Développement d'activité et Moyens</u> 2) <u>Projet</u>		<p>Proposition de services possibles compte tenu des moyens, savoir faire, fonctionnement interne</p> <p>soit à l'encadrant pour remontées aux partenaires</p> <p>soit à un partenaire potentiel rencontré sur le terrain</p>

## Table des matières

Avant-Propos	7
Introduction générale	11
<b>Première partie : Les associations partenaires pour la Ville, des prestations de services originaux</b>	<b>15</b>
1. Des outils différenciés au service d'un projet commun	17
1.1. Une volonté commune de mutualiser les emplois	17
1.2. Un cadre de contraintes assez homogènes	18
1.3. Des positionnements stratégiques assez distinctifs	19
1.4. Des choix de gestion et d'organisation différents	20
<b>2. Un processus productif nécessairement rétroactif</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Un fonctionnement en bouclage serré, en cohérence avec la mission d'innovation</b>	<b>21</b>
<b>Deuxième partie : Les emplois/métiers en construction</b>	<b>25</b>
1. L'encadrant de proximité, pierre angulaire de la production des nouveaux services	26
1.1. Du contrôleur qualité à l'encadrant technique, les contours de l'emploi s'élargissent	26
1.2. Une imbrication forte entre finalités productives et finalités d'insertion	28
1.2.1. Assurer la qualité de qualité du service pour conserver les missions :	28
1.2.2. Développer les missions pour enrichir l'activité et pérenniser les emplois	30
1.2.3. Professionnaliser les jeunes dans l'emploi pour assurer la qualité du service	31
1.2.3.1. Transmettre la culture du salariat avec ses devoirs et ses droits	31
1.2.3.2. Favoriser des apprentissages sur le tas	32
1.2.3.3. Faire émerger les savoirs du métier	32
Conclusion	34
<b>2. Les agents de production du service : les API ?</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Présence sur le terrain et interventions ponctuelles : deux volets indissociables de l'activité des API</b>	<b>38</b>
2.1.1. La prise de service	38
2.1.2. La présence sur le terrain, une activité à part entière	38
2.1.3. Les situations d'intervention	40
2.1.3.1. Faciliter les déplacements	40
2.1.3.2. Favoriser l'accès aux ressources locales	42
2.1.3.3. Contribuer à améliorer le cadre de vie	43
2.1.3.4. Sécuriser les espaces publics	44
2.1.3.5. Restaurer les règles de civilité, éduquer les enfants	45
2.1.4. L'absence d'intervention	46
2.1.5 : Le compte rendu d'activité et la réflexion sur les pratiques	46
<b>2.2. Multiplicité des interlocuteurs et diversité des types de relation dessinent un réseau relationnel complexe</b>	<b>48</b>
2.2.1. Les relations avec les usagers	48
2.2.2. Les relations avec les autres salariés de l'association	49
2.2.3. Les relations avec les clients/partenaires	51
2.2.4. Les relations avec les autres professionnels	53
<b>2.3. Expertise technique et dimension relationnelle de l'activité</b>	<b>55</b>
Conclusion	57
<b>Troisième partie : Professionnalisation et reconnaissance sociale</b>	<b>59</b>
Introduction	61



<b>1. Stratégies d'employeurs et d'employés</b>	<b>61</b>
<b>1.1. Stratégies de services, nature des activités et enjeux de développement</b>	<b>61</b>
1.1.1. <i>Stratégie extensive, finalité de l'activité mono-centrée : l'externalisation en question</i>	61
1.1.2. <i>Stratégie intensive, finalité de l'activité poly centrée : le marchand et le non marchand</i>	62
1.1.3. <i>Stratégie territoriale « en attente » de développement, activités mono centrées ?</i>	63
<b>1.2. Stratégies de services et gestion des ressources humaines</b>	<b>63</b>
1.2.1. <i>Une gestion de type insertion et une professionnalisation faiblement articulée à l'activité professionnelle</i>	64
1.2.2. <i>Une gestion de type « nouvelles qualifications » : une professionnalisation ancrée sur l'exercice de l'activité professionnelle</i>	65
1.2.3. <i>Une gestion floue, une professionnalisation qui l'est également ...</i>	66
<b>1.3. Stratégies d'employés</b>	<b>67</b>
<b>2. Place de la formation et de l'apprentissage en situation de travail dans la professionnalisation des jeunes</b>	<b>68</b>
<b>2.1. Une offre centralisée de formation et des choix de qualification.</b>	<b>68</b>
2.1.1. <i>La constitution d'une plate-forme spécialisée, Capville</i>	68
2.1.2. <i>L'offre de Capville</i>	69
<b>2.2. Les modalités de formation dans les associations</b>	<b>70</b>
2.2.1. <i>Un projet de formation opérationnel, externalisé et externalisant</i>	71
2.2.1.1. <i>En attendant l'offre de Capville, des formations spécifiques pour gérer le passé</i>	71
2.2.1.2. <i>En attendant l'offre de Capville, des formations spécifiques pour des dispositifs spécifiques pour gérer le passé : PPV92</i>	72
2.2.3. <i>Un projet de formation intégrée, qui soutient l'émergence et la reconnaissance du métier exercé</i>	73
<b>2.3. La qualification dans l'activité exercée, par le travail et par la formation</b>	<b>73</b>
2.3.1. <i>Qualifier les jeunes salariés dans l'activité qu'ils exercent ?</i>	73
2.3.2. <i>L'articulation de la formation et du travail</i>	74
En guise de conclusion provisoire : la professionnalisation concerne employeurs, employés et formateurs mais se joue également ailleurs	76
<b>Quatrième partie : Dossier ETED - L'emploi d'agent de proximité et d'information</b>	<b>79</b>
Introduction : Présentation des rubriques descriptives	81
<b>Fiches :</b>	
<b>1. Le processus productif</b>	<b>85</b>
<b>2. La chaîne d'activité</b>	<b>86</b>
<b>3. Le tableau des démarches</b>	<b>87</b>
<b>4. Le réseau des relations des agents de proximité et d'information</b>	<b>92</b>
<b>5. La plage de l'emploi : lignes de profession</b>	<b>93</b>
<b>6. Les espaces potentiels de certification en fonction des pôles d'activité et des stratégies des jeunes</b>	<b>94</b>
<b>7. Le résumé de l'emploi</b>	<b>95</b>



CÉREQ  
Dépôt légal 3<sup>ème</sup> trimestre 2000





Le programme Nouveaux services / Emplois-jeunes a permis à de très nombreux opérateurs urbains (collectivités locales, entreprises de services public sur le champ du transport, de l'acheminement du courrier, de l'énergie etc.) de créer des postes d'intervenant de proximité pour faire face au " débordement du social " qui sur certains territoires urbains mettent en cause la qualité voire la pérennité de leurs prestations de service.

L'originalité du dispositif Partenaires pour la ville, c'est de proposer une démarche allant dans le sens de la mutualisation des moyens pour mettre en œuvre, sur l'espace public, ces activités d'orientation, d'information, de conciliation, de médiation urbaine : au delà de la question de la solvabilisation de ces activités, ce qui se joue à travers ce choix, c'est en effet la possibilité pour les associations et leurs jeunes salariés d'orienter leur action au service du public en fonction d'une certaine conception du bien commun à défendre.

Ce parti pris supposerait que les jeunes agents occupent une place prépondérante dans le repérage des besoins et le développement des nouvelles activités. Dans la pratique, la marge de manœuvre dont ils disposent varie considérablement. Les situations de travail vont donc s'avérer plus ou moins professionnalisantes. Imaginer un avenir dans cette nouvelle filière professionnelle reste en tout état de cause difficile, dans un contexte où l'ancrage institutionnel et la reconnaissance sociale du métier restent à construire.

ISBN : 2 11 091 411 4  
ISSN : EN COURS

CENTRE D'ETUDES  
ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette  
BP 21321 - 13567 Marseille Cedex 02  
Tél. : 04 91 13 28 28 / Fax : 04 91 13 28 80